



กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็น
โรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

วิทยานิพนธ์
ของ
คชสิทธิ์ จันทาสี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2569
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็น
โรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

วิทยานิพนธ์
ของ
คชสิทธิ์ จันทาสี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2569
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES IN SCHOOLS AFFECTING
HAPPY SCHOOLS IN EDUCATIONAL OPPORTUNITY EXPANSION
SCHOOLS UNDER SAKON NAKHON PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE OFFICE 1

BY
KOCHASEE CHANTASEE

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Master of Education Degree in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

May 2026

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ศชลี จันทาสี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์) ประธานที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุลีห์) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.ฐปณีย์ นารี) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 27 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รศ.ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฐปนีย์ นารี กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.โซยา ภาวะบุตร รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ดร.ชรินดา พิมพบุตร ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร นายอุเทน ทองสวัสดิ์ นางจินตนา หลานเศรษฐา นายศักดิ์ชาย แก้วดี นายนิติรักษ์ ไชยเพชร นางมะราตรี พันธุ์สีเลา นางกรรณัท หาสุข และนางปาริชาติ ชินโณ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนวทางการพัฒนา ตลอดจนให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนและตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจึงขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัวของผู้วิจัยที่ส่งเสริม สนับสนุน เป็นกำลังใจสำคัญให้แก่ผู้วิจัย จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 25/3 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดาของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

ศษสัท จันทาสี

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
ผู้วิจัย	ศษสรีห์ จันทาสี
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ดร.ฐปณีย์ นารี
ปริญญา	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ และหาความสัมพันธ์หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 287 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 195 คน จากจำนวน 65 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.294 – 0.915 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.955 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.647 – 0.908 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975 รวมทั้งแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด
3. การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง จำแนกตามสถานภาพพบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน
4. การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข จำแนกตามสถานภาพพบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน
5. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวมกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข มีความสัมพันธ์กันปานกลางในทิศทางบวก ($r_{xyt} = 0.469$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
6. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่สามารถพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ความร่วมมือ และการประนีประนอม โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขได้ร้อยละ 35.10
7. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 7.1) ด้านความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือภายในองค์กร และ 7.2) ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งได้เจรจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และชี้แจงเหตุผลอย่างเท่าเทียม

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้ง โรงเรียนแห่งความสุข

TITLE	Conflict Management Strategies in Schools Affecting Happy Schools in Educational Opportunity Expansion Schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Office 1
AUTHOR	Kochasee Chantasee
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Sikan Pienthunyakorn Dr. Thapanee Naree
DEGREE	M.Ed. (Educational Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2026

ABSTRACT

This research aimed to examine, compare, determine the relationship, investigate the predictive power, and identify guidelines for developing school conflict management strategies affecting happy schools at Educational Opportunity Expansion Schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 1. The sample consisted of 287 participants, including 92 school administrators and 195 teachers from 65 Educational Opportunity Expansion Schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 1 during the 2025 academic year. The research instruments included five – point rating scale questionnaires: one on conflict management strategies in schools and another on happy schools, with discrimination values ranging from 0.294 to 0.915 and from 0.647 to 0.908, and reliability coefficients of 0.955 and 0.975, respectively. In addition, an interview form was employed to explore development guidelines. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t – test, One – Way ANOVA, Pearson’s product – moment correlation coefficient, and Stepwise multiple regression analysis.

The findings revealed that:

1. The overall level of conflict management strategies in Educational Opportunity Expansion Schools was at a high level.

2. The overall level of happy schools in Educational Opportunity Expansion Schools was at the highest level.

3. The comparison results of conflict management strategies, classified by positions revealed statistically significant differences at the 0.01 level overall, whereas no overall differences were found when classified by work experience.

4. The comparison results of happy schools, classified by positions and work experience, revealed statistically significant differences overall at the 0.01 level.

5. Overall school conflict management strategies were positively correlated with Happy Schools at the 0.01 level of statistical significance, with a moderate correlation coefficient ($r_{xyt} = 0.469$).

6. Two conflict management strategies significantly predicted happy schools at the 0.01 level: collaboration and compromising. Together, these two variables accounted for 35.10 percent of the variance in happy schools.

7. The proposed guidelines for developing conflict management strategies in schools affecting happy schools in Educational Opportunity Expansion Schools consisted of two major strategies: 7.1) Collaboration. School administrators should promote teamwork and foster a collaborative organizational culture. 7.2) Compromising, administrators should provide opportunities for conflicting parties to negotiate, exchange opinions, and explain their reasons equally.

Keywords: Strategies, Conflict Management, Happy Schools,

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	8
ความมุ่งหมายของการวิจัย	9
สมมติฐานของการวิจัย	10
ความสำคัญของการวิจัย	11
ขอบเขตของการวิจัย	11
กรอบแนวคิดของการวิจัย	14
นิยามศัพท์เฉพาะ	16
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
กลยุทธ์	22
ความหมายของกลยุทธ์	22
ความสำคัญของกลยุทธ์	24
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียน	28
ความหมายของความขัดแย้ง	28
ประเภทของความขัดแย้ง	30
สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน	35
กลยุทธ์และแนวทางการบริหารความขัดแย้ง	40
ความหมายของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	40
แนวคิด และทฤษฎีความขัดแย้ง	41
องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	46
แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนแห่งความสุข	96
ความหมายและหลักการของโรงเรียนแห่งความสุข	96
องค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุข	98
แนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับโรงเรียนแห่งความสุข	138

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	144
ความเป็นมาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	144
นโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา	145
การดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	146
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ...	147
สภาพทั่วไป	147
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	148
กลยุทธ์ นโยบายทางการศึกษา และขอบข่ายและภารกิจ	150
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	152
งานวิจัยในประเทศ	152
งานวิจัยต่างประเทศ	161
3 วิธีดำเนินการวิจัย	175
ตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อ	
การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส	
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	176
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	176
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	183
การสร้างและหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	185
การเก็บรวบรวมข้อมูล	188
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	189
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	189

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	192
ผู้ทรงคุณวุฒิ	192
เครื่องมือ	194
การวิเคราะห์ข้อมูล	194
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	195
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	195
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	196
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	199
ตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อ การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	199
ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	236
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	251
ความมุ่งหมายของการวิจัย	251
สมมติฐานของการวิจัย	252
วิธีดำเนินการวิจัย	253
สรุปผลการวิจัย	256

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
อภิปรายผลการวิจัย	259
ข้อเสนอแนะ	285
บรรณานุกรม	289
ภาคผนวก	309
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญ และรายงานผู้ทรงคุณวุฒิ	311
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย	317
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	337
ภาคผนวก ง คุณภาพเครื่องมือ	353
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	373
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป	381
ภาคผนวก ช แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา	387
ภาคผนวก ซ ภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเสนอ แนวทางการพัฒนา.....	393
ประวัติย่อของผู้วิจัย	401

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาผลกระทบการบริหารความขัดแย้ง	56
2 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ผลกระทบการบริหาร ความขัดแย้ง	59
3 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของการหลีกเลี่ยง	64
4 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของการแข่งขัน	72
5 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของการปรองดอง	79
6 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของความร่วมมือ	86
7 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของการประนีประนอม	93
8 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาโรงเรียนแห่งความสุข	103
9 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบ ของโรงเรียนแห่งความสุข	110
10 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของด้านบุคคล	118
11 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู	127
12 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน	136
13 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง	

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	176
14 จำนวนประชากรตามขนาดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	177

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
15 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน	179
16 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 60 โรงเรียน	180
17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ	
และประสบการณ์ปฏิบัติงาน	199
18 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	
โดยรวม	201
19 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาส	
ทางการศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยง	202
20 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	
ด้านการแข่งขัน	204
21 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	
ด้านการปรองดอง	206
22 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	
ด้านความร่วมมือ	208
23 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	
ด้านการประนีประนอม	210
24 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	
โดยรวม	212
25 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านบุคคล	213

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู	215
27 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน	217
28 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน	219
29 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน	220
30 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการ LSD.	221
31 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน	222
32 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน	223
33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งกับการเป็น โรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยรวม	

และรายด้าน	224
------------------	-----

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 โดยรวม	226
35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 ด้านบุคคล	227
36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู	228
37 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน	229
38 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 โดยรวม	230
39 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านบุคคล	231

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
40 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู	232
41 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน	233
42 สรุปผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่มีอำนาจพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	235
43 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ในด้านความร่วมมือ	240
44 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ในด้านการประนีประนอม	247
45 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ กลยุทธ์การบริหารความ ขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	355
46 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	356
47 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข	366

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
48 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	375
49 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับ การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	378

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	15
2 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล อาจารย์ประจำหลักสูตร หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สัมภาษณ์ วันที่ 24 เมษายน 2569	395
3 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สัมภาษณ์ วันที่ 25 เมษายน 2569	395
4 สัมภาษณ์ นายศักดิ์ชาย แก้วดี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหลุบเลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569 (ออนไลน์)	396
5 สัมภาษณ์ นางกรรณิ์ หาสุข ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านห้วยทึบวิทยารุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569	396
6 สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569	397
7 สัมภาษณ์ นายนิติรักษ์ ไชยเพชร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแมตนาทม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569	397
8 สัมภาษณ์ นางจินตนา หลานเศรษฐา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงมะไฟสามัคคีราษฎร์อุทิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	

สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569	398
--------------------------------------	-----

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
9 สัมภาษณ์ นางมะราตรี พันธุ์สีเลา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาอ่างม่วงคำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 28 เมษายน 2569 (ออนไลน์)	398
10 สัมภาษณ์ นางปาริชาติ ชินโณ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโนนวัฒนาวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 28 เมษายน 2569	399
11 สัมภาษณ์ ดร.ชรินดา พิมพบุตร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2569	399

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการดำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 1)

อย่างไรก็ตาม การจะขับเคลื่อนนโยบายทางการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวก็พบว่ายังมีประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความเหลื่อมล้ำทางโอกาสและคุณภาพการศึกษา หลักสูตรที่ล้าสมัยไม่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน ระบบการจัดการศึกษาที่ขาดความยืดหยุ่น ภาระงานครูที่มากเกินไป ทำให้การสอนไม่มีคุณภาพ (IPGCE, 2025, Online) ตลอดจนปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาซึ่งสถานศึกษานั้น จัดเป็นองค์กรภาครัฐ และถือเป็นหน่วยงานหลักในการ

พัฒนา ส่งเสริม ทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
 ที่สถานศึกษากำหนด และเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความ
 ขัดแย้งได้ เนื่องด้วยการร่วมมือกันของหลายภาคส่วน ซึ่งมีความหลากหลายทั้งในเรื่อง
 ของวัย ค่านิยม ทศนคติ ประสบการณ์ รวมถึงเรื่องอื่น ๆ อีกมากมายเข้าไว้ด้วยกัน สาเหตุ
 สำคัญที่ทำให้สถานศึกษาไม่บรรลุเป้าหมายหรือขาดประสิทธิภาพนั้น เนื่องจาก
 การบริหารงานบุคลากรที่เกิดความขัดแย้งการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
 ปัญหาระหว่างครูกับครู ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่าครูในหน่วยงานเดียวกันทะเลาะเบาะแว้ง
 กัน แบ่งพรรคแบ่งพวก อิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน ความคิดเห็นแตกต่างกัน การขาดความ
 สามัคคีกัน การทำงานที่ไม่ประสานกัน รวมถึงความขัดแย้งกันเนื่องมาจากผลประโยชน์
 ขัดกัน และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านความถี่และความรุนแรง
 (เปี่ยมทรัพย์ พ่วงกลิ่น และนิพนธ์ วรรณเวช, 2568, หน้า 34)

ความขัดแย้งเป็นปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรโดยมีลักษณะ
 ที่แตกต่างกันซึ่งถือเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากมนุษย์มีคุณลักษณะ
 ส่วนบุคคล เป้าหมาย แนวทางปฏิบัติ ความคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งความแตกต่างหรือ
 ความไม่ลงรอยกัน ทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอันเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ
 เป้าหมาย ผลประโยชน์และทรัพยากร ทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร
 ทั้งทางด้านลบและด้านบวก มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้
 (จุฑาทิพย์ สุจริตกุล, 2565, หน้า 3) โดยความขัดแย้งนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายสาเหตุ
 ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร
 ที่มีอยู่อย่างจำกัด วัฒนธรรม บทบาท ค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมทั้งที่เกิด
 จากความกลัว การใช้กำลัง การใช้อำนาจ การไม่ได้รับความเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้นำไปสู่
 การเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งภายในตัวบุคคลและภายในองค์กร (จิรกันต์ วงศ์ลังกา, 2565,
 หน้า 31 – 32) ซึ่งหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในสถานศึกษา ก็จะมีผลกระทบหลายอย่างต่อ
 ครู และบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงภาพรวมของการดำเนินภารกิจขององค์กรด้วย
 ปัญหาความขัดแย้งจึงเป็นปัญหาหนึ่งที่มีความสำคัญและควรได้รับการแก้ไขหรือจัดการให้
 เหมาะสมเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างในระยะยาว ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจ
 เพราะหากปัญหาลูกกลามจนไม่สามารถควบคุมได้ อาจทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถบรรลุ
 เป้าหมายตามต้องการได้ จะเห็นว่าผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง
 ในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา (ณัฐพงษ์ จันทรปทุม, 2563, หน้า 30)

การจะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้กลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นแนวทางหรือกระบวนการเชิงระบบ ที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างมีแบบแผน เพื่อกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการดำเนินงาน จากสถานะปัจจุบันไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยเชื่อมโยงการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร นโยบาย วัตถุประสงค์ และรูปแบบพฤติกรรมการทำงาน ขององค์การให้สอดคล้องกัน ภายใต้ข้อจำกัดของศักยภาพภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (ยุภาพร ยุภาศ, 2562, หน้า 355) ซึ่งในบริบทของสถานศึกษา กลยุทธ์นับเป็นเครื่องมือ สำคัญของผู้บริหารในการรับมือกับความซับซ้อนของการบริหารงานและปัญหาที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร โดยเฉพาะปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติ ของการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายของบุคลากร บทบาท และทรัพยากรที่จำกัด (จุฑาทิพย์ สุจริตกุล, 2565, หน้า 3) การนำกลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งมาใช้ที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เช่น การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การปรองดอง ความร่วมมือ และการประนีประนอม ตามแนวคิดของ Thomas และ Kilmann โดยแต่ละวิธีจะเหมาะกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การเลือกใช้กลยุทธ์ ในการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสมจึงมีบทบาทสำคัญในการลดผลกระทบ ด้านลบของความขัดแย้ง เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และส่งเสริม บรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การลดปัญหาความรุนแรง และการส่งเสริม การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Thomas & Kilmann, 1974, อ้างถึงใน สุพัตรา เจริญนา, 2565, หน้า 138 – 139) ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่วางไว้ ตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศชาติ รวมถึงสร้าง สภาพแวดล้อมที่มีความสุขสำหรับผู้เรียน ครู และบุคลากรทุกคน สอดคล้องกับแนวคิด การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครู บุคลากร และผู้เรียน ทั้งในมิติด้านบุคคล กระบวนการทำงานของครู และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (UNESCO, 2024, Online)

แนวคิดโรงเรียนแห่งความสุข (Happy School) เกิดจาก UNESCO (2024, Online) ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดโรงเรียนแห่งความสุขระดับโลก ซึ่งได้รับการ ยอมรับมากขึ้นในแวดวงการศึกษา โดยระบุว่าความสุขในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่นำไปสู่ความสำเร็จทางวิชาการความสัมพันธ์ที่ดี และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ทั้งยังช่วยลดปัญหาความเครียด ความรุนแรงในโรงเรียน และพฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการ

เรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวประกอบด้วย เสาหลัก 4 ประการ ได้แก่ บุคลากร กระบวนการ สถานที่ และหลักการ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ โดยจุดเชื่อมโยงระหว่างความสุข และการเรียนรู้ตั้งอยู่บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์แห่งการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนแห่งความสุขได้ให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) มุ่งเน้นนโยบาย และแผนการศึกษา: กิจกรรมเพื่อความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีบูรณาการเข้ากับนโยบาย และแผนการศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบที่นำไปสู่การเรียนการสอน และการเรียนรู้ที่มีความสุข โครงการ Happy Schools Initiative ซึ่งผู้กำหนดนโยบาย นักวิจัย และผู้ปฏิบัติงานจากทั้งประเทศที่มีรายได้น้อยและรายได้สูงล้วนให้ความสนใจเพิ่มขึ้น เนื่องจากภาวะการณ์เรียนรู้และความเป็นอยู่ที่ดีทั่วโลกลดลง 2) แนวทางแบบองค์รวมเพื่อความสุข ความเป็นอยู่ที่ดี และการเรียนรู้: เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โครงการโรงเรียนแห่งความสุขมองว่าความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีเป็นทั้งวิธีการ และเป้าหมายของการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ส่งเสริมผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสำหรับนักเรียน ครู และชุมชนโรงเรียนในวงกว้าง โครงการนี้ทำหน้าที่เป็นกรอบการทำงานที่ครอบคลุมเพื่อประสานงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ การสอนแบบมีส่วนร่วม การศึกษาด้านสุขภาพ สุขภาพจิตและการสนับสนุนด้านจิตสังคม (MHPSS) การเรียนรู้ด้านสังคมและอารมณ์ และความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียนและครู ด้วยเหตุนี้ โครงการ “โรงเรียนแห่งความสุข” ของยูเนสโก จึงเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 4 และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 3 โดยทำให้ความสุขเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา 3) ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าและมุ่งเน้นชุมชน: โครงการโรงเรียนแห่งความสุขมุ่งเน้นความสุขของชุมชน โรงเรียน มากกว่าความสุขของนักเรียนแต่ละคน กรอบแนวคิดนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาสภาพแวดล้อมโรงเรียนแห่งความสุขที่ครอบคลุม 4 เสาหลัก ได้แก่ บุคลากร กระบวนการ สถานที่ และหลักการ ซึ่งมุ่งเป้าไปที่สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมและเปี่ยมด้วยความสุข เพื่อการเรียนรู้ที่ดีขึ้น และยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้นำโรงเรียน แนวคิดโรงเรียนแห่งความสุขดังกล่าว ได้มีการนำไปใช้ในหลายประเทศทั่วโลก เช่น ภูฏาน เยเมน เวียดนาม (UNESCO, 2025, Online) ซึ่งในประเทศไทยนั้นได้มีการรับเอาแนวคิดโรงเรียนแห่งความสุขดังกล่าว เข้ามาใช้ในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2565

เป็นต้นมา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2566, Online)

จากแนวคิดโรงเรียนแห่งความสุข ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู และคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้เกิดผลเชิงประจักษ์ และยั่งยืนได้ อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการดำเนินงานดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละพื้นที่ทั้งในด้านขนาดสถานศึกษา โครงสร้างองค์กร ทรัพยากร และลักษณะของโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาซึ่งมีความหลากหลายและความซับซ้อนในการบริหารจัดการมากกว่าสถานศึกษาทั่วไป ดังนั้น การศึกษาบริบทและแนวทางการบริหารจัดการของโรงเรียนในพื้นที่อื่น ๆ จึงมีความจำเป็น เพื่อทำความเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริง ปัญหา และแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแนวคิดโรงเรียนแห่งความสุข อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเกิดขึ้นจากโครงการนำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งเป็นผลจากการที่รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนให้สูงขึ้นจึงถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยเริ่มเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2530 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้กรมสามัญศึกษาดำเนินโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในเขตพื้นที่ชนบทยากจน จำนวน 38 จังหวัด และเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2530 เห็นชอบในหลักการ การขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานออกไปจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยวิธีการไม่บังคับ ต่อมาเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2531 ได้เห็นชอบให้โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 38 จังหวัดออกไปให้ครอบคลุมโรงเรียนที่อยู่ในเขตทุรกันดารด้วย และเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2532 เห็นชอบให้ดำเนินการตามสาระสำคัญของรูปแบบ และวิธีการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อจากนั้น เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2532 เห็นชอบให้กรมการศึกษานอกโรงเรียนดำเนินงานตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นนอกระบบโรงเรียนซึ่งเป็นผลทำให้อัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50.89 แต่เมื่อเปรียบเทียบกับปัญหาความต้องการโดยเฉพาะตลาดแรงงานมีแนวโน้มความต้องการแรงงานพื้นฐานที่มีระดับความรู้ต่ำกว่าชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (พิรวาดิ ลิณธุศิริ, 2553, หน้า 24 – 32 อ้างถึงใน อุดุลคักดี ทองคำ, 2566, หน้า 95 – 98)

จากการเปิดสอนในระดับขยายโอกาสทางการศึกษาดังกล่าว ทำให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษานั้น มีข้อบ่งชี้การปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกันจึงอาจเกิดปัญหาทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการการก้าวไกลในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่นและเกิดการไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างสายอำนวยการกับสายบังคับบัญชา มีความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้บริหาร ความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับโรงเรียน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนขยายโอกาสจะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้และอาจเกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนได้ (กาญจนา กิมซัง, 2556, อ้างถึงใน ศศิวิมล ศศิวรกุล, 2561) ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อลดความขัดแย้ง และใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งในการพัฒนาสถานศึกษาซึ่งถือเป็นการขับเคลื่อนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้เป็นโรงเรียนที่มีบรรยากาศและองค์ประกอบที่สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ซึ่งผลงานวิจัยทางการศึกษาที่ผ่านมา แม้จะให้ความสำคัญกับการสร้างโรงเรียนที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาวะ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), 2560, หน้า 1)

จากการสำรวจพบว่าในปีการศึกษา 2568 มีโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทั่วประเทศประมาณ 6,730 แห่ง ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทั้งสิ้น 65 แห่ง โดยเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 64 แห่ง และมีโรงเรียนที่เปิดสอนระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลายอีก จำนวน 1 แห่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568, ออนไลน์) และในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจะเห็นได้ว่าโรงเรียนหลายแห่งมีปัญหาต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นการขาดแคลนห้องทดลองวิทยาศาสตร์ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนไม่เพียงพอ บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอ และวุฒิสภาวิชาเอกไม่ตรงกับวิชาที่สอน โดยเฉพาะในรายวิชาบังคับ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ตลอดจนงบประมาณที่ได้รับซ้ำ และมีจำนวนไม่เพียงพอใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพรวมถึงการประชาสัมพันธ์เพื่อชักจูงเด็กเข้าเรียนต่อทำได้ไม่ดีพอ และประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะ

ยากจนต้องการให้เด็กช่วยผู้ปกครองทำงานบ้าน และไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ (กรณีกฤษฎี เก่งวิการณ และวีรวิชัย ปิยนนทศิลป์, 2568, หน้า 434)

นอกจากนี้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษายังเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในเรื่องขั้นตอนการทำงาน ความขัดแย้งในเรื่องระบบ ความขัดแย้งในเรื่องการต่อรอง (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2550, หน้า 206 – 207) อันมีสาเหตุหลายประการ ทั้งความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด วัฒนธรรม บทบาท ค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมทั้งที่เกิดจากความกลัว การใช้กำลัง การใช้อำนาจ การไม่ได้รับความเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งภายในบุคคลและภายในองค์กร (จิรกานต์ วงศ์ลังกา, 2565, หน้า 31 – 32)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นหนึ่งในหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยดูแลสถานศึกษาในสังกัดจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก และกระจายอยู่ในบริบทชุมชนที่หลากหลาย ส่งผลให้การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงความแตกต่างด้านทรัพยากร บุคลากร และผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “องค์กรคุณภาพ สร้างคนดี เรียนดี มีความสุข” พร้อมทั้งพันธกิจ และเป้าประสงค์ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู บุคลากร และระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี ที่กำหนดกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน ครอบคลุมความปลอดภัย ความเสมอภาค การพัฒนาบุคลากร คุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ควบคู่กับนโยบาย “โรงเรียนน่าอยู่ คุณครูพอกเพียร ผู้เรียนมีความสุข” สอดคล้องกับแนวคิดโรงเรียนแห่งความสุข (Happy School) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น จำนวน 174 แห่ง โดยในจำนวนดังกล่าวแบ่งเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษา จำนวน 109 แห่ง และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 65 แห่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568, ออนไลน์) ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเพื่อให้

โรงเรียนสามารถดำเนินนโยบายต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น และตอบสนองความต้องการของชุมชน และสังคม ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข แต่ยังมีงานวิจัยไม่มากนักที่มุ่งศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความขัดแย้งและความเป็นโรงเรียนแห่งความสุขโดยเฉพาะในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

จากข้อจำกัดขององค์ความรู้ที่ปรากฏในงานวิจัยที่ผ่านมา และปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 การศึกษาครั้งนี้มุ่งหวังที่จะนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารงานภายในสถานศึกษา ให้ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ ครูสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และนักเรียนได้รับประโยชน์สูงสุดจากสภาพแวดล้อมที่มีความสุข สนับสนุนการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างรอบด้าน

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับใด
2. การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับใด
3. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
4. การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของ

ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

5. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศกนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

6. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนด้านใดบ้างที่มีอำนาจพยากรณ์ต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

7. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนคร เขต 1 เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

3. เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน

4. เพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนคร

เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

6. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

7. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

2. การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก

4. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูผู้สอน

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยจะทำให้ทราบระดับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนและระดับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
2. ผลการวิจัยจะทำให้ทราบหลักการบริหารงานโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งความสุขโดยบรรยากาศองค์กรดีขึ้น ครู และบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขเป็นผลให้ผู้เรียนมีความสุข อันจะส่งผลให้เป็นโรงเรียนแห่งความสุขที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนางานกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

- 1.1 การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งจากหลักการ แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการดังนี้ อาริรัสมิ์ วัฒนทองผิว (2553, หน้า 7); พระวัชร ส่วโร, อินดา ศิริวรรณ และพระมหาญาณวัฒน์ ลีตวทุฒโน (2562, หน้า 1079); ปุณณวิทย์ ศรีเนตร ชารี มณีศรี สมหมาย สร้อยนาคพงษ์ (2568, หน้า 196); Thomas & Kilmann (1974, อ้างถึงใน สุพัตรา เจริญนา, 2565, หน้า 139); Rahim (1983, อ้างถึงใน อนุสรฯ สิงห์โต, 2561, หน้า 26); Johnson, D. W., and

Johnson, F. P (1987, อ้างถึงใน ยุทธพิชัย เทียงตรง และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2566, หน้า 380); Johnson (1991, อ้างถึงใน รัฐธาดา นาดัน, 2555, หน้า 14 – 15), Harvard Business School (2023, Online); Syracuse University, School of Information Studies (2025, Online) และPollack Peacebuilding System (2025, Online) แล้วจึงสังเคราะห์เป็น องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

1.1.2 การแข่งขัน (Competitive)

1.1.3 การปรองดอง (Accommodating)

1.1.4 ความร่วมมือ (Collaborative)

1.1.5 การประนีประนอม (Compromising)

1.2 องค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ผู้วิจัย

ได้ทำการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยของ รสริน อัจฉริย, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิบูล ภูมิโคกรักษ์ (2564, หน้า 456); พิมพ์ภัศรา นครภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565, หน้า 186); วราภรณ์ เสนาวัง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ และวัลลภา อารีรัตน์ (2567, หน้า 2104); กาญจนาพร อุดรชน และสุนทร คล้ายอ่ำ (2568, หน้า 58); อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตนา กาญจนพันธุ์ (2568, หน้า 324); UNESCO (2016, อ้างถึงใน นิลประภา วงษา, 2568, หน้า 306); Sezer, S. & Ertug, C. (2020, p. 53); Gramaxo, P. L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G., & Dias, Á. L. (2024, p. 3); Vale, A. Ribeiro, L. M. & Alves, J. M. (2025, p. 4) และ Gramaxo, P., Dias, A., Abelha, M., Dutschke, G. & Seabra, F. (2025, pp. 6 – 8) แล้วจึงสังเคราะห์ได้องค์ประกอบของการเป็นโรงเรียน แห่งความสุข ได้แก่

1.2.1 ด้านบุคคล

1.2.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู

1.2.3 ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่ปฏิบัติงานในปี

การศึกษา 2568 จำนวน 1,025 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 933 คน จากทั้งหมด 65 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2568 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 287 คน จำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 195 คน จากโรงเรียน จำนวน 65 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 สถานภาพ

3.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.1.2 ครูผู้สอน

3.1.2 ประสบการณ์ปฏิบัติงาน

3.1.2.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.1.2.2 ตั้งแต่ 10 – 20 ปี

3.1.2.3 มากกว่า 20 ปี

3.2 ตัวแปรตาม แบ่งเป็น 2 ตัวแปร ได้แก่

3.2.1 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย

3.2.1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

3.2.1.2 การแข่งขัน (Competitive)

3.2.1.3 การประนีประนอม (Accommodating)

3.2.1.4 ความร่วมมือ (Collaborative)

3.2.1.5 การประนีประนอม (Compromising)

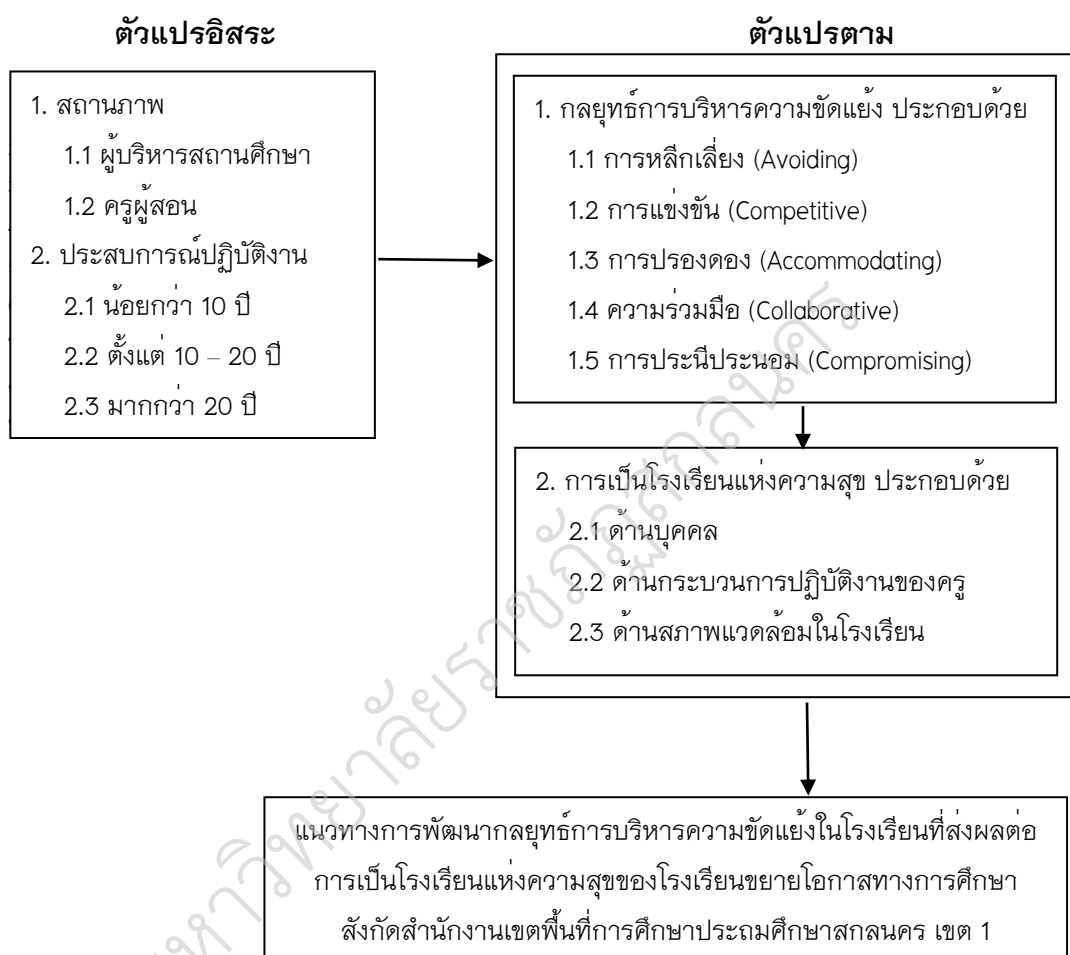
3.2.2 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ประกอบด้วย

3.2.2.1 ด้านบุคคล

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในด้านกลยุทธ์การบริหาร
ความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยของ อาริวิร์สมิ์ วัฒนทองผิวน
(2553, หน้า 7); พระวัชร ส่วโร, อินถา ศิริวรรณ และพระมหาญาณวฑฒน์ สฐิตวฑฒโน
(2562, หน้า 1079); ปุณยวิทย์ ศรีเนตร ชารี มณีศรี สมหมาย สร้อยนาคนพงษ์ (2568,
หน้า 196); Thomas & Kilmann (1974, อ้างถึงใน สุพัตรา เจริญนา, 2565, หน้า 139);
Rahim (1983, อ้างถึงใน อนุสรฯ สิงห์โต, 2561, หน้า 26); Johnson, David W., and
Johnson, Frank P (1987, อ้างถึงใน ยุทธพิชัย เทียงตรง และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2566,
หน้า 380); Johnson (1991, อ้างถึงใน สฐิตาภา นาดัน , 2555, หน้า 14 – 15); Harvard
Business School (2023, Online); Syracuse University, School of Information Studies
(2025, Online) และ Pollack Peacebuilding System (2025, Online) ได้กลยุทธ์การบริหาร
ความขัดแย้งทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
2) กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive) 3) กลยุทธ์การประนีประนอม (Accommodating)
4) กลยุทธ์ความร่วมมือ (Collaborative) 5) กลยุทธ์ประนีประนอม (Compromising)

และองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ผู้วิจัยได้
ทำการวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยของ รสริน อาจไธสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์
และพิกุล ภูมิโคกรักษ์ (2564, หน้า 456); พิมพ์ลภัสสร นครภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์
(2565, หน้า 186); วราภรณ์ เสนาวัง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ และวัลลภา อาวีรัตน์
(2567, หน้า 2104); กาญจนภาพร อุดรชน และสุนทร คล้ายอ่ำ (2568, หน้า 58);
อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตนา กาญจนพันธุ์ (2568, หน้า 324); UNESCO (2016, อ้างถึงใน
นิลประภา วงษา, 2568, หน้า 306), Sezer, S. & Ertug C. (2020, p. 53), Gramaxo, P.
L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G., & Dias, Á. L. (2024, p. 3); Vale, A. Ribeiro, L.
M. & Alves, J. M. (2025, p. 4) และ Gramaxo, P., Dias, A., Abelha, M., Dutschke, G. &
Seabra, F. (2025, pp. 6 – 8) ได้องค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข

ประกอบด้วย 1) ด้านบุคคล 2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู 3) ด้านสภาพแวดล้อม
ในโรงเรียน ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง แผน แนวทาง หรือกระบวนการเชิงระบบที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างมีแบบแผน เพื่อกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการดำเนินงานจากสถานะปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยเชื่อมโยงการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร นโยบาย วัตถุประสงค์ และรูปแบบพฤติกรรมกรปฏิบัติงานขององค์การให้สอดคล้องกันภายใต้ข้อจำกัดของปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ กลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการ แนวทาง หรือเทคนิคที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ลดความตึงเครียด และส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อความสุขของบุคลากรและนักเรียน ในการวิจัยนี้ หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ออกมาได้ 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่เลือกเพิกเฉย ไม่เผชิญหน้า หรือไม่ดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งโดยตรง โดยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะคลี่คลายหรือหมดไปเองตามเวลา เหมาะสำหรับความขัดแย้งระดับเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในวงกว้าง ซึ่งการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวสะท้อนลักษณะการหลบหลีกปัญหา และอาจก่อให้เกิดการสะสมของความขัดแย้งภายในองค์กรส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและการบริหารจัดการโรงเรียนในระยะยาว

2.2 การแข่งขัน (Competitive) หมายถึง พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นการรักษาผลประโยชน์หรือความได้เปรียบของตนเองหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นหลัก โดยมีการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผู้ชนะและผู้แพ้อย่างชัดเจน อาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ หรือความสามารถที่เหนือกว่าในการบังคับใช้แนวทางแก้ไขปัญหา

เพื่อยุติความขัดแย้งในระยะสั้น ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความคับข้องใจหรือความขัดแย้งสะสมในระยะยาว แต่ในขณะเดียวกันสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรโรงเรียน

2.3 การปรองดอง (Accommodating) หมายถึง พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มุ่งเร่งรัดให้ความขัดแย้งยุติลงโดยการยอมโอนอ่อนผ่อนตามของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีภายในโรงเรียน ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวสะท้อนการให้ความสำคัญกับความเสียสละ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และการอยู่ร่วมกันอย่างสงบ แม้อาจต้องลดทอนเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของบางฝ่าย ซึ่งในระยะยาวอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจสะสมแต่ในขณะเดียวกันสามารถช่วยคงไว้ซึ่งความเป็นหมู่คณะและเอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน

2.4 ความร่วมมือ (Collaborative) หมายถึง พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อแสวงหาทางออกของความขัดแย้งร่วมกันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความต้องการร่วมกันของทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม อาศัยกระบวนการตัดสินใจร่วมและมติที่เป็นเอกฉันท์เป็นข้อสรุปในการยุติความขัดแย้ง ทั้งนี้แม้การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอาจต้องใช้เวลาในการวางแผนและหาข้อยุติแต่ส่งผลดีในระยะยาวต่อความพึงพอใจ ความไว้วางใจและความสามารถในการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน

2.5 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งแสวงหาข้อตกลงหรือจุดกึ่งกลางร่วมกันระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายรักษากำหนดผลประโยชน์ของตนเองไว้บางส่วน ผ่านการยอมเสียผลประโยชน์หรือความต้องการบางประการอย่างเท่าเทียม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันและสามารถดำเนินงานของโรงเรียนต่อไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเหมาะสมในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจหน้าที่หรือบทบาทที่ใกล้เคียงกันแม้อาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อทุกฝ่ายในระยะยาว แต่ช่วยลดความตึงเครียดและเอื้อต่อการประสานงานภายในโรงเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้วัดกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's 5 rating scale) จากมากที่สุดมาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3. โรงเรียนแห่งความสุข หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริมให้ “ผู้เรียนเป็นสุข” โดยการปรับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงเพิ่มพฤติกรรมสุขภาพ จัดโครงสร้าง และระบบต่าง ๆ ให้โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้เรียนมีความต้องการจะใช้ชีวิตในโรงเรียนด้วยความสมัครใจ และมีความสุข เพราะถือว่าโรงเรียนเป็นพื้นที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพของผู้เรียนทั้งด้านกาย ใจ สังคม และปัญญา ทำให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ในการวิจัยนี้หมายถึง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่มีลักษณะตามองค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุข ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 ด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการกิจอื่น ๆ ของโรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถในการคิดและการปฏิบัติ มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามและทักษะชีวิตที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน โดยครูและบุคลากรทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับธรรมชาติและสมรรถนะของผู้เรียนใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐาน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสุข และมีการประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและพฤติกรรมอย่างเหมาะสม เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินภารกิจทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

3.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ลักษณะและแนวทางการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อม และการคัดเลือกเนื้อหาสาระที่เหมาะสม สอดคล้องกับค่านิยมและบรรทัดฐานทางสังคม ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและนโยบายของโรงเรียนรวมถึงการสร้าง

ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความสุข และการพัฒนา
ผู้เรียนอย่างยั่งยืน อันนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขในระยะยาว

3.3 ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึง สภาวะและองค์ประกอบ
ของสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ทั้งด้านกายภาพและด้าน
จิตวิทยา ที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน
โดยด้านกายภาพครอบคลุมอาคาร สถานที่ แหล่งเรียนรู้ สื่อและอุปกรณ์ ตลอดจน
ภูมิทัศน์ที่สะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมต่อการเรียนรู้ ส่วนด้านจิตวิทยาครอบคลุม
บรรยากาศทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูล และความรู้สึกลดภัย
ของผู้เรียน ครู และบุคลากรซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความกระตือรือร้นในการเรียนรู้
ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้ อันนำไปสู่การเป็นโรงเรียน
แห่งความสุขอย่างยั่งยืน

ในการวิจัยครั้งนี้วัดกลยุทธ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขได้จาก
แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's 5 rating scale)
จากมากที่สุดมาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4. โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่เปิด
สอนถึงระดับมัธยมศึกษา (ม.1 – ม.6) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1

5. สถานภาพ หมายถึง สถานภาพการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร
และครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 แบ่งเป็น

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน
รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

5.2 ครูผู้สอน หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เข้ารับราชการ
เป็นข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

6. ประสบการณ์ปฏิบัติงาน หมายถึง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารหรือครูผู้สอนที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
หรือเป็นครูผู้สอนจนถึงปัจจุบัน แบ่งเป็น

6.1 ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี

6.2 ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 – 20 ปี

6.3 ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 หมายถึง หน่วยงานราชการส่วนกลางที่อยู่ในส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบจัดการศึกษาใน 7 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสกลนคร อำเภอกุสุมาลย์ อำเภอโพนนาแก้ว อำเภอโคกศรีสุพรรณ อำเภอเต่างอย อำเภอภูพาน และอำเภอกุดบาก จำนวน 174 โรงเรียน (ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2568, สพป. สกลนคร เขต 1)

8. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 หมายถึง การที่ผู้วิจัยหาวิธีการพัฒนาหรือปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ตามขั้นตอนที่เสนอแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจพยากรณ์ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มาพิจารณา หากพบว่ากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนข้อใดมีอำนาจพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขโดยรวมแล้ว ผู้วิจัยจะนำด้านดังกล่าวมาสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และนำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 และการศึกษาโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศในด้านการใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

1.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียน

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

2.2 ประเภทของความขัดแย้ง

2.3 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน

3. กลยุทธ์และแนวทางการบริหารความขัดแย้ง

3.1 ความหมายของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง

3.2 แนวคิด และทฤษฎีความขัดแย้ง

3.3 องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

4. แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนแห่งความสุข

4.1 ความหมายและหลักการของโรงเรียนแห่งความสุข

4.2 องค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุข

4.3 แนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับโรงเรียนแห่งความสุข

5. บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

5.1 ความเป็นมาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

5.2 นโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา

5.3 การดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

6.1 สภาพทั่วไป

6.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

6.3 กลยุทธ์ นโยบายทางการศึกษา และขอบข่ายและภารกิจ

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความหมายของกลยุทธ์จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ และนักวิจัย โดยมีนักวิชาการ และองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ในหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็น

ยุภาพร ยุภาศ (2562, หน้า 355) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของข้อผูกพันที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานจากอดีตและปัจจุบันสู่การวางแผนในอนาคต และครอบคลุมทุกกระบวนการของการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

พระครูเมตตามงคลวิศิษฎ์ (2563, หน้า 239) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์การ เป็นการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ กระบวนการทำงาน ความต้องการขององค์การ และการเลือกระบบที่จะนำมาพัฒนา และใช้เป็นแผนแม่บทหรือแผนหลักของการพัฒนาระบบขององค์การและกลยุทธ์สัมพันธ์กับประเด็นต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา

ทินกร ชอัมพงษ์, กัลยาภรณ์ เจริญพร, กัณทิมา เผือกใต้ และเกศราภรณ์ หวังดี (2568, หน้า 338) กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการจัดการโดยรวมขององค์การที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน รวมถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติขององค์การ และทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สุกัญญา เหมืองสอง และรุ่งรัตน์า เจริญจิตต์ (2568, หน้า 669) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ เครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหา จนนำไปสู่การพัฒนาองค์กร รวมถึงการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม นำมาเป็นการประกอบการปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการองค์กรโดยมุ่งตอบโจทย์นโยบายขององค์กร ให้ผลออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

อุษณีย์ เปียธัญญา และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2568, หน้า 525) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนการหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาจเป็นการวางแผนระยะสั้นหรือระยะยาว โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน และในส่วนของกลยุทธ์ที่ใช้หลัก 5P หมายถึง การกำหนดทิศทาง มีแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง มีวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกันและการใช้อุปายในการดำเนินงานให้บรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Mintzberg (1979, Online) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นพลังเชื่อมประสานระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม โดยเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกันของกระแสการตัดสินใจขององค์การเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อม

Cambridge Advanced Learner's Dictionary (2008, p. 1550 cited in Dhlamini, J., 2022, p. 16) นิยามคำว่า กลยุทธ์ ไว้ดังนี้ แผนการโดยละเอียดเพื่อบรรลุความสำเร็จในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น สงคราม การเมือง ธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือกีฬา หรือทักษะในการวางแผนสำหรับสถานการณ์ดังกล่าว

Dhlamini, J. (2022, p. 23) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่องค์กรจะขับเคลื่อนจากสถานะปัจจุบันไปสู่สถานะในอนาคตที่ต้องการ ภายใต้ขอบเขตของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ความสามารถ และสภาพแวดล้อม

Alharbi, I. B. (2024, p. 3) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทหรือองค์กรกำหนดและดำเนินการตามเป้าหมายหลัก และแนวริเริ่มสำคัญในนามของผู้เป็นเจ้าของ โดยพิจารณาการใช้ทรัพยากร รวมทั้งประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่องค์กรต้องแข่งขันอยู่

Jarzabkowski P., Jane K., Seidl D. and Vaara E. (2025, p. 55)

กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนด เป้าหมายหลักและดำเนินการตามแผนริเริ่มต่าง ๆ โดยคำนึงถึงทรัพยากรและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสะท้อนบทบาทสำคัญของกลยุทธ์ในฐานะกลไกเชื่อมโยงการวางแผน การดำเนินงาน และการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์หมายถึง แผน แนวทาง หรือกระบวนการเชิงระบบที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างมีแบบแผนเพื่อกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการดำเนินงานจากสถานะปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยเชื่อมโยงการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร นโยบาย วัตถุประสงค์ และรูปแบบพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานขององค์กรให้สอดคล้องกัน ภายใต้ข้อจำกัดของปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ กลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ และนักวิจัย โดยมีนักวิชาการ และองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ได้แก่

รังสิสุตติ สุวรรณโรจน (2564, หน้า 17) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญและประโยชน์เนื่องจากช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจ มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนช่วยให้องค์กรใช้วิธีการอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จ

วาสิณี จินดี และศศิวรรณ ทรรพวสุ (2565, หน้า 477) ระบุว่า กลยุทธ์มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังความสำเร็จ และต้องการให้องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็เพื่อมุ่งหวังให้สิ่งต่าง ๆ ที่บกพร่องได้รับการแก้ไขและพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดี และสามารถบ่งชี้หรือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้ การบริหารจึงต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และการคาดการณ์ ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ไม่ควรมุ่งพิจารณา

ความบกพร่องหรือต้องการปรับปรุงแก้ไขเพียงจุดใดจุดหนึ่งโดยเฉพาะ การประเมินผล สิ่งใดสิ่งหนึ่งจึงควรมองสิ่งต่าง ๆ ในมุมที่กว้างเพื่อมุ่งหวังในสิ่งที่ดีกว่า และสิ่งที่ดีกว่านั้น ได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในที่สุด ในการบริหารกิจการต่าง ๆ นั้น ไม่มีวิธีการหรือ สูตรสำเร็จที่จะนำพาองค์กรใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ทั้งสิ้น นอกจากแนวทางการ บริหารที่ผู้นำทุกคนควรศึกษา และนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

ดร.สุวรรค์ ราบบำเพ็ญ, ปรากฏพิทย์ กระตุกฤษ และธนัสสา โจรนตรระกูล (2565, หน้า 344) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ว่า เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการกระทำ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ กลยุทธ์ที่ดี จำเป็นต้องตอบคำถามว่า เราทำไปเพื่ออะไร (What) เราอยู่ที่จุดไหน (Where) และเราจะไปสู่จุดนั้น ๆ ได้อย่างไร (How) จะช่วยให้เราไม่หลงทิศทางการที่องค์กรได้ตั้งไว้ การที่จะออกมาเป็นกลยุทธ์ได้นั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการที่จะรับรู้บริบท ต่าง ๆ ได้นั้น ก็มาจากการทำ SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยต้องวิเคราะห์ให้เห็นถึง ความสำคัญใน 3 ประการ ก็คือ 1) การมีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน คือ หากองค์กร ไม่มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ก็จะทำให้องค์กรดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ หากมีความชัดเจน จะทำให้มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถ ดำเนินงานและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร 2) การกำหนดขอบเขตที่แน่ชัด กลยุทธ์ควรกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่า เราวางแผนเพื่ออะไร เช่น เพื่อตัวองค์กร หรือเพื่อ ผู้รับบริการ กลยุทธ์ไม่ควรเหมารวมทุกสิ่งอย่างเข้าด้วยกัน เพราะจะทำให้สับสนในการ วางแผนในอนาคตได้ 3) การมีถ้อยคำที่ชัดเจน กลยุทธ์ควรตั้งมาบนพื้นฐานของถ้อยคำ ข้อความ หรือแถลงการณ์ที่ชัดเจนส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และรักษามั่นไว้ให้ยาวนาน 4) แสดงให้เห็นแนวทางการปฏิบัติ ภายในองค์กร กลยุทธ์ จะต้องแสดงถึงแนวทางการปฏิบัติภายในองค์กรที่สร้างให้เกิดโอกาสที่จะช่วยให้องค์กร บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ทินกร ชอัมพงษ์, กัลยาภรณ์ เจริญพร, กัญจนา เพ็ญใจ และ เกศราภรณ์ หวังดี (2568, หน้า 339) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ มีความสำคัญในการวางแผนที่จะนำทางไปสู่ความสำเร็จและช่วยกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ในการทำงานให้บรรลุสู่จุดมุ่งหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย ไม่ว่าจะทั้งเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว ช่วยป้องกันการเสียเวลา รวมถึงการใช้

ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้อีกด้วยและกลยุทธ์นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน การวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละส่วนงานออกมาจะได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเอง กลยุทธ์จึงมีความสำคัญในการวางแผนที่จะนำทางไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากกลยุทธ์ช่วยกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นทั้งเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว ช่วยป้องกันการเสียเวลา รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้อีกด้วย

สุกัญญา เหมืองสอง และรุ่งรัตน์า เจริญจิตต์ (2568, หน้า 673) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยเฉพาะในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถส่งเสริม และสนับสนุน การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องตามนโยบาย การศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ การบริหารกลยุทธ์จึงต้องให้มีการเชื่อมโยงประสาน สอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม และสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีคุณภาพผ่านกระบวนการ ในการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถบริหารจัดการจากภายใน และภายนอกองค์กรได้ดี โดยมีการทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จอันน่าชื่นชมและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้

อำนาจ เหลื่อน้อย (2568, หน้า 2827) กล่าวถึง ความสำคัญของ กลยุทธ์ว่า มีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์กรในปัจจุบัน เพราะเป็นแนวทางที่ช่วยให้ ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรตลอดจน มีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นสามารถกำหนดทิศทาง ขององค์กรได้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหาร ร่วมระดมความคิด ลดความเสี่ยง และมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นสร้างโอกาสให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น และก่อกำเนิดโอกาสของความล้มเหลวให้น้อยลง โดยมีการควบคุมประเมินผลการดำเนินงาน

ขององค์การได้ ตลอดจน ติดตาม กำกับควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป

Bagano J. and De Guzman F. (2024, p. 29) ได้ระบุว่า กลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำทางการศึกษา เนื่องจากทำหน้าที่เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

Edusolve (2024, cited in Bagano J. and De Guzman F., 2024, p. 29) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำทางการศึกษา ในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา โดยการกำหนดจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน สถานศึกษาสามารถทำให้การดำเนินงานมีความมุ่งมั่น สอดคล้อง และยึดโยงกับค่านิยมหลักขององค์กร อีกทั้งยังช่วยให้โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถคาดการณ์แนวโน้มใหม่ ๆ เตรียมรับมือกับความท้าทายในอนาคต และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษาที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลง และนโยบายการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ

Ilufeye H. and Giwah M. (2025, p. 182) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ว่ากลยุทธ์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยช่วยให้เกิดความสอดคล้องระหว่างศักยภาพภายในองค์กรกับโอกาสและภัยคุกคาม จากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Larche P. (2025, p. 3) ระบุถึงความสำคัญของกลยุทธ์ว่า มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของโรงเรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ตั้งเป้าหมายที่วัดผลได้ ตั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม และประเมินความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ผู้นำทางการศึกษาจะสามารถสร้างแผนที่สู่ความสำเร็จที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของนักเรียนและชุมชนได้ ขณะที่โรงเรียนต้องเผชิญกับความซับซ้อนของศตวรรษที่ 21 การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะให้โครงสร้างและวิสัยทัศน์ที่จำเป็นต่อการสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนและรับประกันความสำเร็จในระยะยาว เมื่อดำเนินการ

อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาจะกลายเป็นเส้นทางสู่การบรรลุเป้าหมายและความปรารถนาของชุมชนโรงเรียนที่มีชีวิตชีวาและเจริญรุ่งเรืองจากการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรและสถานศึกษา เนื่องจากทำหน้าที่เป็นกรอบกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และนโยบายการศึกษา อีกทั้งช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างไวก็ตาม เมื่อสถานศึกษาขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจน หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ย่อมก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ บทบาทหน้าที่ที่คลุมเครือ ความไม่สอดคล้องในการตัดสินใจ และการใช้ทรัพยากรที่ไม่เหมาะสม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้งในโรงเรียน ทั้งในระดับบุคลากร ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น กลยุทธ์จึงมิได้มีบทบาทเพียงในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายเท่านั้น หากยังเป็นกลไกสำคัญในการป้องกัน บริหารจัดการ และลดความรุนแรงของความขัดแย้งในสถานศึกษา อันนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียน

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของความขัดแย้งจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ และนักวิจัย โดยได้ให้ความหมายเอาไว้ในหลายลักษณะ ดังนี้

ทิตนา แคมมณี (2522, หน้า 173) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นสภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อมูลอันเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, หน้า 183) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกัน

พระวัชร สัมโร (กลวิวัฒน์) (2561, หน้า 18) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้

เพราะความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกลำบากใจหรือพฤติกรรมที่ตรงข้ามกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของตนเด่นหรือถูกต้องกว่า

อนุสรฯ สิงห์โต (2561, หน้า 22) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า มีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกัน และไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวาง กีดกีดหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

สิญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์ (2562, หน้า 35) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจาก “คน” หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือการกระทำที่ขัดกัน ทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นได้ทั้งจากความตั้งใจ และไม่ตั้งใจ ซึ่งความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบโดยจะมีผลกระทบมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งนั้น ๆ

เศรษฐพล บัวงาม (2563, หน้า 18) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมหรือการกระทำที่ไปขัดขวาง กีดกัน และเป็นปรปักษ์ต่ออีกฝ่ายหนึ่งที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทั้งในด้านค่านิยม เจตคติ การรับรู้ และผลประโยชน์ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นเกิดความคับข้องใจ

สัณญา บุญผาชาติ (2563, หน้า 11) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายมีความแตกต่างทางความคิดความเชื่อ ความเห็น การรับรู้ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย และประสบการณ์ ผลประโยชน์และทรัพยากร ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกันไม่ได้ โดยอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นพ้องด้วย ไม่พอใจ พยายามกีดกัน และต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2565, หน้า 3) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากมนุษย์มีคุณลักษณะส่วนบุคคล เป้าหมาย แนวทางปฏิบัติ ความคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งความแตกต่างหรือความไม่ลงรอยกัน ทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอันเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย ผลประโยชน์และทรัพยากร ทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งทางด้านลบและด้านบวก มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

อภิสรฯ ศรีบุญกุล (2565, หน้า 19) กล่าวถึง ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการต่อสู้ระหว่างบุคคลสองฝ่าย หรือมากกว่า

นั้นเพื่อกีดกัน ชัดขวาง มิให้ฝ่ายตรงข้ามได้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมักเป็นเรื่องของ สิ่งมีคุณค่า สถานภาพ อำนาจ ทรัพยากรผลประโยชน์ที่มีจำกัด

Chung & Megginson (1981 p. 29) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ไว้ว่า “ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้ได้ซึ่งความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

Stoner (1987, p. 39) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การ คือ การตกลง กันไม่ได้ระหว่างสมาชิก ในองค์การหรือกลุ่ม ตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่าขึ้นไป ความขัดแย้ง เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มที่จำเป็นต้องร่วมกันใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด หรือร่วมกันทำกิจกรรม หรือร่วมกันทำงาน หรือเกิดจากบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ (status) เป้าหมาย (goals) ค่านิยม (values) และการรับรู้ (perception) ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด

Thomas (2006, p. 2) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพความกังวล ของบุคคลที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่ไม่ลงรอยกัน ความกังวล เป็นสิ่งใดก็ได้ที่บุคคล และองค์กรให้ความสนใจ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร การพิจารณาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา รวมไปถึงการสนับสนุนกลยุทธ์ที่แตกต่าง

จากการศึกษาความหมายของความขัดแย้งดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ว่าความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ของความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อันมีสาเหตุมาจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็น ทัศนคติ ความต้องการ แนวทางการปฏิบัติ และผลประโยชน์ จึงทำให้เกิดความรู้สึกทางลบต่อกัน นำไปสู่การขัดขวางเพื่อไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามได้ในสิ่งที่ต้องการจนอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือหน่วยงานที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่

2. ประเภทของความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประเภทของความขัดแย้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวคิด อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์ความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งให้สอดคล้องกับบริบท ของโรงเรียน โดยมีนักวิจัยกล่าวถึง ประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2550, หน้า 206 – 207) ได้แบ่งประเภท ของความขัดแย้งในองค์การออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งในเรื่องขั้นตอนการทำงาน (Bureaucratic Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะบุคคลหรือกลุ่มมีความต้องการอิสระในการปฏิบัติงาน

ของตนซึ่งจะเป็นทั้งผลดี และผลเสียต่อองค์การ ผลดี คือ บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานได้
 อย่างเป็นอิสระ ไม่ต้องขอหรือรอการตัดสินใจจากผู้บริหารในหลายขั้นตอน ซึ่งทำให้
 การปฏิบัติงานล่าช้า ผลเสีย คือ บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระจนเกินไป
 และไม่คำนึงถึงการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลหรือฝ่ายอื่น ซึ่งต่างก็ต้องทำงานเพื่อจุดมุ่งหมาย
 เดียวกันขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเป็นผลเสียต่อองค์การ

2. ความขัดแย้งในเรื่องระบบ (System Conflict) เป็นความขัดแย้ง
 ที่เกิดจากความแตกต่างกันในเป้าหมายของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในองค์การ ซึ่งจะทำให้มี
 ความสนใจหรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงิน และบัญชีต้องการตรวจสอบเอกสาร
 ในการสั่งซื้อ และการจ่ายเงิน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในขณะที่ฝ่ายผลิตต้องการ
 วัตถุดิบในการผลิตอย่างเร่งด่วน เนื่องจากไม่สามารถคำนวณระยะเวลาและจำนวน
 ของวัตถุดิบที่ต้องการได้อย่างแน่นอน หรือไม่ต้องการมีวัตถุดิบคงคลังมาก เพื่อลดต้นทุน
 ในการจัดเก็บตามต้องการ ความถูกต้องของฝ่ายการเงิน และบัญชีกับความต้องการ
 ความรวดเร็วของฝ่ายผลิตจึงมีความขัดแย้งกัน เป็นต้น

3. ความขัดแย้งในเรื่องการต่อรอง (Bargaining Conflict) เป็น
 ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์การของแต่ละ
 ฝ่าย ซึ่งต่างก็ต้องการได้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงิน วัสดุ สถานที่ และพลังงาน เป็นต้น
 ไว้ใช้ในฝ่ายของตนอย่างพอเพียงหากผู้บริหารไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้แต่ละ
 ฝ่ายอย่างเหมาะสม ก็จะเป็นปัญหาความขัดแย้งตามมา

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 242) ได้กล่าวถึง ประเภทของ
 ความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent Conflict) หรืออาจเรียกอีกอย่าง
 หนึ่งได้ว่าอาการแอบแฝงของความขัดแย้ง ระยะนี้เป็นระยะที่มีความขัดแย้งซ่อนเร้นอยู่
 ภายใน มีเงื่อนไขบางประการที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ฉะนั้น ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้
 จากเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง โดยเงื่อนไขดังกล่าว บุคคล กลุ่ม หรือองค์การ ไม่เคยได้คิดหรือ
 ยอมรับว่า เงื่อนไขนั้น ๆ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งที่จะตามมาภายหลัง ฉะนั้น ในขั้นตอนนี้
 จึงอาจเรียกได้ว่ามีอาการแอบแฝงของความขัดแย้งอยู่

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) หรืออาจเรียกอีก
 อย่างหนึ่งว่าความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้ ในระยะที่สองนี้ เป็นขั้นการยอมรับรู้ของผู้ที่
 เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายว่ามีเงื่อนไขบางประการที่จะทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และยังรู้ด้วย
 อีกว่าเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งนั้นคืออะไร และมีอะไรบ้าง

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) ในระยะที่ 3 นี้ ทุกฝ่ายมีความรู้สึกถึงความขัดแย้งได้เกิดขึ้นแล้ว กล่าวคือ ความตึงเครียดภายในได้เริ่มขึ้น อาจเป็นความตึงเครียดระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม บุคคลกับองค์การ ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับองค์การ แต่ทว่าความขัดแย้งเหล่านั้นจะยังไม่เปิดเผยหรือปรากฏให้เห็นชัดเจน

4. ความขัดแย้งอย่างเปิดเผย (Manifest Conflict) เป็นระยะที่ความขัดแย้งได้เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยปรากฏให้เห็นชัดเจนจากเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยเงื่อนไขนั้น ๆ จะเป็นเงื่อนไขที่แต่ละบุคคล กลุ่ม องค์การ มีได้ตระหนักมาก่อนว่าจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในภายหลัง ในระยะนี้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5. สภาวะการณ์ภายหลังความขัดแย้ง (Conflict Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังความขัดแย้งด้วยวิธีการแก้ไขความขัดแย้งบางอย่างจะทำให้ความขัดแย้งหมดไป ทุกฝ่ายจะพยายามหาหนทางที่จะทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งหมดไปด้วย ไม่ว่าเงื่อนไขนั้น ๆ จะเคยทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบอื่น ๆ ปรากฏขึ้นใหม่อีกด้วย

ณัฐพงษ์ จันปุ่ม (2563, หน้า 24) แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตนเอง ซึ่งเกิดความขัดแย้งภายในที่มาจากความคิด อารมณ์ คุณค่าความโอบเอื้อียงทางจิตใจ ทำให้มีความขัดแย้ง เช่น หากเป็นผู้บริหารจะมีความขัดแย้งภายในตน อาจเกิดจากความรับผิดชอบหลาย ๆ อย่าง ทั้งการรับผิดชอบต่อองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ หรือต่อวิชาชีพ ซึ่งบางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งภายในตนเองได้ การตระหนักรู้ และทำงานอย่างมีสติในการแก้ไขความรู้สึกขัดแย้งในตน ตั้งแต่เริ่มต้นนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อสุขภาพทั้งกายและจิตใจของบุคคล ความขัดแย้งภายในนี้จะก่อให้เกิดความเครียดและเกิดความขัดแย้ง หากไม่สามารถรับมือกับความขัดแย้งนี้ได้

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกันหรือต่างกัน สาเหตุจากการให้คุณค่า เป้าหมาย และความเชื่อที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งแบบนี้สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งของบุคคลภายในกลุ่มหรือกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2 กลุ่ม ที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกัน

ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายงานและกระบวนการในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคคลในกลุ่มไม่สามารถหาข้อตกลง หรือผลประโยชน์ที่บุคคลภายในกลุ่มได้นั้นไม่เท่าเทียมกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปในองค์กร ความขัดแย้งแบบนี้อาจเกิดขึ้นระหว่างแผนกต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพราะถ้าปัญหาลุกลามจนไม่สามารถควบคุมได้ อาจทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามต้องการได้

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ความขัดแย้งระหว่างองค์กรจะมีขอบเขตที่กว้างขวางซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานและองค์กรที่พนักงานเป็นสมาชิก ระหว่างหน่วยงานรัฐบาล หรือระหว่างองค์กร และผู้ขายปัจจัยการผลิต

ฐณบดีนทร์ รัตนวิชัย (2564, หน้า 34) แบ่งประเภทของความขัดแย้งที่สำคัญเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งภายในตนเอง มีสาเหตุเกิดจากการการลังเลไม่แน่ใจที่จะตัดสินใจได้ และเกิดจากความขัดแย้งระหว่างฝ่ายดี (กุศล) กับความรู้สึกฝ่ายไม่ดี (อกุศล)

2. ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลกับบุคคล มีสาเหตุเกิดจากการแย่งชิงผลประโยชน์หรือการขัดกันทางความคิด

March & Simon (1958, p. 112) กล่าวว่า ความขัดแย้งนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (individual conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลที่มีต่อการกระทำของตนเอง ดังนี้

1.1 แบบรักพี่เสียดายน้อง (approach – approach conflict) เป็นความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่างแต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว

1.2 แบบหนีเสือปะจระเข้ (avoidance – avoidance conflict) เป็นความรู้สึกที่ไม่ต้องการ ไม่ปรารถนาทั้งสองอย่างแต่ต้องเลือกหนึ่งอย่าง

1.3 แบบเกลียดตัวกันใช้ (approach – avoidance conflict)

คือ มีทั้งสิ่งที่พอใจไม่พอใจอยู่ร่วมกันจำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งในองค์การ (organizational conflict) เมื่อคนแต่ละคนมาอยู่ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันจะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยม อคติ การรับรู้ผลประโยชน์ เกิดจากการแบ่งทรัพยากรและงบประมาณที่มีจำนวนจำกัด หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน ความแตกต่างในหน้าที่การทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (inter organization conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การ หรือ ระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเช่น ผลประโยชน์ขัดกัน

Hellrigel & Slocum (1979, p. 10 อ้างถึงในธนพงษ์ จอมพระ, 2564, หน้า 49) แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. ความขัดแย้งภายในบุคคลคือการที่บุคคลเกิดความขัดแย้งในตัวเองเมื่อต้องตัดสินใจเลือกการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลคือสภาพการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อต่างกัน และไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งประเภทได้และเสียและความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงาน

จากการศึกษาประเภทของความขัดแย้งในหลายลักษณะจากนักวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตนเอง ซึ่งเกิดความขัดแย้งภายในที่มาจาก ความคิด อารมณ์ คุณค่าความโอนเอียงทางจิตใจ เมื่อต้องตัดสินใจเลือก หรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่เกิดจากการมีความเห็นหรือความเชื่อต่างกัน

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม คือ ความขัดแย้งของบุคคลภายในกลุ่ม หรือกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2 กลุ่ม ที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกัน อาจมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายงานและกระบวนการในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคคลในกลุ่มไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปในองค์กร ซึ่งอาจเกิดขึ้นระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่ต้องมีการติดต่อประสานงานหรือทำงานร่วมกัน แต่มีกระบวนการหรือความคิดเห็นในการจัดการงานที่แตกต่างกัน

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ ความขัดแย้งระหว่างองค์กรจะมีขอบเขตที่กว้างขวางมากกว่าความขัดแย้งประเภทอื่น ๆ และควบคุมได้ยากกว่า

จากประเภทของความขัดแย้งที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปไว้ข้างต้นเมื่อนำมาวิเคราะห์จะพบว่าความขัดแย้งในทุก ๆ ประเภท มีสาเหตุที่แตกต่างกัน หากศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ก็จะสามารถบริหารจัดการปัญหาที่นำไปสู่สาเหตุของความขัดแย้งนั้นได้

3. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน เพื่อรวบรวมความเป็นไปได้ของความขัดแย้งในโรงเรียนทุกรูปแบบ โดยได้นำนักวิจัยกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาไว้ในหลายท่าน ดังนี้

ดิเรก อุทรทวีการ ณ อยู่ธยา (2561, หน้า 18) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจาก

1. ความแตกต่างทางด้านภูมิหลัง แบบฉบับการรับรู้ และความรู้สึกของบุคคล
2. ลักษณะของงานที่จำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
3. การมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน
4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ไม่ชัดเจน
5. อุปสรรคจากการสื่อสาร

6. การแข่งขันเพื่อให้ได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

อภิสรา ศรีบุญกุล (2565, หน้า 24) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การและการบริหาร
2. การจัดสรรทรัพยากร
3. การเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน
4. ความแตกต่างในหน้าที่หรือลักษณะงาน
5. ความรู้และความคิดเห็น
6. ค่านิยมและความเชื่อ
7. ผลประโยชน์
8. ความมีอคติต่อกัน

จิรกันต์ วงศ์ลังกา (2565, หน้า 31 – 32) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจาก ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด วัฒนธรรม บทบาท ค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมทั้งที่เกิดจากความกลัว การใช้กำลัง การใช้อำนาจ การไม่ได้รับความเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งภายในตัวบุคคลและภายในองค์กร

Pheuman and Bruehl (1982, อ้างถึงในณัฐพงษ์ จันปุ่ม, 2563, หน้า 26 – 28) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่าง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณา ได้ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา คาร์ล จุง ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ยืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลจะแตกต่างกัน ไป ตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบ ที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทาง อารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบ หนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าวแบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธีเช่น แบ่งเป็น ผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตามปัญหาก็อาจ ไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3 การรับรู้ สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่างคือ การรับรู้ที่บิดเบือนและการรับรู้ ที่แตกต่าง

1.4 ความรู้สึก การที่คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน ทำให้เกิด ความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. การปฏิสัมพันธ์ ประเด็นของการปฏิสัมพันธ์ที่ทำให้เป็นปัญหา ของความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสาร ที่ไม่ดีจะทำให้เกิดการเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือ หรือไม่ชัดเจน หรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อ เพื่อการส่งข่าวสาร ได้ไม่ถูกต้อง และสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูล โดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำจนเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสาร ที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้น ว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษา ที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกัน ระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพองค์การ เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัดและการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลบางคนในองค์การ เป็นต้น

Alexander Hamilton Institute (1983, อ้างถึงในเจนจิรา อุปนันชัย, 2566, หน้า 23) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลว่าเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ความคิดเห็นที่ต่างกัน โดยปกติมนุษย์เราแต่ละคนจะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การศึกษาอบรมที่ได้รับแตกต่างกันทำให้เรามีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือคิดเห็นต่างกันหากไม่สามารถตกลงกันได้ ในความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายก็อาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้
2. การรับรู้ที่ต่างกันความสามารถในการรับรู้ของคนเรามีความแตกต่างกัน อาจทำให้มองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการรับรู้ต่างกัน อวัยวะในการรับรู้ที่ต่างกัน และประสบการณ์ที่ต่างกัน
3. ค่านิยมต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลนับถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่า ดีหรือไม่ดีควร ไม่ควรอย่างไร เกณฑ์ที่แต่ละคนยึดถือไม่เหมือนกัน ทำให้ค่านิยมต่างกันและนำไปสู่ความขัดแย้งได้
4. ผลประโยชน์ขัดกัน ผลประโยชน์เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายหวังแต่ประโยชน์ของตน แต่เพียงฝ่ายเดียว ใครจะเดือดร้อนหรือเป็นอย่างไรมองไม่สนใจก็อาจจะเกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้
5. ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึงความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของคนเราซึ่งมีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน เช่น การไม่ชอบหน้ากัน เป็นต้น ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้
6. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญ
7. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคลในการทำงานที่แต่ละคน ต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยากการมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น

8. ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในระบบราชการ จะมีการกำหนดตำแหน่งว่าจะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยแต่ละคนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามที่คาดหวังความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาข้างต้น สามารถสรุปสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาได้ว่าเกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านภูมิหลัง แบบฉบับการรับรู้ และความรู้สึกของบุคคล
2. โครงสร้างขององค์การและการบริหาร
3. ความมีอคติต่อกัน
4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ไม่ชัดเจน
5. อุปสรรคจากการสื่อสาร
6. การแข่งขันเพื่อให้ได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
7. ผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว

ซึ่งจากสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนในหลากหลายประเด็นที่ได้สรุปออกมานั้น สามารถส่งผลกระทบต่อบุคลากร รวมถึงบรรยากาศในโรงเรียนจนอาจนำไปสู่ปัญหาในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการใช้กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องเร่งดำเนินการ เพื่อแก้ไขหรือจัดการสถานการณ์อันเป็นผลมาจากความขัดแย้งเหล่านั้นให้คลี่คลาย และนอกจากนี้การมีกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมจะเป็นการใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งนั้น ในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรต่อไปได้อีกด้วย

กลยุทธ์และแนวทางการบริหารความขัดแย้ง

1. ความหมายของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง

มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้นำเสนอความหมายของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

สุรัตน์ ทิพย์วัฒน์ (2563, หน้า 24) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรม การแสดงความสามารถหรือรูปแบบการทำงานกับความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันซึ่งเน้นถึงความแตกต่างของพฤติกรรมการแสดงออกและการให้ความร่วมมือของกลุ่มคนหรือบุคคลได้กระทำการบริหารจัดการเพื่อควบคุมความขัดแย้งให้สงบหรือยุติลงและส่งผลต่อองค์กร กลุ่มคนหรือบุคคล

ณัชชรีย์ คำไพ (2564, หน้า 48) กล่าวถึง ความหมายของการบริหารความขัดแย้งว่า หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารดำเนินการหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมโดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งมีทั้งการกระตุ้นความขัดแย้งการลดความขัดแย้งและการหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้และสังเกตให้ได้ว่าสถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีการใดเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นมีความสุขและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์จนบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนด

สุพัตรา เจริญนา (2565, หน้า 136) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง คือ รูปแบบหรือการวางแผนที่บูรณาการเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ นโยบาย และลำดับการกระทำ การวิเคราะห์เหตุการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การสามารถบริหารเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดำเนินการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร เมื่อความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับต่ำหรือความสามารถในการลดระดับความขัดแย้ง หรือระดับความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับสูงเกินไปจนเป็นผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์กร หรือความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือวิธีการที่ต้องใช้อุปายาจำกััดความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ ขณะเดียวกันต้องเพิ่มความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ส่งผลในทางบวกแก่องค์กร

Alper (2000, p. 625) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นกระบวนการวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาต้นตอที่เกิดจากความขัดแย้งที่มีอยู่ให้ลดลงและเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้านบวกให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารความขัดแย้งนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานหรือกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคล

ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยการบริหาร และจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมจะทำให้
องค์กรนั้นสามารถดำเนินงานและพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

Rahim. (2002, p. 17) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารความขัดแย้ง
หมายถึง การลดหรือจำกัดความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ ขณะเดียวกันต้องเพิ่ม
ความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ส่งผลในทางบวกแก่องค์กร เนื่องจากเป้าหมายของ
การบริหารความขัดแย้ง คือ การเพิ่มการเรียนรู้และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
ของบุคลากร ผู้บริหารไม่ควรวิตกกังวล หรือพยายามกำจัดความขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยง
ความขัดแย้ง เพราะถ้าผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งดังกล่าว
ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งหมายถึง วิธีการหรือ
แนวปฏิบัติที่นำมาจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง โดยอาจใช้ความขัดแย้งในทางที่เป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ ตลอดจนการควบคุมความ
ขัดแย้งให้ส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรที่มีความก้าวหน้าและไม่
หยุดนิ่ง การจะนำเอากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งมาปรับใช้ในโรงเรียนได้
อย่างเหมาะสม จะต้องศึกษาถึงแนวคิด และทฤษฎีความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเอามา
ปรับเป็นกลยุทธ์ที่จะใช้ในโรงเรียนต่อไป

2. แนวคิด และทฤษฎีความขัดแย้ง

ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดสมัยใหม่ (Emerging perspective) ซึ่งเป็นแนวคิด
ของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 56) ได้เสนอแนวคิด ความขัดแย้ง
ของบุคคลไว้ 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเดิมมีดังนี้ คือ

1.1 ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร
เพราะความขัดแย้ง ทำให้องค์กรแตกแยก ขาดประสิทธิภาพ นำไปสู่ความเครียด ดังนั้น
องค์กรที่ดีที่สุด จึงต้องไม่มีความขัดแย้ง

1.2 ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร
จึงพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

1.3 ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของพนักงานได้ เช่น ความก้าวร้าว การแข่งขัน และควบคุมความขัดแย้ง โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสม

2. แนวคิดใหม่ มีดังนี้ คือ

2.1 ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงแต่ต้องรักษาระดับความขัดแย้งให้เหมาะสม จะทำให้กระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

2.2 ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์การ และอาจเกิดจากความก้าวร้าวโดยธรรมชาติในตัวคน ดังนั้น ขึ้นกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือโทษ

2.3 ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของคนและปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 157 – 163) ได้นำเสนอแนวคิดของ นักวิชาการชาวต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับ ไม่ว่าจะเป็น Karl Marx, Max Weber, Georg Simmel, Mosca, Coser เอาไว้ดังนี้

1. แนวคิดของ Karl Marx ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลง เป็นของคู่กัน เป็นกฎพื้นฐานของชีวิต เป็นสภาพปกติของสังคม โดยความขัดแย้งเริ่มที่เศรษฐกิจ ซึ่งหลีกเลี่ยงได้ยาก แล้วจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม และเชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนสังคม การวิเคราะห์ของคาร์ล มากซ์ ใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม โดยอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ ทฤษฎีความขัดแย้งของ คาร์ล มากซ์ ได้อธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไร และมีแนวทางในการเปลี่ยนสังคมอย่างไร

2. แนวคิดของ Max Weber ซึ่งมีแนวคิดว่า ความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคลเกิดได้ทุกที่ โดยเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการบรรลุเป้าหมายและเกิดปะทะกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งความขัดแย้งเป็นผลมาจากการที่มีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการแข่งขันกัน (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งด้วย

3. แนวคิดของ Georg Simmel ซึ่งมีแนวความคิดว่า ความขัดแย้ง เป็นปฏิสัมพันธ์แบบหนึ่ง (sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน โดยเชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย โดยเป็นผลจากการที่มีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความขัดแย้ง มีอยู่ทุกองค์การซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคม ผลของความขัดแย้งคือจะเกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม แต่ความกลมเกลียวภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มก็จะเป็น ต้นเหตุของความขัดแย้งด้วย

4. แนวคิดของ Mosca ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งในสังคม เป็นสิ่งปกติ เกิดโดยธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งทำให้เกิดความก้าวหน้า ระเบียบและ เสรีภาพ ซึ่งมีความแตกต่างไปจาก คาร์ล มากซ์ ที่มอสคาเห็นว่าความขัดแย้งจะเกิด หลังจากดินร่นหลุดพ้นความต้องการทางด้านเศรษฐกิจบรรลุผลแล้ว จากนั้นคนจะดิ้นรน เพื่ออำนาจภายหลัง ซึ่งจะนำมาสู่ความขัดแย้ง

5. แนวคิดของ Coser โดเชอร์ ได้ขยายแนวคิดของซิมเมลให้ กว้างขวางออกไปอีกโดยพัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในการบูรณาการ ทางสังคมขึ้น 16 ข้อ คือ

- 5.1 ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นนำไปสู่การสร้างเอกลักษณ์ และการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม
- 5.2 ความขัดแย้งในบางครั้งช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ได้ โดยยอมให้ระบายความกดดันออกไปบ้าง
- 5.3 ความขัดแย้งจริงมีจุดประสงค์ ความขัดแย้งไม่จริงมุ่งลดความ ตึงเครียด
- 5.4 ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นได้ในสภาพที่มีปฏิสัมพันธ์กัน
- 5.5 ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดจะมีความขัดแย้งเช่นเดียวกับ มีสันติภาพ
- 5.6 ความสัมพันธ์มีมากอารมณ์พฤติกรรมจะมากขึ้นตามไปด้วย
- 5.7 ความขัดแย้งบางครั้งนำไปสู่การจัดเหตุของความขัดแย้ง ออกไปและยืนยันความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายใหม่

5.8 ความสัมพันธ์ที่ไม่แข็งแรงอาจด้อยจากความขัดแย้ง และในความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งบ่อยครั้งที่แสดงถึงความขัดแย้ง

5.9 ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะทำให้เกิดความกลมเกลียว การรวมอำนาจ การเคลื่อนย้ายทรัพยากร

5.10 ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกยิ่งเพิ่มมากขึ้น ความอดทน ต่อพฤติกรรมเบี่ยงเบนภายในจะลดลง

5.11 ความต้องการที่จะมีความสามัคคีภายในกลุ่ม บ่อยครั้งจะนำ กลุ่มไปขัดแย้งกับกลุ่มอื่น

5.12 การแสดงสัญลักษณ์ของกลุ่มยิ่งมากเท่าใดความเป็นศัตรู กับกลุ่มอื่นย่อมเพิ่มมากขึ้น

5.13 ความขัดแย้งระหว่าง ฝ่ายต่าง ๆ จะนำไปสู่การขยาย ความสัมพันธ์ การสร้างบรรทัดฐานอย่างใหม่และยืนยันบรรทัดฐานเดิม รวมถึงการเพิ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิกในสังคม

5.14 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งเป็นการกระทำที่ปรารถนา ให้อีกกลุ่มรวมตัวกัน

5.15 ความขัดแย้งเป็นการทดสอบอำนาจ

5.16 ความขัดแย้งนำไปสู่กระบวนการรวมตัวกัน และแสวงหา พันธมิตร

Barnard (1968, p. 145) ได้เขียนเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ในหนังสือ The Functions of the Executive ไว้ว่า “ความขัดแย้ง” นั้นเกิดจากการมีมาตรฐานหรือ มีหลักการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เกิดการครอบงำ อำนาจ หรือใช้อิทธิพลเข้ามาต่อรองจากการใช้ให้ฝ่ายตนอยู่เหนือกว่า จึงพบว่า ความขัดแย้งในการทำงานของปัจเจกบุคคล (Conflict of code) เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยากและส่งผลสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การทำงานหยุดชะงัก (Paralysis of action) เพราะเกิดความเครียด เต็มไปด้วยอารมณ์ขุ่นมัวจนทำให้คับข้องใจส่งผลให้ขาดความสามารถในการตัดสินใจ และขาดความเชื่อมั่นในตนเองตามมา

2. การมุ่งทำงานตาม มาตรฐานอันหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนอื่น ทำให้เกิดความไม่สบายใจรู้สึกผิดทำให้คนอื่นไม่พอใจและขาดความเชื่อมั่นในตนเองได้

3. เมื่อมีความขัดแย้ง ก็ต้องมีการแก้ไข เกิดการปรับปรุงระบบการทำงาน จะทำให้เปลี่ยนระบบการทำงานบ่อย ๆ อาจทำให้คนสับสน ปรับตัวไม่ทัน เพราะต้องเรียนรู้ใหม่หลายครั้งประสบการณ์เดิม ๆ ก็ใช้ไม่ได้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจต่อพนักงานได้ แม้แต่หลักการทำงานที่ผ่านการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้วก็ย่อมจะพบกับปัญหาได้เสมอ เพราะคนในองค์กรมีความแตกต่างกันด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ การรับรู้ และที่สำคัญคือความแตกต่างด้านจริยธรรม ทำให้ “ความขัดแย้ง” กลายเป็นเรื่องที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ และแนวคิดของ Barnard นี้จะเห็นว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นจะส่งผลด้านลบต่อการบริหารองค์การเป็นสำคัญ และ Barnard ก็ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ แม้แต่จะได้เตรียมการวางแผนจัดการไว้ล่วงหน้าแล้วก็ตาม

Almost (2006, อ้างถึงในสุรัตน์ ทิพย์วัฒน์, 2563, หน้า 13) นำเสนอแนวคิดความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ เน้นที่ผลของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ (Constructive conflict or functional conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ระบุถึงปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ตัวอย่างเช่น สองแผนกในองค์กรมีเป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเหมือนกัน แต่อาจเกิดความขัดแย้งต่อวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดี ถ้าผู้บริหารรู้จักควบคุมให้เหมาะสม เพราะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งผลของวิธีนี้จะทำให้เกิดแนวคิดใหม่ เกิดนวัตกรรม วิธีการสร้างสรรค์ ซึ่งทำให้ความมีกำลังและความยืดหยุ่นของผู้ปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีความสัมพันธ์ในองค์กรที่เข้มแข็งขึ้น และสมรรถนะขององค์กรที่เพิ่มขึ้น

2. ความขัดแย้งเชิงทำลาย (Destructive conflict or dysfunctional conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างผลเสียหรือผลกระทบเชิงลบให้แก่ บุคลากร กลุ่มและองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้น

เมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรไม่สามารถทำงานหรือปฏิบัติงานลดลง อาจมีการขาดงาน และนำไปสู่การลาออกจากงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลง ซึ่งเป็นอันตรายต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางขจัดความขัดแย้งประเภทนี้ให้หมดไปจากองค์กรซึ่งอาจมีผลทำให้การขัดขวางความสามารถในการทำงาน ความสามารถของบุคลากรลดลง การขาดงาน และลดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สูญเสียทรัพยากร เพิ่มความเครียดและความเหนื่อยหน่าย และมีผลทางลบต่อผลิตภาพขององค์กร

จากการนำเสนอแนวคิดความขัดแย้งข้างต้น สามารถสรุปและแบ่งแนวคิดความขัดแย้งออกได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น แนวคิดเดิม แนวคิดใหม่ และแนวคิดความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคลเกิดได้ทุกที่ ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์แบบหนึ่ง (sociation) ความขัดแย้งในสังคม เป็นสิ่งปกติเกิดโดยธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งเกิดจากการมีมาตรฐานหรือมีหลักการทำงานที่แตกต่างกัน

3. องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องยิ่งต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เนื่องจากภายในโรงเรียนมีบุคลากรทางการศึกษามายู่ร่วมกัน ต้องมีการปฏิบัติภารกิจทางการศึกษาร่วมกัน จึงอาจมีความคิดหรือแนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด ซึ่งจากความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะดังกล่าว ซึ่งกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งมีองค์ประกอบหลายอย่าง ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ จะทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการในการบริหารงานของโรงเรียนต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาองค์ประกอบการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้ ดังนี้

อารีร์สมิ์ วัฒนทองผิว (2553, หน้า 7) ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดที่นำมาบริหารพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. การใช้อำนาจ คำสั่ง หรือระเบียบ
2. การหลีกเลี่ยง
3. การแข่งขัน
4. การปรองดองหรือการประนีประนอม

5. การให้ความร่วมมือ

6. การให้ความช่วยเหลือ

พระวัชร ส่วโร, อินดา ศิริวรรณ และพระมหาญาณวัฒน์ ลีตรทุตโน (2562, หน้า 1079) ได้ทำการศึกษาหลักการบริหารความขัดแย้งที่บูรณาการกับหลัก สาราณียธรรม 6 ซึ่งประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การร่วมมือ
2. กลยุทธ์การประนีประนอม
3. กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง
4. กลยุทธ์การเอาชนะ

บุญยวิทย์ ศรีเนตร ชารี มณีศรี และสมหมาย สร้อยนาคพงษ์ (2568, หน้า 196) ได้เสนอรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย

1. การเอาชนะ
2. การร่วมมือ
3. การประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การยอมให้

Thomas & Kilmann (1974, อ้างถึงใน สุพัตรา เจริญนา, 2566, หน้า 138 – 139) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาไว้ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
2. กลยุทธ์ชิงความได้เปรียบ (Competitive)
3. กลยุทธ์ปรองดอง (Accommodating)
4. กลยุทธ์ความร่วมมือ (Collaborative)
5. กลยุทธ์ประนีประนอม (Compromising)

Rahim (1983, อ้างถึงใน อนุสรฯ สิงห์โต, 2561, หน้า 26) ได้แบ่งกลยุทธ์ การจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 แบบ ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหา ที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) และเป็นแบบ

ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมตาม จะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลัง เพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลงงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืนแมวหรือแบบ Give – and – take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

Johnson, D. W., and Johnson, F. P (1987, อ้างถึงใน ยุทธพิชัย
เที่ยงตรง และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2566, หน้า 380) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารความ
ขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การถอนตัว
2. การใช้อำนาจ
3. สัมพันธภาพ
4. การประนีประนอม
5. การเผชิญหน้า

Johnson (1991, อ้างถึงใน วิฐตาภา นาดัน, 2555, หน้า 14 – 15)
ได้จำแนกแบบของการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้สัณฐานิตต่าง ๆ เป็นตัวแทน ดังนี้

1. ลักษณะแบบ “เตา” (การหลีกเลี่ยง) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความ
ขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหา
ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณีและหลีกเลี่ยงจากผู้คนในแวดวง
นั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มี
ประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวังและมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพ
ขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า มองเป้าหมายของงาน
และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ
2. ลักษณะแบบ “ฉลาม” (การเอาชนะ) เป็นการแก้ปัญหาความ
ขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ดำเนินถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการ
ของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม
โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่ง
สำคัญสูงสุด สัมพันธภาพมีความสำคัญน้อยมากผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่าง
ให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสี่ยงใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น
ไม่สนใจที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่ยอมรับตน มีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่ง
เป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ ลักษณะแบบฉลามต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิด
ความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จแต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ
ความไม่เหมาะสมและความล้มเหลว ลักษณะฉลามจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี
โค่นล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

3. ลักษณะแบบ “ตุ๊กตาหมี” (การยอมให้) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์ และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะสะท้อนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ยอมยกเลิเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพ อันดีไว้ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. ลักษณะแบบ “สุนัขจิ้งจอก” (การประนีประนอม) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี

5. ลักษณะแบบ “นกฮูก” (การร่วมมือ) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพและหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตน และของผู้อื่นถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสอง พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา การหาทางแก้ไขซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ได้ สิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจ คือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น ความเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการคลี่คลายแล้ว

Harvard Business School (2023, Online) ได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้แบบจำลองความขัดแย้งของ Thomas & Kilmann ซึ่งพัฒนาโดย Kenneth W. Thomas และ Ralph H. Kilmann ได้สรุปกลยุทธ์สำหรับแก้ไขความขัดแย้งได้ 5 ประการ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การหลีกเลี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ที่ความสำคัญและเป้าหมายของความสัมพันธ์ต่ำ แม้ว่าคุณจะไม่น่าจะเจอสถานการณ์เหล่านี้ในที่ทำงาน แต่มันก็อาจเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างเช่น ลองนึกภาพว่าคุณอยู่บนรถประจำทางสาธารณะ และผู้โดยสารที่นั่งข้าง ๆ คุณเปิดเพลงเสียงดัง คุณคงไม่มีโอกาสได้เจอคน ๆ นั้นอีก และเป้าหมายของคุณ คือ การนั่งรถประจำทางอย่างสบายใจก็ไม่ใช่เรื่องเร่งด่วนอะไร การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยการเพิกเฉยต่อเสียงเพลงเป็นทางเลือกที่ดี ในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน

ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเป้าหมายของคุณมีความสำคัญ และคุณใส่ใจที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับเพื่อนร่วมงาน การหลีกเลี่ยงอาจส่งผลเสียได้

2. การแข่งขัน (Competing) การแข่งขันเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่แม้จะไม่เหมาะสมกับความขัดแย้งในที่ทำงาน แต่ก็มีประโยชน์ในบางสถานการณ์ได้ รูปแบบความขัดแย้งนี้เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่คุณให้ความสำคัญกับเป้าหมายของคุณมาก แต่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับผู้อื่นน้อย เน้นความมั่นใจในตนเองสูง แต่ให้ความร่วมมือน้อย คุณอาจเลือกวิธีการแข่งขันในช่วงวิกฤต เช่น หากมีคนหมดสติและกำลังถกเถียงกันว่าควรทำอะไร การยืนหยัดและรับผิดชอบตนเองจะช่วยให้บุคคลนั้นได้รับการรักษาพยาบาลได้เร็วขึ้น คุณยังสามารถใช้สิ่งนี้ได้เมื่อต้องยืนหยัดเพื่อตัวเองและในกรณีที่คุณรู้สึกไม่ปลอดภัย ในกรณีเช่นนี้ การยืนหยัดและการเข้าถึงความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น เมื่อใช้รูปแบบการแข่งขันในสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ของคุณมีความสำคัญ (เช่น กับเพื่อนร่วมงาน) คุณอาจเสี่ยงต่อการสูญเสียความไว้วางใจ รวมถึงความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และผลงาน

3. การรองรับ (Accommodating) กลยุทธ์การแก้ไขข้อขัดแย้งประการที่สามคือการประนีประนอม ซึ่งคุณยอมรับความต้องการของอีกฝ่าย ใช้การประนีประนอมในกรณีที่ความสัมพันธ์สำคัญกว่าเป้าหมายของคุณ ตัวอย่างเช่น หากคุณเสนอไอเดียสำหรับโครงการในอนาคตในการประชุม และเพื่อนร่วมงานของคุณคนหนึ่งบอกว่าเชื่อว่าไอเดียนั้นจะมีผลกระทบเชิงลบ คุณสามารถแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้โดยการยกเลิกความคิดเดิมของคุณ วิธีนี้มีประโยชน์หากอีกฝ่ายโกรธหรือไม่พอใจ หรือคุณไม่มีความเห็นที่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องนี้ วิธีนี้ช่วยลดความขัดแย้งได้ทันทีโดยตัดเป้าหมายของคุณออกจากสมการ แม้ว่าการผ่อนปรนจะมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร แต่ควรตั้งคำถามว่าคุณใช้การผ่อนปรนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือไม่ หากมีใครไม่เห็นด้วยกับคุณ การยอมจำนนเพียงอย่างเดียวอาจปิดกั้นโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ในฐานะผู้นำ ลองสังเกตว่าพนักงานของคุณมักจะเลือกที่พักหรือไม่ หากสภาพแวดล้อมปลอดภัย การส่งเสริมการพูดคุยอย่างสร้างสรรค์จะนำไปสู่การทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น

4. การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมเป็นกลยุทธ์การแก้ไขข้อขัดแย้งที่คุณและอีกฝ่ายยอมสละความต้องการบางอย่างเพื่อบรรลุข้อตกลง กลยุทธ์นี้เรียกว่ากลยุทธ์ “แพ้ – แพ้” เนื่องจากทั้งสองฝ่ายต่างไม่สามารถบรรลุ

เป้าหมายได้อย่างเต็มที่ กลยุทธ์นี้จะได้ผลดีเมื่อคุณใส่ใจเป้าหมายและความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง คุณให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ แต่อย่ามากจนละทิ้งเป้าหมาย เช่น เรื่องที่พัวพันอย่างเช่น บางที่คุณและเพื่อนร่วมงานอาจแสดงความสนใจที่จะเป็นผู้นำโครงการที่กำลังจะมาถึง คุณอาจประนีประนอมกันโดยร่วมเป็นผู้นำโครงการ หรือตัดสินใจว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้นำโครงการนี้ และอีกฝ่ายเป็นผู้นำโครงการถัดไป การประนีประนอมต้องอาศัยการมองภาพรวมและยอมรับความหยิ่งยโสของตัวเอง โดยรู้ว่าจะไม่ได้ทุกอย่างที่ต้องการ ข้อดีคือคุณและอีกฝ่ายเห็นคุณค่าของความสัมพันธ์ และยอมเสียสละเพื่อบรรลุข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

5. การทำงานร่วมกัน (Collaborating) หากการประนีประนอมเป็นกลยุทธ์ที่ทุกฝ่ายต่างเสียประโยชน์ ความร่วมมือย่อมเป็นกลยุทธ์ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ในกรณีของความร่วมมือ เป้าหมายและความสัมพันธ์ของคุณมีความสำคัญเท่าเทียมกัน กระตุ้นให้ทั้งคู่และอีกฝ่ายร่วมมือกันเพื่อหาผลลัพธ์ที่ตรงตามความต้องการทุกประการ ตัวอย่างสถานการณ์ที่จำเป็นต้องร่วมมือกัน คือ หากพนักงานคนใดคนหนึ่งของคุณปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ดีพอ จนถึงขั้นส่งผลกระทบเชิงลบต่อธุรกิจ แม้ว่าการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเชิงบวกจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่การหาทางแก้ไขผลงานที่ย่ำแย่ของพวกเขาก็สำคัญเช่นกัน การกำหนดกรอบความขัดแย้งให้เป็นความร่วมมือสามารถเปิดประตูสู่การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการค้นหาสาเหตุ และสิ่งที่คุณสามารถทำเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและสุขภาพของธุรกิจ การทำงานร่วมกันนั้นเหมาะอย่างยิ่งสำหรับปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงาน เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ แต่การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานก็สำคัญเช่นกัน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันทุกครั้งที่ทำได้ เพื่อหาทางออกที่สร้างสรรค์หากคุณไม่สามารถสร้างสรรค์แนวคิดที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ คุณก็ยังสามารถหาทางประนีประนอมได้

Syracuse University, School of Information Studies (2025, Online)

ได้นำเสนอกลยุทธ์หลัก 5 ประการในการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่

1. การแข่งขัน (การบังคับ) (Competing – forcing) การแข่งขันเป็นวิธีการที่แข็งแกร่งและไม่ให้ความร่วมมือโดยฝ่ายหนึ่งมุ่งแต่ผลประโยชน์ของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของอีกฝ่ายนี้คือกลยุทธ์แบบ “ชนะ – แพ้” ที่หลายคนมักใช้กับภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง ซึ่งในกรณีนี้ผู้นำจะยืนหยัดและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการอาจใช้รูปแบบนี้ในกรณีฉุกเฉิน เช่น การบังคับให้อพยพระหว่างกาฝึกซ้อมดับเพลิง แม้ว่าพนักงานจะต้องการให้งานเสร็จสิ้นแล้วก็ตาม นอกจากนี้ยังอาจจำเป็น

สำหรับการปกป้องตนเองหรือทีมจากการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาการแข่งขันมากเกินไปอาจทำให้ผู้อื่นรู้สึกถูกมองข้ามหรือขุ่นเคือง การใช้การแข่งขันอย่างชาญฉลาด หมายถึง การรู้ว่าเมื่อใดที่สถานการณ์จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาด และเมื่อใดที่ควรรับฟังและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. การทำงานร่วมกัน (แก้ไขปัญหา) (Collaborating – problem – solving) การทำงานร่วมกันเป็นทั้งความร่วมมือและความมั่นใจ เนื่องจากมุ่งหวังให้เกิดผลดีทั้งสองฝ่าย กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับการเจาะลึกลงไปในปัญหาเพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องจะพอใจ ตัวอย่างคลาสสิกคือหัวหน้าทีมสองคนที่ถกเถียงกันเรื่องทรัพยากรร่วมกัน แทนที่จะทะเลาะกันว่าใครจะได้อะไร พวกเขากลับนั่งลงร่วมกันเพื่อหาวิธีแบ่งปันทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หรือปรับกำหนดเวลาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของทั้งสองทีม การทำงานร่วมกันต้องใช้เวลาและความพยายาม แต่จะสร้างความไว้วางใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว จึงเหมาะอย่างยิ่งสำหรับปัญหาที่ต้องผลานมุมมองที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน

3. การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอม คือ การหาจุดกึ่งกลางเป็นการแสดงความกล้าและความร่วมมือในระดับปานกลาง หมายความว่าแต่ละฝ่ายยอมเสียสละบางอย่างเพื่อบรรลุข้อตกลง หากเพื่อนร่วมงานสองคนต้องการทำงานที่แตกต่างกัน การประนีประนอมกัน หมายถึง การตกลงที่จะสลับกันทำงานในแต่ละสัปดาห์ กลยุทธ์นี้มีประโยชน์เมื่อเวลาจำกัด เป้าหมายมีความสำคัญปานกลาง ไม่จำเป็นต้องตกลงกันให้ครบถ้วน หรือเมื่อต้องการวิธีแก้ปัญหาชั่วคราวจนกว่าจะหาทางเลือกที่ดีกว่าได้ อย่างไรก็ตาม การประนีประนอมบางครั้งอาจทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่พอใจเล็กน้อย ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทราบว่าเมื่อใดจึงจะยอมรับการยุติข้อพิพาทอย่างรวดเร็ว และเมื่อใดจึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขที่ลึกซึ้งกว่า

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การหลีกเลี่ยงคือการไม่แสดงจุดยืนและไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วคือการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งแทนที่จะเผชิญหน้ากับมันซึ่งอาจหมายถึงการเลื่อนการสนทนาที่ยากลำบากออกไป การเดินหนีจากข้อโต้แย้ง การเปลี่ยนหัวข้อสนทนาเพื่อเบี่ยงเบนความตึงเครียด หรือการเลือกที่จะไม่หยิบยกประเด็นใดขึ้นมาเลย แม้ว่ามักถูกมองว่าเป็นการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่มันก็มีประโยชน์ ตัวอย่างเช่น หากความตึงเครียดสูงและการพูดคุยกันจะทำให้สถานการณ์แย่ลง การถอยห่างเพื่อปล่อยให้อารมณ์เย็นลงก็อาจเป็นวิธีที่ฉลาด

การหลีกเลี่ยงก็สมเหตุสมผลเช่นกันเมื่อปัญหาเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือเมื่อคุณไม่มีอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ ความเสี่ยงคือหากใช้บ่อยเกินไป ปัญหาอาจจะสะสมและกลายเป็นปัญหาใหญ่ขึ้นในภายหลัง

5. การรองรับ (Accommodating) การประนีประนอมคือการไม่แสดงจุดยืนแต่เป็นการร่วมมือ โดยมุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายมากกว่าความต้องการของตนเองซึ่งอาจรวมถึงการปล่อยให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้นำในโครงการที่คุณทั้งคู่ต้องการเพราะเป็นเรื่องสำคัญสำหรับพวกเขามากกว่า หรือการตกลงตามการตัดสินใจของผู้จัดการ แม้ว่า你会จะทำสิ่งต่าง ๆ แตกต่างออกไปก็ตาม กลยุทธ์นี้มีประโยชน์เมื่อคุณตระหนักว่าคุณผิด เมื่อปัญหามีความสำคัญต่ออีกฝ่ายมากกว่า หรือเมื่อคุณต้องการสร้างความรู้สึกดี ๆ สำหรับความร่วมมือในอนาคต อย่างไรก็ตาม หากคุณปรับตัวบ่อยเกินไป ความต้องการของคุณอาจไม่ได้รับการตอบสนอง ส่งผลให้เกิดความขุ่นเคืองหรือหมดไฟในที่สุด

Pollack Peacebuilding System (18 November 2024 Edited 8 May 2025, Online) ได้นำเสนอกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพที่ออกแบบมาสำหรับองค์กรไว้ดังนี้

1. การส่งเสริมการสื่อสารและข้อสันนิษฐาน
2. กำหนดบทบาทและความคาดหวังที่ชัดเจน
3. นำเทคนิคการแก้ปัญหาแบบร่วมมือกันมาใช้
4. ใช้ประโยชน์จากการฟังอย่างตั้งใจเป็นทักษะหลัก
5. การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย เพื่อกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง จากทัศนะของนักวิชาการ แนวคิดของนักการศึกษา ผลงานการวิจัย 10 แหล่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางข้อมีความหมายในทิศทางเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบ

ที่มีความหมายในทิศทางเดียวกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลางที่สะท้อนให้เห็นถึง
ความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน หรือเลือกใช้ชื่อ
องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตาราง 1 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง

องค์ประกอบของกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้ง	นักวิชาการและนักวิจัย											
	อารีร์ลีย์ วัฒนทองผิว (2553)	พระวัชร สัมโร, อินถา ศิริวรรณ และ พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฒโน (2562)	ปริญญ์ ศรีเนตร ชารี มณีศรี และ สมหมาย สร้อยนาคพงษ์ (2568)	Thomas & Kilmann (1974)	Rahim (1983)	Johnson, David W., and Johnson, Frank P (1987)	Johnson (1991)	Harvard Business School (2023)	Syracuse University, School of Information Studies (2025)	Pollack Peacebuilding System (2025)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
	1. กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding) / ลักษณะแบบเต่า (การหลีกเลี่ยง)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		8	80.00
	2. กลยุทธ์ชิงความได้เปรียบ / การแข่งขัน (Competitive) / ลักษณะแบบฉลาม (การเอาชนะ) / การเอาชนะ / การบังคับ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		8	80.00
3. กลยุทธ์ปรองดอง (Accommodating) / ลักษณะแบบ ตุ๊กตาหมี (การยอมให้) / การรองรับ (Accommodating) / การยอมตาม (Obliging)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8	80.00

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้ง	นักวิชาการและนักวิจัย											
	อารีลส์ วัฒนทองผิว (2553)	พระวัชร สัมโร, อินถา ศิริวรรณ และ พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฒโน (2562)	ปณิธิ ศรีเนตร ชารี มณีศรี และ สมหมาย สร้อยนาคพงษ์ (2568)	Thomas & Kilmann (1974)	Rahim (1983)	Johnson, David W., and Johnson, Frank P (1987)	Johnson (1991)	Harvard Business School (2023)	Syracuse University, School of Information Studies (2025)	Pollack Peacebuilding System (2025)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
4. กลยุทธ์ความร่วมมือ (Collaborative) / ลักษณะแบบ นกฮูก (การร่วมมือ) / การทำงานร่วมกัน (แก้ไข้ปัญหา) (Collaborating – problem – solving)	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	8	80.00
5. กลยุทธ์ประนีประนอม (Compromising) / ลักษณะ แบบสุนัขจิ้งจอก (การประนีประนอม)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8	80.00
6. การผสมผสาน (Integrating)					✓						1	10.00
7. การถอนตัว						✓					1	10.00
8. การใช้อำนาจ คำสั่ง หรือระเบียบ	✓					✓					2	20.00

องค์ประกอบของกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้ง	นักวิชาการและนักวิจัย											
	อารีร์ลีย์ วัฒนทองผิว (2553)	พระวัชร สัมโร, อินถา ศิริวรรณ และ พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฒโน (2562)	ปณิธิ ศรีเนตร ชารี มณีศรี และ สมหมาย สรยนาตพงษ์ (2568)	Thomas & Kilmann (1974)	Rahim (1983)	Johnson, David W., and Johnson, Frank P (1987)	Johnson (1991)	Harvard Business School (2023)	Syracuse University, School of Information Studies (2025)	Pollack Peacebuilding System (2025)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
	9. การเผชิญหน้า					✓					1	10.00
	10. การให้ความช่วยเหลือ	✓									1	10.00
	11. กำหนดบทบาทและความคาดหวังที่ชัดเจน				✓					✓	2	20.00
	12. การส่งเสริมการสื่อสารและข้อสัถย์									✓	1	10.00
	13. ใช้ประโยชน์จากการฟังอย่างตั้งใจเป็นทักษะหลัก									✓	1	10.00

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์แนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ นักวิชาการ นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาพบว่ามียุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งทั้งหมด 13 ยุทธศาสตร์ แต่การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งได้ จำนวน 5 ทักษะ ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ ของทักษะที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกที่มีค่าร้อยละ 80 ขึ้นไป (ความถี่ระดับ 8 ขึ้นไป) ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยในแต่ละด้านผู้วิจัยได้จัดกลุ่มลักษณะของตัวแปร ที่มีความหมายคล้ายกัน กำหนดเป็นชื่อตัวแปรดังนี้

ตาราง 2 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง	ชื่อองค์ประกอบ ใหม่	ความถี่	ร้อยละ
1. ยุทธศาสตร์การหลีกเลี่ยง (Avoiding) / ลักษณะแบบเต่า (การหลีกเลี่ยง)	1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)	8	80.00
2. ยุทธศาสตร์ชิงความได้เปรียบ / การแข่งขัน (Competitive) / ลักษณะแบบฉลาม (การเอาชนะ) / การเอาชนะ / การบังคับ	2. การแข่งขัน (Competitive)	8	80.00
3. ยุทธศาสตร์ปรองดอง (Accommodating) / ลักษณะแบบ ตู๊กตาหมี (การยอมให้) / การรองรับ (Accommodating) / การยอมตาม (Obliging)	3. การปรองดอง (Accommodating)	8	80.00
4. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือ (Collaborative) / ลักษณะแบบนกฮูก(การร่วมมือ) / การทำงานร่วมกัน (แก้ไขปัญหา) (Collaborating – problem – solving)	4. ความร่วมมือ (Collaborative)	8	80.00
5. ยุทธศาสตร์ประนีประนอม (Compromising) / ลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอก (การประนีประนอม)	5. การ ประนีประนอม (Compromising)	8	80.00

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอรายละเอียดของกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้ง ทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไว้ในหลายบริบท ซึ่งในภาษาไทยบางท่านก็ใช้คำที่คล้ายกัน เช่น การหลีกเลี่ยง แต่เมื่อแปลเป็นภาษาอังกฤษแล้วก็ใช้เป็น Avoiding เช่นกัน

1.1 ความหมายของการหลีกเลี่ยง

นักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไว้ในหลายบริบท ไม่ว่าจะเป็น

จิรภัทร์ โนมวิไล (2562, หน้า 40) ให้ความหมายของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไว้ว่า เป็นการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบไม่สู้ปัญหาและไม่พยายามร่วมมือในการแก้ปัญหา ทำตัวประหนึ่งว่าไม่รับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและคาดหวังเอาไว้ว่าปัญหานั้นจะจบเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562, หน้า 54) กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงว่าเป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ให้ความสำคัญกับปัญหาความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (2563, ออนไลน์) ให้ความหมายของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding/Withdrawing) ไว้ว่าเป็นรูปแบบการจัดการที่ไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายของใครเลย หลีกเลี่ยงปัญหาและละทิ้งความต้องการ อาจเป็นไปโดยชั่วคราวจนกว่าสถานการณ์จะดีขึ้นหรือถอนตัวอย่างถาวร คิดถึงตนเอง และคิดถึงผู้อื่นน้อย

อภิสร่า ศรีบุญศกุล (2565, หน้า 13) ให้ความหมายของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการสู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเอง ความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลี่ยงชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อถึงเวลาผ่านไป

Kenneth Thomas and Ralph Kilmann (1974, pp. 2 – 4)

ผู้เชี่ยวชาญด้านการรับมือกับความขัดแย้งในองค์กร ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไว้ว่าเป็นวิธีรับมือแบบไม่รับมือกับอะไรเลย โดยเลือกที่จะไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองใด ๆ เพราะบางความขัดแย้งก็อาจจะไร้สาระเกินกว่าจะเสียเวลาด้วย แม้วิธีนี้จะ เป็นวิธีที่ดูง่ายและไม่เสียแรง แต่ก็ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพน้อยสุด เนื่องจากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง และอาจจะกลับมาเกิดขึ้นซ้ำ ๆ ซาก ๆ ไม่จบสิ้น

จากความหมายของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งโดยการเพิกเฉย ต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่จัดการกับความขัดแย้ง โดยยึดความเชื่อที่ว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งเหล่านั้นจะทุเลาเบาบาง และหายไปในที่สุด เหมาะกับการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งระดับต่ำที่ไม่ได้มีผลกระทบเป็นวงกว้างนัก แต่ก็ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่อาจจะไม่ยั่งยืนนักเมื่อเทียบกับกลยุทธ์อื่น ๆ เพราะอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่สะสมในองค์กรจนทำให้เกิดปัญหาที่ใหญ่ขึ้นในอนาคตได้

1.2 ความสำคัญของการหลีกเลี่ยง

นักวิชาการไทย และต่างประเทศ ได้กล่าวถึง ความสำคัญ ของ กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไว้ในหลายบริบท ดังนี้

หวน พันธุพันธ์ (2562, หน้า 86) กล่าวถึง ความสำคัญ ของ การหลีกเลี่ยงไว้ว่าสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมั่นใจเกิดจากการมีข้อมูลเชิงลึก ที่แข็งแกร่ง เพราะช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแบบจำลองความขัดแย้ง และวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณเพื่อจัดลำดับความสำคัญของภัยคุกคามต่าง ๆ รวมทั้งวัดผลความสูญเสียทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นได้

นิรุธาญา เจษฎาภา (2566, หน้า 50) กล่าวถึง ความสำคัญ ของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงว่า ความสำคัญของการหลีกเลี่ยงนั้น จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมั่นใจ ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง องค์กรมีการดำเนินงาน ในด้านบวกมากกว่าด้านลบ และทำให้องค์กรการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและดำเนินตามแผนที่วางไว้

ยุทธพิชัย เทียงตรง (2567, หน้า 25) กล่าวถึง ความสำคัญ ของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไว้ว่า การหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้ง หรือการไม่เผชิญหน้ากับ ความขัดแย้งโดยตรง มีความเชื่อว่าการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ดีกว่าการเผชิญหน้า

โดยตรงกับปัญหาความขัดแย้ง และพยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

Villanueva, J. C., & Moleño, R. B. (2022, p. 19) กล่าวถึงความสำคัญของการหลีกเลี่ยงว่า บุคคลที่มีลักษณะการจัดการแบบนี้มักมีความใส่ใจต่อตนเองในระดับต่ำ และมักเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการถอนตัว การผลักรถ หรือการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ปัญหา รูปแบบนี้จะเป็นประโยชน์ในกรณีที่ผลเสียจากการเผชิญหน้ากับคู่กรณีอาจมีมากกว่าผลดีจากการแก้ไขความขัดแย้ง

Katie S. (2025, Online) กล่าวถึง แบบจำลองของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann (1974) โดยได้ระบุถึงความสำคัญของการหลีกเลี่ยงว่า เนื่องจากการรับมือกับความขัดแย้งโดยตรงอาจทำให้รู้สึกไม่สบายใจอย่างมาก พวกเราหลายคนจึงเลือกที่จะหลีกเลี่ยง รูปแบบความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงอาจดูเหมือนตรงกันข้ามกับรูปแบบความขัดแย้งแบบแข่งขัน แต่ในความเป็นจริงแล้ว รูปแบบความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงอาจเป็นอุปสรรคได้เช่นกัน เมื่อเราหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เรามักจะปล่อยให้ปัญหาลุ่ยลง

จากการศึกษาความสำคัญของการหลีกเลี่ยงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้งนั้นใช้ได้เฉพาะกับปัญหาความขัดแย้งเรื่องเล็กน้อยที่อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขเท่าใดนัก การหลีกเลี่ยงจึงเป็นการจบปัญหาดังกล่าวนั้นให้ผ่านไป แต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงก็สะท้อนให้เห็นถึงการหลบหลีกไม่ยอมเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งโดยตรง ซึ่งในบริบทของโรงเรียนหากผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงบ่อยครั้ง อาจไม่เป็นผลดีในระยะยาว

1.3 บทสรุปของการหลีกเลี่ยง

สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งโดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่จัดการกับความขัดแย้ง โดยยึดความเชื่อที่ว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งเหล่านั้นจะทุเลาเบาบางและหายไปในที่สุด เหมาะกับการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งระดับต่ำที่ไม่ได้มีผลกระทบเป็นวงกว้างนัก แต่ก็ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่อาจจะไม่ยั่งยืนนักเมื่อเทียบกับกลยุทธ์อื่น ๆ เพราะอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่สะสมในองค์กรจนทำให้เกิดปัญหาที่ใหญ่ขึ้นในอนาคตได้นอกจากนี้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงยังมีความสำคัญในลักษณะที่ใช้

กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้งนั้นใช้ได้เฉพาะกับปัญหาความขัดแย้งเรื่องเล็กน้อยที่อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขเท่าใดนัก การหลีกเลี่ยงจึงเป็นการจบปัญหาดังกล่าวนั้นให้ผ่านไป แต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงก็สะท้อนให้เห็นถึงการหลบหลีกไม่ยอมเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งโดยตรง ซึ่งในบริบทของโรงเรียนหากผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงบ่อยครั้ง อาจไม่เป็นผลดีในระยะยาว อย่างไรก็ตามการเลือกใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะปัญหาความขัดแย้งก็จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้มากขึ้น และทำให้ลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรให้น้อยลง ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และสามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้

1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการหลีกเลี่ยง

จากความหมาย ความสำคัญ ของการหลีกเลี่ยง สามารถนำมานิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการหลีกเลี่ยงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการหลีกเลี่ยง

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการหลีกเลี่ยง
กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง โดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่จัดการกับความขัดแย้ง โดยยึดความเชื่อที่ว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งเหล่านั้นจะทุเลาเบาบาง และหายไปในที่สุด เหมาะกับการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งระดับต่ำที่ไม่ได้มีผลกระทบเป็นวงกว้างนัก แต่ก็ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่อาจจะไม่ยั่งยืนนักเมื่อเทียบกับกลยุทธ์อื่น ๆ เพราะอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่สะสมในองค์กรจนทำให้เกิดปัญหาที่ใหญ่ขึ้นในอนาคตได้	การใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้งนั้นใช้ได้เฉพาะกับปัญหาความขัดแย้งเรื่องเล็กน้อยที่อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขเท่าใดนัก การหลีกเลี่ยงจึงเป็นการจบปัญหาดังกล่าวนั้นให้ผ่านไป แต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงก็สะท้อนให้เห็นถึงการหลบหลีกไม่ยอมเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งโดยตรง ซึ่งในบริบทของโรงเรียนหากผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงบ่อยครั้ง อาจไม่เป็นผลดีในระยะยาว	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา ที่เลือกเพิกเฉย ไม่เผชิญหน้า หรือไม่ดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งโดยตรง โดยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะคลี่คลายหรือหมดไปเองตามเวลา เหมาะสำหรับความขัดแย้งระดับเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในวงกว้าง ซึ่งการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวสะท้อนลักษณะการหลบหลีกปัญหา และอาจก่อให้เกิดการสะสมของความ	1. ผู้บริหารเลือกไม่เข้าไปจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครู หากเห็นว่าความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมของโรงเรียน 2. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครู ผู้บริหารมักปล่อยให้คู่ขัดแย้งจัดการปัญหาตนเอง โดยไม่เข้าไปแทรกแซงโดยตรง 3. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเรียกคู่ขัดแย้งมาพูดคุยอย่างเป็นทางการ หากเชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะคลี่คลายไปตามเวลา 4. ผู้บริหารไม่เร่งรัดในการแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าปัญหาดังกล่าวยังไม่ส่งผล

ตาราง 3 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการหลีกเลี่ยง
		ขัดแย้งภายในองค์กรส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและการบริหารจัดการโรงเรียนในระยะยาว	กระทบต่อการเรียนการสอนอย่างชัดเจน 5. ผู้บริหารเลือกชะลอการตัดสินใจเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ที่เกี่ยวข้อง 6. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงจุดยืนหรือความเห็นอย่างชัดเจนในประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน 7. เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักมองว่าการปล่อยให้สถานการณ์ผ่านไปเป็นวิธีที่ช่วยลดความตึงเครียดได้เป็นอย่างดี

ตาราง 3 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการหลีกเลี่ยง
			8. ผู้บริหารไม่ติดตามหรือประเมินผลความขัดแย้งที่เคยเกิดขึ้น หากเห็นว่าปัญหาดังกล่าวสงบลงแล้ว 9. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการนำประเด็นความขัดแย้งเข้าสู่การประชุมหรือการหารือในที่สาธารณะ 10. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงเพื่อรักษาความสงบในโรงเรียน แม้จะยังไม่ได้แก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวอย่างแท้จริง

2. การแข่งขัน (Competitive)

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันไว้ในหลายบริบทดังนี้

2.1 ความหมายของการแข่งขัน

นักวิชาการไทย และต่างประเทศได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขันไว้ในหลายรูปแบบ ดังนี้

จิรภัทร์ โฉมวิไล (2562, หน้า 40) กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขันไว้ว่า เป็นการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งหวังการเอาชนะ แก้ปัญหาแบบไม่รักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ที่เสียประโยชน์และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะที่ได้ประโยชน์

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562, หน้า 44) กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขันไว้ว่า เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบ วิธีการ และคำสั่ง ที่ผู้บริหารยึดถือปฏิบัติเท่านั้น โดยใช้อำนาจสั่งการตามอำนาจที่มีอยู่ ไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา

คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (2563, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขัน (Dominating / Competing) เอาไว้ว่าเป็นการเน้นตอบสนองต่อเป้าหมายของตนเองเป็นสำคัญใช้อำนาจทุกอย่างที่เห็นว่าเหมาะสมเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการโต้เถียงหรือตำแหน่งที่สูงกว่า (คิดถึงตนเองมาก และคิดถึงผู้อื่นน้อย

สมิต สัชฌุกร (2563, อ้างถึงใน อภิสรฯ ศรีบุญศุภกุล, 2565, หน้า 52) ให้ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขันว่า เป็นการใช้วิธีเอาชนะเพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ อาจจะต้องใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย จึงใช้วิธีการที่อาจจะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้ ผู้ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขันมักจะแสวงหาข้อโต้แย้งอยู่เสมอและคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตน โดยใช้การบีบบังคับให้มีการยอมรับเพื่ออำนาจที่เหนือกว่า และรับรู้เฉพาะจุดดีของตนมองหากจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้าม วิธีการนี้เป็นการสร้างความพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็นฝ่ายแพ้อาจจะเกิดความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่อรอเวลาที่จะหาทางแก้แค้น

ในที่สุดอย่างไรก็ดี วิธีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้ผลเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้นและไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพในระยะยาวการแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็ว

อภิสรา ศรีบุญกุล (2565, หน้า 13) ให้ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขันไว้ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นพฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้หรือแม้แต่การอ้าระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด

Kenneth Thomas and Ralph Kilmann (1974, pp. 2 – 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านการรับมือกับความขัดแย้งในองค์กร ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การแข่งขันว่าเป็นวิธีรับมือเพื่อให้ตัวเองบรรลุความต้องการ ซึ่งอาจจะต้องใช้อำนาจหรือการแสดงท่าทีก้าวร้าวรุนแรง เพื่อให้ตัวเองอยู่เหนือฝ่ายตรงข้าม วิธีนี้อาจทำให้เราได้ชัยชนะแต่ก็อาจทำให้เราต้องเสียใจเพื่อผลประโยชน์หรืออุดมการณ์ของตัวเอง แต่ความขัดแย้งอาจไม่จบลงง่าย ๆ หากผู้แพ้ไม่ยอมรับผลลัพธ์ดังกล่าว ก็เกิดความไม่พอใจใจไว้ และรอการเอาคืนในภายหลัง

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์การแข่งขันข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน แต่จะเน้นไปที่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ทั้งนี้อาจมีการใช้อำนาจที่เหนือกว่าในบทบาทการทำงาน หรือความสามารถที่เป็นต่อเพื่อการเอาชนะอีกฝ่ายให้ได้ เพื่อเป็นการยุติความขัดแย้งไปโดยปริยาย กลยุทธ์การแข่งขันนี้ สามารถใช้ได้กับปัญหาความขัดแย้งระยะสั้นที่เมื่อแข่งขันจนมีผู้ชนะแล้ว ก็อาจทำให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจบไปเป็นระยะ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจจะเป็นการสะสมความคับข้องใจต่อฝ่ายที่เป็นผู้แพ้ในการแข่งขัน หรือในบางกรณีที่มีการใช้อำนาจร่วมในการแข่งขัน ก็อาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นได้ในอนาคต แต่ทั้งนี้ กลยุทธ์การแข่งขันก็จะสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อตั้งใจเอาชนะอีกฝ่ายอย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พ่ายแพ้ในการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นผลดีต่อองค์กร

2.2 ความสำคัญของการแข่งขัน

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศได้กล่าวถึง ความสำคัญ ของกลยุทธ์การแข่งขันไว้ในหลายลักษณะ ได้แก่

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565, หน้า 45) กล่าวถึง ความสำคัญ ของกลยุทธ์การแข่งขันว่าควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็น ประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน เมื่อต้องบังคับให้ปฏิบัติตามระเบียบ เมื่อต้องลงโทษทาง วินัยและเพื่อป้องกันตนเองจากการเอาผิดเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ยิ่งต่อหน่วยงาน และมีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

รพีพร ศรีทองแท้ (2565, หน้า 19) กล่าวถึง ความสำคัญของ กลยุทธ์การแข่งขันหรือการเอาชนะว่า เป็นการจัดการความขัดแย้งที่คำนึงถึงผลประโยชน์ และความต้องการของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่สนใจผู้อื่น มีการใช้อำนาจอันเกิดจาก ตำแหน่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการของตน โดยอาศัยคำสั่ง ระเบียบ หรือข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนถึงการมีความเชื่อว่าความคิดและวิธีการของตนเองเป็นสิ่งที่ดี และถูกต้องที่สุด มิให้ผู้อื่นโต้แย้งได้เพื่อยืนยันให้ผู้อื่นปฏิบัติให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเอง

นิรุธาญา เจษฎาภา (2566, หน้า 43) กล่าวถึง ความสำคัญ ของกลยุทธ์การแข่งขันว่า การเอาชนะหรือการแข่งขันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร ความขัดแย้ง เป็นการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส จะทำให้เกิดความพยายามและตั้งใจอย่างมี ประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลนั้นไปถึงเป้าหมายตามที่วางแผนไว้อย่างภาคภูมิใจ ทำให้กิจการ งานได้อย่างรวดเร็วตามเวลาที่กำหนด ทำให้สามารถพัฒนาตนเองในทุกด้านอยู่เสมอ และการแข่งขันทำให้เกิดการกระตุ้นทางความคิดอยู่เสมอ

Catherine C. (2023, Online) กล่าวถึง ความสำคัญของ กลยุทธ์การแข่งขันว่าเป็นกลยุทธ์แบบความมั่นใจในตนเองสูง แต่ความร่วมมือต่ำ – กลยุทธ์การแข่งขันนี้เน้นย้ำถึงความมั่นใจในตนเองในระดับสูงเพื่อสนองความต้องการ ของตนเอง ซึ่งมักจะต้องแลกมาด้วยความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง บุคคลที่ใช้กลยุทธ์นี้ มักแสวงหาชัยชนะ ครองงำ หรือบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความร่วมมือหรือการ ประนีประนอม กลยุทธ์นี้มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว และเด็ดขาด มักพบเห็นการแข่งขันในสาขาการจัดการไอทีและสาขาอื่น ๆ เพื่อเอาชนะ ในการเลือกเทคโนโลยี การเลือกผู้จำหน่าย การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ การออกแบบโครงสร้างพื้นฐาน และการบังคับใช้นโยบายความปลอดภัย

Katie S. (2025, Online) กล่าวถึง แบบจำลองของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann (1974) โดยได้ระบุถึงความสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขันไว้ว่า เมื่อเลือกใช้รูปแบบการแข่งขัน ผู้คนจะมองการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นเกมที่ได้ - เสีย แทนที่จะตระหนักถึงคุณค่าของการทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ ผู้โต้เถียงกลับมุ่งเน้นแต่การเรียกร้องผลประโยชน์ของตนเองให้ได้มากที่สุด แม้ว่าการเรียกร้องคุณค่าจะเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเจรจาต่อรอง แต่การแข่งขันที่มุ่งเน้นแต่เรื่องเดียวจะเสียสละคุณค่าในระยะยาวและทำให้เกิดความขัดแย้ง

จากการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขัน สามารถสรุปได้ว่าการใช้กลยุทธ์การแข่งขันในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนั้น มีความสำคัญต่อการเร่งรัดให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นผ่านไปได้โดยเร็ว โดยมีการจัดการที่ชัดเจนคือการหาผู้ชนะจากกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันเพื่อรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของฝ่ายชนะ ซึ่งอาจมีการใช้อำนาจอันเกิดจากตำแหน่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการของตน โดยอาศัยคำสั่ง ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ในบริบทของโรงเรียนการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันนี้ถือเป็นการกระตุ้นการทำงานทางอ้อมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะจากการแข่งขันในกรณีที่มีความขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้าม ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3 บทสรุปของการแข่งขัน

สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน แต่จะเน้นไปที่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ทั้งนี้อาจมีการใช้อำนาจที่เหนือกว่าในบทบาทการทำงาน หรือความสามารถที่เป็นต่อเพื่อการเอาชนะอีกฝ่ายให้ได้ เพื่อเป็นการยุติความขัดแย้งไปโดยปริยาย กลยุทธ์การแข่งขันนี้ สามารถใช้ได้กับปัญหาความขัดแย้งระยะสั้นที่เมื่อแข่งขันจนมีผู้ชนะแล้ว ก็อาจทำให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจบไปเป็นระยะ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจจะเป็นการสะสมความคับข้องใจต่อฝ่ายที่เป็นผู้แพ้ในการแข่งขันหรือในบางกรณีที่มีการใช้อำนาจร่วมในการแข่งขัน ก็อาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นได้ในอนาคต แต่ทั้งนี้ กลยุทธ์การแข่งขันก็จะสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อตั้งใจเอาชนะอีกฝ่ายอย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีการพัฒนาความสามารถของตนเอง

อย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้ฝ่ายแพ้ในการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นผลดีต่อองค์กร ซึ่งการใช้กลยุทธ์การแข่งขันในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนั้น มีความสำคัญต่อการเร่งรัดให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นผ่านไปได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการจัดการที่ชัดเจนคือการหาผู้ชนะจากกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันเพื่อรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของฝ่ายชนะ ซึ่งอาจมีการใช้อำนาจอันเกิดจากตำแหน่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการของตน โดยอาศัยคำสั่ง ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในบริบทของโรงเรียนการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันนี้ ถือเป็นการกระตุ้นการทำงานทางอ้อมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะจากการแข่งขันในกรณีที่มีความขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้าม ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการแข่งขัน

จากความหมาย ความสำคัญ ของการแข่งขัน สามารถนำมานิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการแข่งขันได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการแข่งขัน

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการแข่งขัน
กลยุทธการแข่งขัน เป็นกลยุทธการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันแต่จะเน้นไปที่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลักทั้งนี้อาจมีการใช้อำนาจที่เหนือกว่าในบทบาทการทำงาน หรือความสามารถที่เป็นต่อเพื่อการเอาชนะอีกฝ่ายให้ได้ เพื่อเป็นการยุติความขัดแย้งไปโดยปริยาย กลยุทธการแข่งขันนี้สามารถใช้ได้กับปัญหาความขัดแย้งระยะสั้นที่เมื่อแข่งขันจนมีผู้ชนะแล้ว ก็อาจทำให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจบไปเป็นระยะ	การใช้กลยุทธการแข่งขันในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อการเร่งรัดให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นผ่านไปได้อย่างเร็วโดยมีการจัดการที่ชัดเจนคือการหาผู้ชนะจากกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันเพื่อรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของฝ่ายชนะซึ่งอาจมีการใช้อำนาจอันเกิดจากตำแหน่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการของตนโดยอาศัยคำสั่งระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในบริบทของโรงเรียนการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้กลยุทธการแข่งขัน	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการรักษาผลประโยชน์หรือความได้เปรียบของตนเองหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นหลักโดยมีการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผู้ชนะและผู้แพ้ อย่างชัดเจนอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ หรือความสามารถที่เหนือกว่าในการบังคับใช้แนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อยุติความขัดแย้งในระยะสั้น ทั้งนี้ กลยุทธดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความคับข้องใจหรือความขัดแย้งสะสม	1. ผู้บริหารตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งโดยยึดแนวทางที่ตนเห็นว่าเหมาะสมที่สุด แม้จะไม่สอดคล้องกับความเห็นของทุกฝ่าย 2. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในการกำหนดวิธีการยุติความขัดแย้งให้เป็นไปตามข้อสั่งการหรือระเบียบของโรงเรียน 3. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครู ผู้บริหารมุ่งให้เกิดผลลัพธ์ที่มีฝ่ายชนะอย่างชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานเดินหน้าต่อไปได้ 4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่า

ตาราง 4 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการแข่งขัน
แต่ในขณะเดียวกันก็อาจจะเป็นการสะสมความคับข้องใจต่อฝ่ายที่เป็นผู้แพ้ในการแข่งขันหรือในบางกรณีที่มีการใช้อำนาจรวมในการแข่งขัน ก็อาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นได้ในอนาคต แต่ทั้งนี้กลยุทธ์การแข่งขันก็จะสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อตั้งใจเอาชนะอีกฝ่ายอย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้ฝ่ายแพ้ใน	นี่ถือเป็นการกระตุ้นการทำงานทางอ้อมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะจากการแข่งขันในกรณีที่มีความขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้าม ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ในระยะยาว แต่ในขณะเดียวกันสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรโรงเรียน	ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 5. ผู้บริหารใช้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 6. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรแข่งขันกันพัฒนาผลงานเพื่อแสดงศักยภาพของตนเองเมื่อเกิดความเห็นไม่ตรงกัน 7. ผู้บริหารคาดหวังให้ครูและบุคลากรยอมรับผลการตัดสิน แม้ผลลัพธ์จะไม่ใช่ที่พึงพอใจของทุกฝ่าย

ตาราง 4 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการแข่งขัน
การแข่งขัน ซึ่งถือเป็นผลดีต่อองค์กร			8. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเร่งรัดให้ความขัดแย้งยุติลงในระยะเวลาอันสั้น 9. ผู้บริหารเชื่อว่าการแข่งขันช่วยกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ สูงขึ้น 10. ผู้บริหารยอมรับว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การแข่งขันอาจทำให้เกิดผู้แพ้ แต่ถือเป็นแนวทางที่จำเป็นต่อการบริหารงานของโรงเรียน

3. การปรองดอง (Accommodating)

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์การปรองดองไว้ในหลายบริบท ดังนี้

3.1 ความหมายของการปรองดอง

มีองค์กรต่าง ๆ นักวิชาการไทย และต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์การปรองดองไว้ ดังนี้

จิรภัทร์ โฉมวิไล (2562, หน้า 40) กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์การปรองดองว่าเป็นการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบของการโอนอ่อนผ่อนตาม จะมีผู้ที่เสียสละเกิดขึ้น เป็นการแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือแต่ไม่ยืนยันในการรักษาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นว่าใครจะได้ประโยชน์มากกว่ากัน

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562, หน้า 56) กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์การปรองดองว่าเป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้ผู้อื่นบรรลุความต้องการ โดยยอมสละเป้าหมายของตนเอง เพื่อต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ต้องการ

คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (2563, ออนไลน์) ให้ความหมายของกลยุทธ์การปรองดอง (Obliging/Accommodating) ไว้ว่าหมายถึง ความยินดีตอบสนองความพึงพอใจของอีกฝ่ายโดยยอมเสียสละความต้องการของตนเอง คิดถึงตนเองน้อย และคิดถึงผู้อื่นมาก

สมิต สัจฉกร (2563, อ้างถึงใน อภิสรา ศรีบุญยกุล, 2565, หน้า 48) ให้ความหมายของกลยุทธ์การปรองดองเอาไว้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหด้วยการเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตนเอง เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมสละความต้องการและเป้าหมายประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่นจึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการแก้ปัญหความขัดแย้ง

Thomas, K. & Kilmann, R. (1974, pp. 2 – 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านการรับมือกับความขัดแย้งในองค์กร ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การปรองดองไว้ว่าเป็นวิธียุติความขัดแย้งที่รวดเร็ว เนื่องจากมีฝ่ายหนึ่งยอมเสียสละหรือลดความต้องการ

ของตัวเอง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการและเกิดความปรองดอง แม้จะเป็นวิธีที่รวดเร็ว แต่คนที่ต้องเสียสละอาจรู้สึกอึดอัดและไม่พอใจอยู่ลึก ๆ ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่ดีในระยะยาวเช่นกัน

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์การปรองดองข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การปรองดอง เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เลียนแบบการเร่งรัดให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจบลงอย่างรวดเร็วด้วยการแสดงความยินยอมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้อีกฝ่ายชนะอันจะนำไปสู่การจบปัญหา แต่ในขณะเดียวกันฝ่ายที่ยอมโอนอ่อนผ่อนตามอาจต้องเสียสละเป้าหมาย ผลประโยชน์ หรือความต้องการของตนไป เพื่อให้ยุติความขัดแย้งลง ซึ่งอาจไม่เป็นผลดีนักในระยะยาว เพราะอาจสะสมความไม่พอใจของฝ่ายที่ต้องยอมซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในระดับที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิมได้

3.2 ความสำคัญของการปรองดอง

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์การปรองดองเอาไว้ ดังนี้

บังอร จันกรม (2562, หน้า 45) กล่าวว่า การยินยอมให้เป็นกระบวนการสำคัญและต่อเนื่องในการหารือเกี่ยวกับขอบเขตและสิ่งที่ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความพอใจทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565, หน้า 46) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์การปรองดองไว้ว่าควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยกเมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปไม่รู้จบและอาจเป็นผลเสียต่อเราได้ สร้างการยอมรับจากสังคมเพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการแก้ปัญหาสำคัญในอนาคต

นิรุธาญา เจษฎาภา (2566, หน้า 51) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์การปรองดอง หรือการยอมให้ว่า การยอมให้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการอยู่ร่วมกันกับคนหมู่มาก เป็นการกำหนดข้อตกลงระหว่างคนในองค์กร ทำให้สามารถดำเนินงานอย่างราบรื่นและมีความสุข มีการรับฟังและสามารถแสดงความคิดเห็นได้มากยิ่งขึ้น และมีการพูดคุยวางแผนก่อนการปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จ มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม

Catherine C. (2023, Online) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์การปรองดองไว้ว่าเป็นกลยุทธ์แบบความมั่นใจในตนเองต่ำ ความร่วมมือสูง – การรองรับเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับความต้องการและความกังวลของอีกฝ่ายมากกว่าของตนเอง กลยุทธ์นี้โดดเด่นด้วยความร่วมมือในระดับสูงและการยืนกรานในระดับต่ำ มักใช้เมื่อบุคคลต้องการรักษาความสัมพันธ์ในความสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มากกว่าปัญหาเฉพาะ หรือเมื่อปัญหาไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับพวกเขา พวกเขาอาจมีความยืดหยุ่นในเรื่องทักษะด้านอื่น ๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรมสมาชิกในทีม ความยืดหยุ่นของตารางงาน และการมอบหมายงาน

Katie S. (2025, Online) กล่าวถึง แบบจำลองของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann (1974) โดยได้ระบุถึงความสำคัญของกลยุทธ์การปรองดองไว้ว่าเนื่องจากพวกเขามักจะยอมให้ผู้อื่นเสนอ นักเจรจาที่ใช้วิธีปรองดองจึงอาจดูเป็นมิตรและเป็นกันเอง แต่เมื่อผู้คนที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อื่นเป็นอันดับแรกอยู่เสนอ พวกเขาจะรู้สึกไม่พอใจที่สะสมมากขึ้นเรื่อย ๆ นักเจรจาที่ยอมปรองดองมักจะได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ที่จะแสดงออกถึงความต้องการและความกังวลของตนเอง

จากการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์การปรองดองดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การใช้กลยุทธ์การปรองดองในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญในแง่ของการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มคนที่มีความขัดแย้งกันทั้งสองฝ่าย โดยจะมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายยอมเพื่อรักษาความปรองดองกันเอาไว้ มีการรับฟังและสามารถแสดงความคิดเห็นได้มากยิ่งขึ้น มีการพูดคุยวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับความเสียสละเพื่อส่วนรวม ในบริบทของโรงเรียนการแก้ปัญหความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การปรองดองนี้ถือเป็นการรักษาความเป็นหมู่คณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเอาไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้

3.3 บทสรุปของการปรองดอง

สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การปรองดอง เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เสมือนการเร่งรัดให้ปัญหความขัดแย้งนั้นจบลงอย่างรวดเร็วด้วยการแสดงความยินยอมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้อีกฝ่ายชนะอันจะนำไปสู่การจบปัญหา แต่ในขณะเดียวกันฝ่ายที่ยอมโอนอ่อนผ่อนตามอาจต้องเสียสละเป้าหมาย ผลประโยชน์ หรือความต้องการของตนไปเพื่อให้ยุติความขัดแย้งลง ซึ่งอาจไม่เป็นผลดีนักในระยะยาว

เพราะอาจจะสมความไม่พอใจของฝ่ายที่ต้องยอมซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในระดับที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิมได้ ซึ่งการใช้กลยุทธ์การปรองดองในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญในแง่ของการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มคนที่มีความขัดแย้งกันทั้งสองฝ่าย โดยจะมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายยอมเพื่อรักษาความปรองดองกันเอาไว้ มีการรับฟังและสามารถแสดงความคิดเห็นได้มากยิ่งขึ้น มีการพูดคุยวางแผนก่อนการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับความเสียสละเพื่อส่วนรวม ในบริบทของโรงเรียนการแก้ปัญหความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การปรองดองนี้ถือเป็นการรักษาความเป็นหมู่คณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเอาไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ อันจะส่งผลต่อภารกิจหลักของโรงเรียนให้สามารถดำเนินการต่อไปได้

3.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการปรองดอง

จากความหมาย ความสำคัญ ของการปรองดองสามารถนำมานิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการปรองดอง ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการปรองดอง ดังตาราง

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการปรองดอง
เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เสมือนการเร่งรัดให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจบลงอย่างรวดเร็วด้วยการแสดงความยินยอมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งจะนำไปสู่การจบปัญหา แต่ในขณะเดียวกันฝ่ายที่ยอมโอนอ่อนผ่อนตามอาจต้องเสียผลประโยชน์ เป้าหมาย ผลประโยชน์ หรือความต้องการของตนไปเพื่อให้ยุติความขัดแย้งลง ซึ่งอาจไม่เป็นผลดีนักในระยะยาว เพราะอาจสะสมความไม่พอใจของฝ่ายที่ต้องยอมซึ่งอาจนำไปสู่	มีความสำคัญในแง่ของการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มคนที่มีความขัดแย้งกันทั้งสองฝ่าย โดยจะมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายยอมเพื่อรักษาความปรองดองกันเอาไว้ มีการรับฟังและสามารถแสดงความคิดเห็นได้มากยิ่งขึ้น มีการพูดคุยวางแผนก่อนการปฏิบัติงานให้มีความสำคัญกับความเสียสละเพื่อส่วนรวม ในบริบทของโรงเรียนการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การปรองดองนี้ถือเป็นการรักษาความเป็นหมู่คณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งเร่งรัดให้ความขัดแย้งยุติลงโดยการยอมโอนอ่อนผ่อนตามของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีภายในโรงเรียน ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวสะท้อนการให้ความสำคัญกับความเสียสละ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และการอยู่ร่วมกันอย่างสงบ แม้อาจต้องลดทอนเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของบางฝ่าย ซึ่งในระยะยาวอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจสะสม	1. ผู้บริหารเลือกยอมโอนอ่อนผ่อนตามฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เพื่อให้ความขัดแย้งยุติลงอย่างรวดเร็ว 2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากรมากกว่าการยืนยันทันทีของตนเอง 3. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารสนับสนุนให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน 4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย แม้สุดท้ายจะเลือกแนวทางที่ช่วยลดความตึงเครียดเป็นหลัก

ตาราง 5 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการปรองดอง
ความขัดแย้งในระดับที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิมได้	เอาไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้	แต่ในขณะเดียวกันสามารถช่วยคงไว้ซึ่งความเป็นหมู่คณะและเอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน	5. ผู้บริหารยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือแนวทางการทำงานบางประการ เพื่อให้เกิดความปรองดองในที่ทำงาน 6. ผู้บริหารใช้การพูดคุยและการประนีประนอมเป็นวิธีหลักในการคลี่คลายความขัดแย้งภายในโรงเรียน 7. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสามัคคีและการทำงานร่วมกันมากกว่าผลลัพธ์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 8. ผู้บริหารเลือกแนวทางที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แม้จะยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างครบถ้วน

ตาราง 5 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการรับรอง
			9. ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเอื้ออาทรและเกื้อกูลกัน เพื่อลดความขัดแย้งในโรงเรียน 10. ผู้บริหารเชื่อว่าการยอมถอยหรือการเสียสละบางส่วนเป็นสิ่งที่จำเป็นในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโรงเรียน

4. ความร่วมมือ (Collaborative)

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญของกลยุทธ์ความร่วมมือเอาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

4.1 ความหมายของความร่วมมือ

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ความร่วมมือเอาไว้ในหลายบริบท ไม่ว่าจะเป็น

จิรภัทร์ โฉมวิไล (2562, หน้า 40) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ความร่วมมือไว้ว่าเป็นการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบที่ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับข้อตกลงร่วมกันเพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562, หน้า 48) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ความร่วมมือไว้ว่าเป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยตกลงร่วมมือร่วมกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งแก่ตนเอง และผู้อื่น

คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (2563, ออนไลน์) ให้ความหมายของ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Integrating / Collaborating) ไว้ว่า หมายถึง การพยายามหาทางออกร่วมกับคู่กรณีโดยมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย ลงลึกในประเด็นปัญหาเพื่อได้ทางออกที่สร้างสรรค์ซึ่งสร้างความพึงพอใจแก่ทั้งคู่ คิดถึงตนเองและคิดถึงผู้อื่นมาก

อภิสร่า ศรีบุญยกุล (2565, หน้า 13) ให้ความหมายของกลยุทธ์ความร่วมมือเอาไว้ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพึงพอใจทั้งตนเองและบุคคลอื่นการร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรม ลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

Thomas, K. & Kilmann, R. (1974, pp. 2 – 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านการรับมือกับความขัดแย้งในองค์กร ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ความร่วมมือ ไว้ว่าเป็นวิธีรับมือกับความขัดแย้งที่นำไปสู่ win – win situation เกิดขึ้นโดยคนทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงใจ เพื่อหาทางออกร่วมกัน ซึ่งเป็นทางออกที่ทำให้เกิดความสบายใจทั้งคู่ เพราะไม่มีใครเสียผลประโยชน์ของตัวเอง แต่อาจจะต้องอาศัยเวลาและความใจเย็นในการหาทางออกที่ดีที่สุด

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์ความร่วมมือข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นการหาทางออก ความขัดแย้งร่วมกันของทั้งสองฝ่าย โดยเน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และรักษาผลประโยชน์ที่มีร่วมกันให้สนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้อย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลดีในระยะยาวเพราะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียผลประโยชน์ หรือเสียสละความต้องการของตนเอง ทำให้สามารถปฏิบัติงานอื่น ๆ ร่วมกันต่อไปได้ในอนาคต

4.2 ความสำคัญของความร่วมมือ

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ความร่วมมือเอาไว้ ดังนี้

หวน พินธุพันธ์ (2562, หน้า 86) กล่าวถึงความสำคัญของการหลีกเลี่ยงไว้ว่าสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมั่นใจเกิดจากการมีข้อมูลเชิงลึกที่แข็งแกร่ง เพราะช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแบบจำลองความขัดแย้ง และวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณเพื่อจัดลำดับความสำคัญของภัยคุกคามต่าง ๆ รวมทั้งวัดผลความสูญเสียทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นได้

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565, หน้า 45) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ความร่วมมือว่าควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการความขัดแย้งเพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล และใช้วิธีการนี้เมื่อเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วน มีเวลามากพอในการจัดการเพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

นิรุธาญา เจษฎาภา (2566, หน้า 45) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ความร่วมมือว่า มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและวางคนให้เหมาะสมกับความสามารถ ทำให้งานบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างเต็มศักยภาพ

Catherine C. (2023, Online) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ความร่วมมือไว้ว่า เป็นกลยุทธ์แบบความมั่นใจในตนเองสูง ความร่วมมือสูง - ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาของทั้งสองฝ่าย

อย่างครบถ้วน กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับความมั่นใจในตนเองสูงในการแสวงหาความต้องการของตนเอง และความร่วมมือสูงในการทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของอีกฝ่าย กลยุทธ์นี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งมุมมองทั้งสองฝ่ายมีคุณค่า และสามารถสร้างแนวทางแก้ไขที่สร้างสรรค์และบูรณาการได้

Katie S. (2025, Online) กล่าวถึง แบบจำลองของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann (1974) โดยได้ระบุถึงความสำคัญของกลยุทธ์ความร่วมมือไว้ว่าผู้ที่ใช้วิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งแบบร่วมมือกันจะทำงานเพื่อทำความเข้าใจความต้องการที่ลึกซึ้ง เบื้องหลังความต้องการของอีกฝ่าย และแสดงความต้องการของตนเองออกมา พวกเขาเห็นคุณค่าในการรับมือกับอารมณ์ที่รุนแรงที่เกิดขึ้น และเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะให้แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่ต้องการมากขึ้น

จากการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์ความร่วมมือดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ความร่วมมือมีความสำคัญในการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยเน้นการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย โดยเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นกลยุทธ์นี้อาจใช้ระยะเวลาในการวางแผนระยะหนึ่งจึงไม่เหมาะกับความขัดแย้งที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข แต่ในขณะเดียวกันการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือในการจัดการกับปัญหความขัดแย้งนี้ก็เป็นการแสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่ต้องร่วมกันลงความเห็นและใช้มติที่เป็นเอกฉันท์เป็นข้อสรุปในการจบปัญหความขัดแย้ง ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่หากมีปัญหความขัดแย้งเกิดขึ้นการแสดงออกถึงความร่วมมือกันของทุกฝ่ายในการหาข้อสรุปจากปัญหาดังกล่าวนั้นย่อมเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อไปได้

4.3 บทสรุปของความร่วมมือ

สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นการหาทางออกความขัดแย้งร่วมกันของทั้งสองฝ่าย โดยเน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และรักษาผลประโยชน์ที่มีร่วมกันให้สนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลดีในระยะยาว เพราะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียผลประโยชน์ หรือเสียสละความต้องการของตนเอง ทำให้สามารถปฏิบัติงานอื่น ๆ ร่วมกันต่อไปได้ในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์ความร่วมมือ

มีความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย โดยเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นกลยุทธ์นี้อาจใช้ระยะเวลาในการวางแผนระยะหนึ่งจึงไม่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข แต่ในขณะเดียวกันการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนี้ก็เป็นการแสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่ต้องร่วมกันลงความเห็นและใช้มติที่เป็นเอกฉันท์เป็นข้อสรุปในการจบปัญหาความขัดแย้ง ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่หากมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นการแสดงออกถึงความร่วมมือกันของทุกฝ่ายในการหาข้อสรุปจากปัญหาดังกล่าวนั้นย่อมเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อไปได้

4.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ

จากความหมาย ความสำคัญของความร่วมมือสามารถนำมานิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ
กลยุทธ์ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นการหาทางออกความขัดแย้งร่วมกันของทั้งสองฝ่าย โดยเน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และรักษาผลประโยชน์ที่มีร่วมกันให้สนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลดีในระยะยาวเพราะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียผลประโยชน์ หรือเสียสละ	กลยุทธ์ความร่วมมือมีความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย โดยเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นกลยุทธ์นี้อาจใช้ระยะเวลาในการวางแผนระยะหนึ่งจึงไม่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข แต่ในขณะเดียวกันการใช้กลยุทธ์ความร่วมมือในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนี้ก็เป็นทางเลือกให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่ต้องร่วมกันลงความเห็นและใช้มติที่เป็นเอกฉันท์เป็นข้อสรุป	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อแสวงหาทางออกของความขัดแย้งร่วมกันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความต้องการร่วมกันของทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม อาศัยกระบวนการตัดสินใจร่วมและมติที่เป็นเอกฉันท์เป็นข้อสรุปในการยุติความขัดแย้ง ทั้งนี้แม้การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอาจต้องใช้เวลาในการวางแผนและหารือ	1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเมื่อเกิดความขัดแย้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง 2. ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาความขัดแย้งในทิศทางเดียวกัน 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการค้นหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างสมดุล 4. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการประชุมหรือหารือร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ตาราง 6 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ
ความต้องการของตนเอง ทำให้สามารถปฏิบัติงานอื่น ๆ ร่วมกันต่อไปได้ในอนาคต	ในการจบปัญหาความขัดแย้ง ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่หากมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นการแสดงออกถึงความร่วมมือกันของทุกฝ่ายในการหาข้อสรุปจากปัญหาดังกล่าวนั้นย่อมเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อไปได้	แต่ส่งผลดีในระยะยาวต่อความพึงพอใจ ความไว้วางใจและความสามารถในการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน	5. ผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจร่วมและยึดมติที่เป็นเอกฉันท์เป็นแนวทางในการยุติความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 6. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของครูและบุคลากรโดยไม่ตัดสินหรือเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 7. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ร่วมของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 8. ผู้บริหารยอมใช้เวลาในการวางแผนและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้ได้แนวทางที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกัน

ตาราง 6 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ
			9. ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและไว้วางใจกันเพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบานปลาย 10. ผู้บริหารเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งด้วยความร่วมมือจะช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

5. การประนีประนอม (Compromising)

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศ รวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญของกลยุทธ์การประนีประนอมไว้ ดังนี้

5.1 ความหมายของการประนีประนอม

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศ รวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์การประนีประนอมเอาไว้ ดังนี้

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562, หน้า 52) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์การประนีประนอมไว้ว่าเป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยใช้ทางสายกลางใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากันคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

จิรภัทร์ โฉมวิไล (2562, หน้า 40) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์การประนีประนอมไว้ว่า เป็นการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบของการพบกันครึ่งทางเพื่อรักษาผลประโยชน์และความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน

คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (2563, ออนไลน์) ให้ความหมายของกลยุทธ์การประนีประนอม (Compromising) เอาไว้ว่า เป็นการหาทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ ยอมให้มากกว่าผู้แข่งขัน แต่ไม่ถึงกับเป็นผู้ยอมตาม และเผชิญปัญหามากกว่าผู้หลีกเลี่ยง แต่ไม่ลงลึกในรายละเอียดเท่าผู้ร่วมมือ คิดถึงตนเองและคิดถึงผู้อื่นปานกลาง

อภิสรรา ศรีบุญศยกุล (2565, หน้า 13) ให้ความหมายของกลยุทธ์การประนีประนอมไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับปานกลาง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตน และมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจหรือในลักษณะที่พบกันครึ่งทาง

Thomas, K. & Kilmann, R. (1974, pp. 2 – 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านการรับมือกับความขัดแย้งในองค์กร ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การประนีประนอมเอาไว้ว่าเป็นวิธีรับมือแบบพบกันคนละครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องลดความต้องการหรือความเป็นตัวเองบางส่วน เพื่อให้ความขัดแย้งนั้นยุติลง แต่อาจไม่ใช้วิธีที่ดี

ในระยะยาว เนื่องจากการยอมเสียตัวตนบางส่วนไป อาจไม่ได้เกิดจากความเต็มใจของทั้งสองฝ่าย

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์การประนีประนอมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การประนีประนอม เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นการหาจุดกึ่งกลางหรือข้อตกลงร่วมกันที่รับได้ทั้งสองฝ่าย โดยอาจจะต้องมีการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนเพื่อการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ที่ต้องการของฝ่ายตนเองบางส่วน ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่สร้างความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย แต่ในขณะเดียวกันการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนอยู่เสมอ ๆ ก็อาจไม่ได้นักในระยะยาว

5.2 ความสำคัญของการประนีประนอม

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศ กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์การประนีประนอมเอาไว้ในหลายบริบท ได้แก่

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565, หน้า 45) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์การประนีประนอมว่าควรใช้วิธีแบบนี้เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกร่วมกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัดเพื่อใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการร่วมมือไม่ได้ผลเพื่อให้ตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

นิรุธฮายา เจษฎาภา (2566, หน้า 48) กล่าวถึงความสำคัญ of กลยุทธ์การประนีประนอมว่าความสำคัญของการประนีประนอมประกอบด้วยการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีความสุขและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง โดยคนในองค์กรสามารถออกความคิดเห็นได้อย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนทำให้คนในองค์กรเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ตรงกันและดำเนินการเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนเกิดความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง

ยุทธพิชัย เทียงตรง (2567, หน้า 27) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์การประนีประนอมว่า เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย และเป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหาเพื่อนำมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่าง

เพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

Catherine C. (2023, Online) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์การประนีประนอมเอาไว้ว่า เป็นกลยุทธ์แบบกล้าแสดงออกในระดับปานกลาง ความร่วมมือในระดับปานกลาง – การประนีประนอมมุ่งหาจุดกึ่งกลางที่ทั้งสองฝ่ายยอมประนีประนอมเพื่อให้ได้มาซึ่งทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับความมั่นใจและความร่วมมือในระดับปานกลาง วิธีนี้มีประโยชน์เมื่อการรักษาความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญ และไม่สามารถแก้ไขปัญหของทั้งสองฝ่ายได้อย่างสมบูรณ์หากปราศจากการเสียสละในระดับหนึ่ง

Katie S. (2025, Online) กล่าวถึง แบบจำลองของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann (1974) โดยได้ระบุถึงความสำคัญของกลยุทธ์การประนีประนอมไว้ว่าบางครั้งเราพยายามแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเสนอวิธีการประนีประนอมที่ดูเหมือนจะเท่าเทียมกัน เช่น การพบปะกันตรงกลางระหว่างจุดยืนสุดโต่งสองฝ่าย หรือโดยการประนีประนอมที่สำคัญเพียงเพื่อก้าวไปข้างหน้า แม้ว่ารูปแบบความขัดแย้งแบบประนีประนอมจะช่วยให้การสนทนาก้าวหน้าไปได้ แต่บ่อยครั้งที่การแก้ปัญหาก็กลับไม่น่าพอใจและเป็นเพียงชั่วคราว เพราะไม่ได้จัดการกับปัญหาที่ต้นตอ

จากการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์การประนีประนอมสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การประนีประนอมมีความสำคัญต่อการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่ต้องหาจุดกึ่งกลางระหว่างคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย แต่ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่คงไว้ซึ่งผลประโยชน์ของตนเองได้อย่างเต็มที่ กล่าวคือ ต้องมีการเสียผลประโยชน์ของตนบางส่วนเพื่อหาจุดกึ่งกลางระหว่างกัน แต่จะไม่มีฝ่ายใดที่เสียสละมากกว่าฝ่ายหนึ่งแบบกลยุทธ์การประนีประนอม หรือไม่ได้มีความร่วมมือที่คงไว้ซึ่งผลประโยชน์เต็มที่ของทั้งสองฝ่ายแบบกลยุทธ์ความร่วมมือ ในบริบทของโรงเรียน การแก้ปัญหความขัดแย้งโดยใช้กลยุทธ์การประนีประนอมนั้นสามารถนำไปใช้ได้ในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจหน้าที่ ที่มีความสำคัญเสมอกัน จะทำให้การประสานงานและการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปได้อย่างราบรื่นต่อไป

5.3 บทสรุปของการประนีประนอม

สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การประนีประนอม เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นการหา

จุดกึ่งกลางหรือข้อตกลงร่วมกันที่รับได้ทั้งสองฝ่าย โดยอาจจะต้องมีการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วน เพื่อการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ที่ต้องการของฝ่ายตนเองบางส่วน ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่สร้างความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย แต่ในขณะเดียวกันการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนอยู่เสมอ ๆ ก็อาจไม่ตึงในระยะเวลา โดยกลยุทธ์การประนีประนอม มีความสำคัญต่อการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่ต้องหาจุดกึ่งกลางระหว่างคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย แต่ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่คงไว้ซึ่งผลประโยชน์ของตนเองได้อย่างเต็มที่ กล่าวคือต้องมีการเสียผลประโยชน์ของตนบางส่วนเพื่อหาจุดกึ่งกลางระหว่างกัน แต่จะไม่มีฝ่ายใดที่เสียสละมากกว่าฝ่ายหนึ่งแบบกลยุทธ์การปรองดอง หรือไม่ได้มีความร่วมมือที่คงไว้ซึ่งผลประโยชน์เต็มที่ของทั้งสองฝ่ายแบบกลยุทธ์ความร่วมมือในบริบทของโรงเรียน การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้กลยุทธ์การประนีประนอมนั้นสามารถนำไปใช้ได้ในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจหน้าที่ที่มีความสำคัญเสมอกัน จะทำให้การประสานงานและการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปได้อย่างราบรื่นต่อไป

5.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการประนีประนอม

จากความหมาย ความสำคัญ ของการประนีประนอมสามารถนำมานิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการประนีประนอม ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการประนีประนอม ดังตาราง

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการประนีประนอม
กลยุทธ์การประนีประนอม เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นการหาจุดกึ่งกลางหรือข้อตกลงร่วมกันที่รับได้ทั้งสองฝ่าย โดยอาจจะต้องมีการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วน เพื่อการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ที่ต้องการของฝ่ายตนเองบางส่วน ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่สร้างความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย แต่ในขณะเดียวกัน การยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนอยู่เสมอ ๆ ก็อาจไม่ดีนักในระยะยาว	มีความสำคัญต่อการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่ต้องหาจุดกึ่งกลางระหว่างคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย แต่ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่คงไว้ซึ่งผลประโยชน์ของตนเองได้อย่างเต็มที่ กล่าวคือต้องมีการเสียผลประโยชน์ของตนเองบางส่วนเพื่อหาจุดกึ่งกลางระหว่างกัน แต่จะไม่มีฝ่ายใดที่เสียสละมากกว่าฝ่ายหนึ่งแบบกลยุทธ์การปรองดอง หรือไม่ได้มีความร่วมมือที่คงไว้ซึ่งผลประโยชน์เต็มที่ของทั้งสองฝ่ายแบบกลยุทธ์ความร่วมมือในบริบทของโรงเรียน	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งแสวงหาข้อตกลงหรือจุดกึ่งกลางร่วมกันระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้บางส่วนผ่านการยอมเสียผลประโยชน์หรือความต้องการบางประการอย่างเท่าเทียม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันและสามารถดำเนินงานของโรงเรียนต่อไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้ การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเหมาะสมในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจหน้าที่หรือบทบาทที่ใกล้เคียงกัน	1. ผู้บริหารส่งเสริมให้คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายหาข้อตกลงร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับข้อตกลงดังกล่าวได้ 2. ผู้บริหารสนับสนุนการหาจุดกึ่งกลางระหว่างความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่างกันของคู่ขัดแย้ง 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายยอมปรับลดผลประโยชน์หรือความต้องการบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อยุติที่แน่นอน และชัดเจน 4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายในระดับที่เหมาะสม

ตาราง 7 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการประนีประนอม
	การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้กลยุทธ์การประนีประนอมนั้นสามารถนำไปใช้ได้ในการกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจหน้าที่ที่มีความสำคัญเสมอกันจะทำให้การประสานงานและการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปได้อย่างราบรื่นต่อไป	แม้อาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อทุกฝ่ายในระยะยาว แต่ช่วยลดความตึงเครียดและเอื้อต่อการประสานงานภายในโรงเรียน	5. ผู้บริหารใช้การเจรจาต่อรองเป็นแนวทางหลักในการคลี่คลายความขัดแย้ง 6. ผู้บริหารมุ่งให้การแก้ไขความขัดแย้งไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบหรือเสียเปรียบมากเกินไป 7. ผู้บริหารเลือกแนวทางที่ช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แม้จะไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ 8. ผู้บริหารเห็นว่าการยอมเสียสละผลประโยชน์บางส่วนของทุกฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ตาราง 7 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของการประนีประนอม
			9. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การประนีประนอมเมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือบทบาทที่ใกล้เคียงกัน 10. ผู้บริหารเชื่อว่าการประนีประนอมช่วยลดความตึงเครียดและทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น

แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนแห่งความสุข

1. ความหมายและหลักการของโรงเรียนแห่งความสุข

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของและหลักการของโรงเรียนแห่งความสุข จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ และนักวิจัย โดยได้ให้ความหมายเอาไว้ในหลายลักษณะ ดังนี้

ธนวุฒิ แก้วนุช, อุทัย บุญประเสริฐ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2563, หน้า 64) ได้สรุปสาระสำคัญของเรื่องโรงเรียนสีเขียวหรือโรงเรียนแห่งความสุข ได้ว่ามี 4 แนวทางซึ่งแตกต่างกัน โดยแนวของระบบการศึกษาของมหานครเชียงใหม่ เน้นคุณภาพของผลการเรียนรู้และความสุขในการเรียนรู้คู่ขนานกัน ส่วนโรงเรียนสีเขียวแห่งราชอาณาจักรภูฏาน มี 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ การเรียนการสอนกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ส่งเสริมในโรงเรียนที่เน้นผู้เรียนมีความสุข และการพัฒนาแบบองค์รวม โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้าน คน (People) กระบวนการ (Process) และสถานที่ (Place) เป็นหลัก

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2560, หน้า 1) ได้นิยามความหมายของโรงเรียนแห่งความสุขว่า คือ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริมให้ “ผู้เรียนเป็นสุข” โดยการปรับสภาพเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงเพิ่มพฤติกรรมสุขภาพ จัดโครงสร้างและระบบต่าง ๆ ให้โรงเรียนสภาพแวดล้อม ครอบครัว และชุมชนเป็นพื้นที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาวะของผู้เรียนทั้งด้านกาย ใจ สังคม และปัญญา เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นต่อการรับการเปลี่ยนแปลงสู่โลกยุคเทคโนโลยีดิจิทัล

Chief Happiness Officer Association (2024, Online) ได้นิยามความหมายของโรงเรียนแห่งความสุขไว้ว่า โรงเรียนที่มีความสุขสามารถเป็นสถานที่หรือพื้นที่ที่ส่งเสริมความสามัคคีทางสังคม สร้างชุมชนที่ปราศจากความแตกต่าง โรงเรียนที่มีความสุขก็สามารถปลูกฝังความรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการมีส่วนร่วมอย่างสนุกสนาน แทนที่จะกดดันผลการเรียนเหนือสิ่งอื่นใดจนกระทบต่อความเป็นอยู่ที่ดีส่วนบุคคล ซึ่งจะบั่นทอนการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้เรียน กล่าวโดยสรุป โรงเรียนที่มีความสุขสามารถมอบความปลอดภัย การสนับสนุน และการมีส่วนร่วมทางสังคมเชิงบวกที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

UNESCO (2024, Online) ได้เสนอกรอบแนวคิดโรงเรียนแห่งความสุข ระดับโลก ซึ่งประกอบด้วยเสาหลัก 4 ประการ ได้แก่ บุคลากร กระบวนการ สถานที่ และหลักการ และเกณฑ์ระดับสูง 12 ประการเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ โดยจุดเชื่อมโยงระหว่างความสุขและการเรียนรู้ตั้งอยู่บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์ แห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงการริเริ่มนี้ได้รับข้อมูลจากฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเชื่อมโยงความสุขเข้ากับการเรียนรู้ การสอน ความเป็นอยู่ที่ดี และความยืดหยุ่นของ ระบบโดยรวมที่ดีขึ้น ความเป็นอยู่ที่ดีและความสำเร็จทางวิชาการสามารถก่อให้เกิดวงจร แห่งคุณธรรมได้ เนื่องจากงานวิจัยเน้นย้ำถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์และกระบวนการ คิด ซึ่งตอกย้ำถึงความจำเป็นของการมีส่วนร่วมทั้งร่างกาย หัวใจ และจิตใจในการเรียนรู้

1. มุ่งเน้นนโยบายและแผนการศึกษา: กิจกรรมเพื่อความสุขและ ความเป็นอยู่ที่ดีไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับวงกว้าง หากไม่ได้ บูรณาการเข้ากับนโยบายและแผนการศึกษา ยูเนสโกเน้นย้ำถึงมิติที่สำคัญนี้ เพื่อให้มั่นใจ ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบที่นำไปสู่การเรียนการสอนและการเรียนรู้ ที่มีความสุข โครงการ Happy Schools Initiative กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นจาก ผู้กำหนดนโยบาย นักวิจัย และผู้ปฏิบัติงานจากทั้งประเทศที่มีรายได้น้อยและรายได้สูง เนื่องจากภาวะการเรียนรู้และความเป็นอยู่ที่ดีทั่วโลกลดลง

2. แนวทางแบบองค์รวมเพื่อความสุข ความเป็นอยู่ที่ดี และการ เรียนรู้: เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โครงการโรงเรียนแห่งความสุขมองว่า ความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีเป็นทั้งวิธีการและเป้าหมายของการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ส่งเสริมผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสำหรับนักเรียน ครู และชุมชนโรงเรียนในวงกว้าง โครงการนี้ ทำหน้าที่เป็นกรอบการทำงานที่ครอบคลุมเพื่อประสานงานการแทรกแซงที่มุ่งเน้น การพัฒนาการเรียนรู้ การสอนแบบมีส่วนร่วม การศึกษาด้านสุขภาพ สุขภาพจิตและ การสนับสนุนด้านจิตสังคม (MHPSS) การเรียนรู้ด้านสังคมและอารมณ์ และความเป็นอยู่ที่ดี ของนักเรียนและครู ด้วยเหตุนี้ โครงการ “โรงเรียนแห่งความสุข” ของยูเนสโกจึงเชื่อมโยง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 4 และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนข้อที่ 3 โดยทำให้ ความสุขเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

3. ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าและมุ่งเน้นชุมชน: โครงการโรงเรียน แห่งความสุขมุ่งเน้นความสุขของชุมชน โรงเรียน มากกว่าความสุขของนักเรียนแต่ละคน กรอบแนวคิดนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาสภาพแวดล้อมโรงเรียนแห่งความสุขผ่านเกณฑ์

12 ข้อ ครอบคลุม 4 เสาหลัก ได้แก่ บุคคล กระบวนการ สถานที่ และหลักการ ซึ่งมุ่งเป้าไปที่สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมและเปี่ยมด้วยความสุข เพื่อการเรียนรู้ที่ดีขึ้นและยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้นำโรงเรียน

โดยสรุปแล้วโรงเรียนแห่งความสุข หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริมให้ “ผู้เรียนเป็นสุข” โดยการปรับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงเพิ่มพฤติกรรมสุขภาพ จัดโครงสร้าง และระบบต่าง ๆ ให้โรงเรียน มีสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้เรียนมีความต้องการจะใช้ชีวิตในโรงเรียนด้วยความสมัครใจ และมีความสุข เพราะถือว่าโรงเรียนเป็นพื้นที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาวะของผู้เรียนทั้งด้านกาย ใจ สังคม และปัญญา ทำให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล

2. องค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุข

การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขนั้น ได้มีนักวิชาการศึกษารวมถึงองค์กรต่าง ๆ และนักวิจัยหลายท่านได้อธิบายองค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขไว้อย่างหลากหลาย โดยใช้หลักเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุขนั้นอาจมีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง จึงได้ทำการศึกษา รวบรวมแนวคิด และองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขไว้ ดังนี้

รสนิน อัจโธสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิกุล ภูมิโคกรักษ์ (2564, หน้า 456) ได้เสนอกรอบแนวคิดองค์กรแห่งความสุขเอาไว้ ดังนี้

1. การมีสุขภาพดี
2. การมีน้ำใจงาม
3. การรู้จักผ่อนคลาย
4. การพัฒนาความรู้
5. การมีคุณธรรม
6. การใช้เงินเป็น
7. การมีครอบครัวที่ดี
8. การมีสังคมดี

พิมพ์ลักษณ์ นครภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565, หน้า 186) ได้ทำการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น: การวิเคราะห์พหุกลุ่มด้วยตัวแปรแฝด ได้กำหนดกรอบแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุขไว้ ดังนี้

1. ความผ่อนคลายในการทำงาน
2. ความเอื้ออาทรต่อกัน
3. สุขภาวะของบุคลากร
4. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

วรภรณ์ เสนาวัง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ และวัลลภา อารีรัตน์ (2567, หน้า 2104) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยได้มีการนำเสนอแนวคิดขององค์กรแห่งความสุขไว้ว่า ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมน่าอยู่
2. ครูมีความสุข
3. ความเป็นมืออาชีพของครู

กาญจนาพร อุดรชน และสุนทร คล้ายอ่ำ (2568, หน้า 58) ได้ทำการศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 โดยนำเสนอแนวคิดความสุข 8 ประการ หรือ Happy 8 ของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ประกอบด้วย

1. ด้านการเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี (Happy Body)
2. ด้านการเป็นผู้ที่มีน้ำใจ (Happy Heart)
3. ด้านการเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง

(Happy Relax)

4. ด้านการเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นผู้มืออาชีพในงาน

(Happy Brain)

5. ด้านการเป็นผู้มีคุณธรรม และความกตัญญู (Happy Soul)
6. ด้านการเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money)
7. ด้านการเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family)

8. ด้านการเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร / สังคมของตนเองได้

(Happy Society)

อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตนา กาญจนพันธุ์ (2568, หน้า 324)

ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับความสุขในการทำงานของครูภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยได้มีการใช้แนวคิดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ที่กล่าวถึงความสุขในการทำงาน อันประกอบด้วย

1. Happy body (สุขภาพดี)
2. Happy relax (ผ่อนคลายดี)
3. Happy heart (น้ำใจดี)
4. Happy soul (จิตวิญญาณดี)
5. Happy family (ครอบครัวดี)
6. Happy society (สังคมดี)
7. Happy brain (ใฝ่รู้ดี)
8. Happy money (สุขภาพการเงินดี)

UNESCO (2016, อ้างถึงใน นิลประภา วงษา, 2568, หน้า 306)

ได้กำหนดกรอบแนวคิด Happy Schools Framework โรงเรียนแห่งความสุข ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่

1. People (ผู้คน) ไม่ว่าจะเป็นครูที่มีจิตวิญญาณของความเป็นครู เอาใจใส่นักเรียน ผู้บริหารที่เปิดกว้าง สนับสนุนการมีส่วนร่วม นักเรียนที่รู้สึกมีคุณค่า มีส่วนในกระบวนการเรียนรู้

2. Process (กระบวนการ) การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น สนุกและมีความหมาย การประเมินที่สร้างแรงบวก กิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความเข้าใจ และความเคารพซึ่งกันและกัน

3. Place (สถานที่ / สิ่งแวดล้อม) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เป็นมิตรต่อการเรียนรู้ พื้นที่สีเขียว และมุมพักผ่อนที่ช่วยลดความตึงเครียด

Sezer, S. & Ertug, C. (2020, p. 53) ได้ทำการศึกษาความสุขในโรงเรียน: ทฤษฎีฐานราก โดยเสนอองค์ประกอบหลักของความสุขในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ

2. สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
3. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้
4. การสื่อสารและความร่วมมือ
5. นโยบายทางการศึกษา
6. กิจกรรมทางสังคม
7. คุณสมบัติของครู

Gramaxo, P. L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G., & Dias, Á. L. (2024, p. 3) ได้กำหนดกรอบแนวคิดของโรงเรียนแห่งความสุขไว้ ดังนี้

1. คน (People)
2. กระบวนการ (Process)
3. สถานที่ (Place)

Vale, A., Ribeiro, L. M. & Alves, J. M. (2025, p. 4) ได้ทำการศึกษาบทบาทของผู้นำเกี่ยวกับความสุขในโรงเรียน โดยมีการเสนอมิติที่เอื้อต่อความสุขในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเชิงบวก
2. ความสัมพันธ์เชิงบวกของครูและนักเรียน
3. โอกาสในการเรียนรู้ความคิดสร้างสรรค์ และกิจกรรมของโรงเรียน
4. ประสิทธิภาพของตนเองและความพึงพอใจในชีวิต
5. ความสำเร็จทางวิชาการ
6. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
7. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Gramaxo, P., Dias, A., Abelha, M., Dutschke, G. & Seabra, F. (2025, pp. 6 – 8) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของโรงเรียนแห่งความสุขไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์และลักษณะของครู (People) การมีครูที่มีคุณภาพผู้ช่วยที่เป็นมิตร และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของโรงเรียนแห่งความสุข ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของครูในการส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียนที่มีความสุข
2. วิธีการสอน (Process) ปัจจัยด้านการปฏิบัติการสอนสะท้อนถึงหลายแง่มุมที่ถูกรวมอยู่ในเสาหลัก “กระบวนการ” ได้แก่ นวัตกรรมทางการสอน

และกลยุทธ์การประเมิน การส่งเสริมความอยากรู้อยากเห็น การเรียนรู้พื้นฐานการ
สืบเสาะและความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการเนื้อหาที่มีความเชื่อมโยงกับท้องถิ่น
แต่มีมุมมองสากล และการเฉลิมฉลองความสำเร็จ รวมถึงกิจกรรมนอกหลักสูตร
และการทัศนศึกษา

3. การสร้างสมดุลระหว่างการเรียนรู้และการพักผ่อน (Process)
โดยจะให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาในการพักผ่อนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการ
เรียนรู้อย่างเป็นระบบ

4. โรงเรียนสีเขียว (Place) การเข้าถึงพื้นที่สีเขียวมากขึ้นสามารถ
ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของผู้คนในโรงเรียนได้ เช่น การใช้พื้นที่กลางแจ้งในการดำเนิน
กิจกรรมต่าง ๆ มีผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขเช่นกัน

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการ
สังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุข จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน
เพื่อเป็นแนวทางในการเลือกศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จากผลการศึกษาเอกสาร
และงานวิจัย เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข จากทัศนะ
ของนักวิชาการ แนวคิดของนักการศึกษา ผลงานการวิจัย 10 แหล่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัย
พิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางข้อมีความหมายในทิศทางเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อ
ต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายในทิศทางเดียวกันแต่เรียกชื่อ
ต่างกันที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่น
ที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

ตาราง 8 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาโรงเรียนแห่งความสุข

องค์ประกอบ ของโรงเรียนแห่งความสุข	นักวิชาการและนักวิจัย											
	รสริน อาจไธสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิบูล ภูมิโคกรักษ์ (2564)	พิมพ์พลัสสร นศรภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565)	วรารณ เสนาวัง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ และวัลลภา อารีรัตน์ (2567)	กาญจนาพร อุดรชน และสุนทร คลายอ้า (2568)	อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตนา กาญจนพันธ์ (2568)	UNESCO (2016)	Senol Sezer & Ertug Can (2020)	Gramaxo, P. L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G. and Dias, Á. L. (2024)	Andreia Vale, Luísa Mota Ribeiro and José Matias Alves (2025)	Patrícia Gramaxo, Álvaro Dias, Marta Abelha, Georg Dutschke and Filipa Seabra (2025)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
1. People (ผู้คน) / สุขภาวะของบุคลากร / ครูมี ความสุข / การรู้จักผ่อนคลาย / ความผ่อนคลาย ในการทำงาน / สามารถจัดการอารมณ์ของ ตนเองได้ / ความสัมพันธ์และลักษณะของครู (People)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9	90.00

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโรงเรียนแห่งความสุข	นักวิชาการและนักวิจัย										
	รสริน อาจโสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิภล ภูมิโคกรักษ์ (2564)	พิมพ์ลภัสสร นศรภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565)	วรารณ เสนาวัง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรศิษฐ์ และวัลลภา อาริรัตน์ (2567)	กาญจนาพร อุดรชน และสุนทร คลายอ้า (2568)	อภิสิทธิ์ สามีญตา และรัตน์ กาญจนพันธ์ (2568)	UNESCO (2016)	Senol Sezer & Ertug Can (2020)	Gramaxo, P. L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G. and Dias, Á. L. (2024)	Andreia Vale, Luísa Mota Ribeiro and José Matias Alves (2025)	Patrícia Gramaxo, Álvaro Dias, Marta Abelha,Georg Dutschke and Filipa Seabra (2025)	ความถี่ (f = 10)
2. Process (กระบวนการ) / กิจกรรมการจัดการ เรียนรู้ (Activities) / โอกาสในการเรียนรู้ความคิด สร้างสรรค์และกิจกรรมของโรงเรียน / การพัฒนา ความรู้ / ด้านการเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมือ อาชีพในงาน (Happy Brain) / วิธีการสอน (Process) / การสร้างสมดุลระหว่างการเรียนรู้และการพักผ่อน	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
											ร้อยละ
											80.00

องค์ประกอบ ของโรงเรียนแห่งความสุข	นักวิชาการและนักวิจัย					
	รสริน อัจฉริยะ, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิภล ภูมิโคกรักษ์ (2564)	พิมพ์พลัสตร นุศรภัคดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565)	วารารณ เสนอวัง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ และวัลลภา อารีรัตน์ (2567)	กาญจนาพร อุตรชน และสุนทร คล้ายอำ (2568)	อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตนา กาญจนพันธ์ (2568)	UNESCO (2016)
						Senol Sezer & Ertug Can (2020)
						Gramaxo, P. L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G. and Dias, Á. L. (2024)
						Andreia Vale, Luisa Mota Ribeiro and José Matias Alves (2025)
						Patrícia Gramaxo, Álvaro Dias, Marta Abelha, Georg Dutschke and Filipa Seabra (2025)
						ความถี่ ($f = 10$)
						ร้อยละ
3. Place (สถานที่ / สิ่งแวดล้อม) / สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment) / สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน / สภาพแวดล้อมน่าอยู่ / สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเชิงบวก / โรงเรียนสีเขียว (Place)		✓	✓			✓
						✓
						✓
						✓
						✓
						7
						70.00

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโรงเรียนแห่งความสุข	นักวิชาการและนักวิจัย											
	รสริน อาจโสดง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิบูล ภูมิโคกรักษ์ (2564)	พิมพ์พลัสศรี นครภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565)	วรารณ เสนาวัง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรศิษฐ์ และวัลลภา อารีย์ตม (2567)	กาญจนาพร อุดรชน และสุนทร คลายอ้า (2568)	อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตน์ กาญจนพันธ์ (2568)	UNESCO (2016)	Senol Sezer & Ertug Can (2020)	Gramaxo, P. L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G. and Dias, Á. L. (2024)	Andreia Vale, Luísa Mota Ribeiro and José Matias Alves (2025)	Patrícia Gramaxo, Álvaro Dias, Marta Abelha, Georg Dutschke and Filipa Seabra (2025)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
	4. อุปกรณ์ทางกายภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวก						✓				1	10.00
	5. การสื่อสารและความร่วมมือ (Collaboration) / ความสัมพันธ์เชิงบวกของครูและนักเรียน						✓		✓		2	20.00
6. การบริหารจัดการโรงเรียน (School Management) / นโยบายทางการศึกษา							✓				1	10.00

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโรงเรียนแห่งความสุข	นักวิชาการและนักวิจัย										
	รสริน อาจโสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิบูล ภูมิโคกรักษ์ (2564)	พิมพ์พลัสสร นศรภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565)	วรารณ เสงว้าง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรศิษฐ์ และวัลลภา อารีย์รัตน์ (2567)	กาญจนาพร อุดรชน และสุนทร คลายอ้า (2568)	อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตน์ กาญจนพันธ์ (2568)	UNESCO (2016)	Senol Sezer & Ertug Can (2020)	Gramaxo, P. L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G. and Dias, Á. L. (2024)	Andreia Vale, Luísa Mota Ribeiro and José Matias Alves (2025)	Patrícia Gramaxo, Álvaro Dias, Marta Abelha, Georg Dutschke and Filipa Seabra (2025)	ความถี่ (f = 10)
									✓		1
			✓				✓				2
	✓			✓	✓						3
	✓			✓	✓						3
7. ประสิทธิภาพของตนเองและความพึงพอใจ ในชีวิต / ความรู้สึกเป็นเจ้าของ									✓		1
8. คุณสมบัติของครู / ความเป็นมืออาชีพของครู			✓				✓				2
9. การมีสุขภาพดี (Happy body)	✓			✓	✓						3
10. การมีน้ำใจงาม (Happy heart)	✓			✓	✓						3
											ร้อยละ

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโรงเรียนแห่งความสุข	นักวิชาการและนักวิจัย											
	รสริน อาจโสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิบูล ภูมิโคกรักษ์ (2564)	พิมพ์พลัสศรี นครภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565)	วรารณ เสงแก้ว, บุญฤทธิ์ เพ็ชรศิษฐ์ และวัลลภา อารีย์ตม (2567)	กาญจนาพร อุดรชน และสุนทร คลายอ้า (2568)	อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตน์ กาญจนพันธ์ (2568)	UNESCO (2016)	Senol Sezer & Ertug Can (2020)	Gramaxo, P. L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G. and Dias, Á. L. (2024)	Andreia Vale, Luísa Mota Ribeiro and José Matias Alves (2025)	Patrícia Gramaxo, Álvaro Dias, Marta Abelha, Georg Dutschke and Filipa Seabra (2025)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
	✓			✓	✓						3	30.00
	✓			✓	✓						3	30.00
13. การมีครอบครัวที่ดี / ด้านการเป็นผู้ที่รักและ ดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family)	✓			✓	✓						3	30.00
11. การมีคุณธรรม / ด้านการเป็นผู้มีคุณธรรม และความกตัญญู (Happy Soul)												
12. การใช้เงินเป็น (Happy Money)												

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของโรงเรียนแห่งความสุข	นักวิชาการและนักวิจัย											
	รสริน อาจโสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิภล ภูมิโคกรักษ์ (2564)	พิมพ์พลัสศรี นครภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565)	วรารณ เสงแก้ว, บุญฤทธิ์ เพ็ชรศิษฐ์ และวัลลภา อาริรัตน์ (2567)	กาญจนาพร อุดรชน และสุนทร คลายอำ (2568)	อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตน์ กาญจนพันธุ์ (2568)	UNESCO (2016)	Senol Sezer & Ertug Can (2020)	Gramaxo, P. L., Seabra, F., Abelha, M., Dutschke, G. and Dias, Á. L. (2024)	Andreia Vale, Luísa Mota Ribeiro and José Matias Alves (2025)	Patrícia Gramaxo, Álvaro Dias, Marta Abelha, Georg Dutschke and Filipa Seabra (2025)	ความถี่ (f = 10)	ร้อยละ
	14. การมีสังคมดี / ด้านการเป็นผู้ที่รักและดูแล องค์กร / สังคมของตนเองได้ (Happy Society)	✓		✓	✓						3	30.00
	15. ความเอื้ออาทรต่อกัน		✓								1	10.00
	16. ความสำเร็จทางวิชาการ / ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน								✓		1	10.00

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์แนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ของนักวิชาการ นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาพบว่ามีลักษณะเฉพาะของโรงเรียน / องค์การ
แห่งความสุขทั้งหมด 16 องค์ประกอบ แต่การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์
องค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขได้ จำนวน 3 องค์ประกอบ ใช้หลักเกณฑ์
ในการพิจารณาจากความถี่ของทักษะที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกที่มีค่าร้อยละ 70 ขึ้นไป
(ความถี่ระดับ 7 ขึ้นไป) ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยในแต่ละด้านผู้วิจัย
ได้จัดกลุ่มลักษณะของตัวแปรที่มีความหมายคล้ายกัน กำหนดเป็นชื่อตัวแปร ดังนี้

ตาราง 9 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียน
แห่งความสุข

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ โรงเรียนแห่งความสุข	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
1. People (ผู้คน) / สุขภาวะของบุคลากร / ครูมีความสุข / การรู้จักเพื่อนคล้าย / ความผ่อนคลายในการทำงาน / สามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้ / ความสัมพันธ์และลักษณะของครู (People)	1. ด้านบุคคล	9	90.00
2. Process (กระบวนการ) / กิจกรรมการ จัดการเรียนรู้ (Activities) / โอกาสในการ เรียนรู้ความคิดสร้างสรรค์และกิจกรรม ของโรงเรียน / การพัฒนาความรู้ / ด้าน การเป็นผู้รู้การเรียนรู้และเป็นผู้มีอาชีพ ในงาน (Happy Brain) / วิธีการสอน (Process) / การสร้างสมดุลระหว่าง การเรียนรู้และการพักผ่อน	2. ด้านกระบวนการ ปฏิบัติงานของครู	8	80.00

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ โรงเรียนแห่งความสุข	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
3. Place (สถานที่ / สิ่งแวดล้อม) / สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment) / สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ การทำงาน / สภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ / สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเชิงบวก / โรงเรียนสีเขียว (Place)	3. ด้าน สภาพแวดล้อม ในโรงเรียน	7	70.00

จากตารางสังเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่า การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ประกอบด้วย

1. ด้านบุคคล
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู
3. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดของโรงเรียนแห่งความสุขในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านบุคคล

ในบริบทของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมและศึกษาเกี่ยวกับบุคคล ในสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจในสถานศึกษา ดังนั้น บุคคลในที่นี้ จึงหมายถึง ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึง องค์การต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของด้านบุคคล เอาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

1.1 ความหมายของด้านบุคคล

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศ รวมถึงองค์การต่าง ๆ ได้ กล่าวถึงความหมายของครู และบุคคลเอาไว้ ได้แก่

พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 4 (2547, หน้า 22) ในพระราชบัญญัติว่า “ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตาม

พระราชบัญญัตินี้ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดินงบบุคลากรที่จ่ายในลักษณะเงินเดือนในกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงการทองเที่ยวและกีฬา กระทรวงวัฒนธรรมหรือกระทรวงอื่นที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาสวน “บุคลากรทางการศึกษา” หมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554, หน้า 235)

ให้ความหมายของครูว่า หมายถึง ผู้สั่งสอนศิษย์ ผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์

ส่วนนิติการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2568, ออนไลน์)

กล่าวถึงความหมายของบุคคลว่า คือ สิ่งที่สามารถมีสิทธิและหน้าที่ได้ตามกฎหมาย เฉพาะมนุษย์เท่านั้นที่สามารถมีสิทธิและหน้าที่ สัตว์ไม่มีสิทธิและหน้าที่ จึงไม่ใช่บุคคล ยังมีสิ่งอื่นซึ่งมีสภาพบุคคลด้วย ได้แก่ หมูคน กองทรัพย์สิน หรือกิจการอันใดอันหนึ่ง เช่น สมาคม มูลนิธิ หรือกระทรวง ทบวงกรม ซึ่งสามารถมีสิทธิและหน้าที่ เช่น สามารถทำการซื้อขายได้ เราเรียกบุคคลประเภทนี้ว่า นิติบุคคล

OECD (2022, Online) ให้ความหมายของครู คือ บุคลากรวิชาชีพที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสอนนักศึกษา บุคลากรประกอบด้วยบุคลากรทางวิชาการ ครูประจำชั้น และครูการศึกษาพิเศษที่ทำงานกับนักเรียนทั้งชั้นเรียน สอนเป็นกลุ่มย่อย หรือสอนแบบตัวต่อตัว บุคลากรทางวิชาการประกอบด้วยบุคลากรที่มีหน้าที่หลักในการสอน การวิจัย หรือการบริการสาธารณะ ซึ่งมีตำแหน่งทางวิชาการ (เช่น ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ อาจารย์พิเศษหรือเทียบเท่า) บุคลากรที่มีตำแหน่งอื่น ๆ (เช่น คณบดี ผู้อำนวยการ รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าภาควิชา) จะรวมอยู่ด้วย หากกิจกรรมหลักของพวกเขา คือ การสอนหรือการวิจัยไม่รวมถึงบุคลากรที่ไม่ใช่มืออาชีพที่สนับสนุนครูในการสอนนักเรียน เช่น ผู้ช่วยครูและบุคลากรกึ่งมืออาชีพอื่น ๆ

Nilkote (2020, p. 15) กล่าวว่า ครูเป็นบุคลากรวิชาชีพเป็นผู้สร้างเสริมศักยภาพผู้เรียนทั้งในด้านการสอน การแนะนำแนวปฏิบัติในการดำเนินชีวิต และการพัฒนาคุณลักษณะที่ดีให้กับนักเรียนเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมให้ได้อย่างปกติสุข ครูจึงเป็นต้นแบบในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง

จากการศึกษาความหมายของด้านบุคคลดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ด้านบุคคล หมายถึง ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเพื่อดำเนินภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งในชั้นเรียนที่เป็นการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน และการดำเนินงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานสอนเพื่อเป็นการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์สอดคล้องตามความต้องการของสังคม และตอบสนองนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด โดยจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับนักเรียน และสังคม อบรมสั่งสอนนักเรียนทั้งวิชาการ และวิชาชีวิต

1.2 ความสำคัญของด้านบุคคล

มีนักวิชาการทั้งไทย และต่างประเทศกล่าวถึงความสำคัญ ของด้านบุคคลเอาไว้ในหลายลักษณะ ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557, หน้า 101) กล่าวถึงความสำคัญของครูว่า ครูจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลผู้เรียน ครูต้องจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ เสริมสร้างผู้เรียนให้เป็นบุคคลใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพื้นฐานธรรมดา เรียนรู้โลกใหม่ แต่ไม่ลืมธรรมชาติและท้องถิ่นของตนเอง สอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและตามสมรรถนะ เรียนรู้ จากประสบการณ์จริง คิดเป็น ทำเป็น ปฏิบัติคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และบุคลิกภาพที่ดี จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้พร้อม เรียนรู้ไปกับผู้เรียน และมีการประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการ และพฤติกรรม

เดชา จันดาพันธ์, จีรวิรัตน์ ขาติสง่า และสนุก สิงห์มาตร (2566, หน้า 641) กล่าวถึงความสำคัญของครู และบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษานับว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะสร้างคนใหม่ คุณภาพเพื่อเป็นอนาคตของประเทศชาติ สอดคล้องกับคำสุภาษิตที่เคยกล่าวไว้ว่า “เด็กฉลาดชาติเจริญ” หรือ “รากฐานของดีก็คืออิฐ รากฐานของชีวิตคือการศึกษา” หากการศึกษาของประเทศใดดีแล้วย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาประเทศ เช่นเดียวกัน ผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางรากฐานการศึกษาของเยาวชนของชาตินั้นคือครูและบุคลากรทางการศึกษา

ลูกมาน อีแมทา และจรัญ เก้าเอี้ยน (2568, หน้า 2) กล่าวถึงความสำคัญของครูว่า ครูเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่นับว่าเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญ

เนื่องจากใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ครูจะต้องดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนรู้โดยจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

Universidad Internacional Iberoamericana (UNiB) (2024, Online)

กล่าวถึงความสำคัญของครูว่า ครูไม่เพียงแต่ถ่ายทอดความรู้เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมทักษะที่สำคัญและคุณค่าทางจริยธรรมในหมู่นักเรียนด้วย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในโลกที่เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์นำมาซึ่งทั้งโอกาสและความท้าทาย เพื่อให้ครูสามารถบรรลุพันธกิจนี้ได้ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งเสริมให้ครูสามารถบูรณาการการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ESD) เข้ากับห้องเรียน โครงการริเริ่มเหล่านี้ประกอบด้วยโปรแกรมการฝึกอบรมออนไลน์ เวิร์กช็อปแบบพบหน้า และชุมชนนักปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้นักการศึกษาได้แบ่งปันประสบการณ์และกลยุทธ์ต่าง ๆ

UNESCO (2024, Online) กล่าวถึงความสำคัญของครูว่า

ครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ที่มีความจำเป็นมากต่อระบบการศึกษา การมีครูที่มีคุณภาพเพียงพอ และถูกจัดสรรอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

จากการศึกษาความสำคัญของด้านบุคคลที่หมายถึงครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น สามารถสรุปความสำคัญของด้านบุคคลได้ว่า มีความสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีความทันสมัย เสริมสร้างผู้เรียนให้เป็นบุคคลใฝ่เรียน มีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติงาน พัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติและตามสมรรถนะการเรียนรู้ จากประสบการณ์จริง ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และบุคลิกภาพที่ดี ให้เท่าทันกับยุคสมัย และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้พร้อมเรียนรู้ไปกับผู้เรียนและมีการประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและพฤติกรรม

1.3 องค์ประกอบด้านบุคคล

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของด้านบุคคลเอาไว้ ดังนี้

วรารักษ์ ศรีวิโรจน์ (2558, หน้า 3) ได้ระบุองค์ประกอบของครูไว้ว่า ครูต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติหรือองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ

1. มีความรู้ดี

2. มีความประพฤติดี

3. มีคุณธรรม

กระทรวงศึกษาธิการ (2563, ออนไลน์) ได้นำเสนอองค์ประกอบแห่งความสุขของโรงเรียนในด้านครูและบุคลากรในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ด้านบุคลากร โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ดังนี้

1.1 โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองตามแผนปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นและแนะนำบุคคลหรือกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ตามความต้องการ ตามความคาดหวัง ซึ่งอยู่ในกรอบที่สามารถปฏิบัติได้ตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับงานมีการติดตามงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

1.2 โรงเรียนควรมีแผนพัฒนางานแนะแนว ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีแบบสอบถามความต้องการสำหรับนักเรียน เพื่อกำหนดการจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลายและคำนึงถึงความยากง่ายของกิจกรรม และมีการวัดประเมินผลที่หลากหลาย

1.3 โรงเรียนควรเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ปกครองเพื่อความสะดวกรวดเร็วและง่ายในการติดต่อประสานงาน รับทราบข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

พระพัฒน์พล สิริสุนทรโน (เพ็ชรไชย) และวิทยา ทองดี (2566, หน้า 761) กล่าวว่าองค์ประกอบของครูมืออาชีพ ประกอบไปด้วย

1. ความรู้ ความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้ อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
2. มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ รักและศรัทธาในวิชาชีพ
3. เป็นผู้มีความดีคุณธรรมและจริยธรรม
4. ประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณ

วิชาชีพครู

Maria O. (2023, Online) กล่าวถึงองค์ประกอบของครูที่ดีว่า จะต้อง ประกอบด้วย

1. ครูที่ดีต้องให้เกียรตินักเรียน ครูที่ดีควรรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนอย่างจริงจัง เพื่อให้นักเรียนรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดความรู้สึกของตัวเอง ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสอนให้เด็ก ๆ รู้จักฟังความเห็นของคนอื่นด้วย ครูเช่นนี้จะสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้กับห้องเรียน

2. ทำให้นักเรียนผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของห้องเรียนครูที่จะสร้างห้องเรียนที่ประหนึ่งชุมชนเล็ก ๆ ที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและร่วมมือกัน ในชุมชนนี้มีกฎระเบียบที่ต้องเคารพ และมีหน้าที่ที่แต่ละคนต้องทำ นักเรียนแต่ละคนจะรู้สึกว่าตนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของห้องเรียน ซึ่งจะทำให้เด็ก ๆ รู้ว่านอกจากครูแล้วพวกเขายังมีเพื่อน ๆ ที่จะพึ่งพาอาศัยกันได้ตลอดเวลา

3. มีความอารี กระตือรือร้น และเอาใจใส่ ครูที่ดีจะเปิดกว้างกับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นนักเรียนหรือเพื่อนร่วมงาน ครูเช่นนี้จะเป็นคนที่นักเรียนรู้ว่าสามารถมาหาได้เมื่อพวกเขามีปัญหา หรือแม้แต่จะมาเล่าเรื่องตลกให้ฟังเฉย ๆ ก็ตาม พวกเขาจะเป็นผู้ฟังที่ดี และสามารถสละเวลาอันยุ่งเหยิงมาให้คนที่กำลังเดือดร้อนได้เสมอ ถ้าครูมีปัญหาส่วนตัว นักเรียนจะดูไม่ออกเลย เพราะครูเหล่านี้จะเก็บปัญหาส่วนตัวไว้นอกโรงเรียนเสมอ

4. เชื่อมั่นในศักยภาพของนักเรียนทุกคน ครูคนนี้จะรู้ว่าความหวังของครูที่มีต่อนักเรียนส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียนเสมอ ยิ่งครูคาดหวัง เชื่อมั่นในศักยภาพของนักเรียนมากเท่าไร นักเรียนก็มักจะประสบความสำเร็จในการเรียนมากขึ้น

5. รักที่จะเรียนรู้ นอกจากรักที่จะเรียนรู้แล้ว ยังนำความรักในการศึกษารวมเข้ากับสื่อการสอน มาสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน ครูจะต้องเป็นนักเดินทางสายอาชีพนี้ที่คอยแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และเสาะหาสิ่งที่ดีที่สุดให้กับนักเรียนเสมอ ครูคนนี้จะต้องกล้าที่จะเรียนรู้เทคนิคการสอนใหม่ ๆ หรือนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในห้องเรียน และเป็นผู้แบ่งปันความรู้ใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานเสมอ

6. ต้องเป็นผู้นำที่ดี ครูที่ดีจะตั้งเป้าไปที่ทีมเวิร์ค และการตัดสินใจของทีม รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม ครูที่ดีจะถ่ายทอดความเป็นผู้นำไปยังนักเรียน โดยการให้โอกาสนักเรียนแต่ละคนผลัดกันเข้ามามีบทบาทเป็นผู้นำในชั้นเรียนบ้าง

7. สามารถพลิกแพลงได้ การสอนบางวิธีอาจใช้ไม่ได้ผล
 อย่างที่คิด ครูจึงต้องมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนวิธีการสอนได้ โดยการประเมินการ
 สอนของตัวเองตลอดคาบเรียน และค้นหาวิธีใหม่ ๆ สื่อการสอนใหม่ ๆ มาอธิบาย
 จนแน่ใจว่านักเรียนทุกคนเข้าใจคอนเซ็ปต์ของบทเรียน

8. ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ไม่อายที่จะถามความเห็น
 และขอความช่วยเหลือจากครูคนอื่น ครูเช่นนี้จะมองการร่วมมือว่าเป็นการเรียนรู้จากเพื่อน
 ร่วมสายอาชีพเดียวกัน พวกเขาจะรู้จักที่จะใช้คำวิจารณ์และคำแนะนำที่ได้มาในการพัฒนา
 ตัวเองต่อไป

9. มีความเป็นมืออาชีพตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นรูปลักษณ์
 การแต่งกายไปจนถึงทักษะการจัดการและการเตรียมพร้อมในแต่ละวัน ทักษะการพูด
 การเจรจาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการพูดกับผู้บังคับบัญชา นักเรียน
 หรือเพื่อนร่วมงาน พวกเขาจะเป็นที่เคารพของคนรอบข้างเพราะบุคลิกที่เป็นมืออาชีพ

จากการศึกษาองค์ประกอบของด้านบุคคลดังกล่าว สามารถสรุปได้
 ว่า บุคคลในโรงเรียนคือครู ซึ่งต้องประกอบด้วย

1. คุณธรรมจริยธรรมทั้งต่อตนเอง และต่อนักเรียน รวมถึง
 ผู้รับบริการที่มาติดต่อประสานงาน
2. เป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติตน
3. มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาคน
4. มีทักษะในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่าย
5. มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของด้านบุคคล

จากความหมาย ความสำคัญของด้านบุคคล สามารถนำมานิยาม
 ศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของด้านบุคคลได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของด้านบุคคล

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของด้านบุคคล
ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเพื่อ ดำเนินภารกิจทางการศึกษา ของโรงเรียนให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งในชั้น เรียนที่เป็นการจัดการเรียน การสอนให้กับนักเรียน และการ ดำเนินงานอื่น ๆ นอกเหนือจาก งานสอนเพื่อเป็นการขับเคลื่อน ภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุ วัตถุประสงค์สอดคล้องตาม ความต้องการของสังคม และ ตอบสนองนโยบายของหน่วยงาน ต้นสังกัด โดยจะต้องเป็นต้นแบบ ที่ดีให้กับนักเรียน และสังคม	มีความสำคัญในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่มีความ ทันสมัย เสริมสร้างผู้เรียนให้เป็น บุคคลใฝ่เรียน มีความสามารถ ในการคิดและการปฏิบัติงาน พัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติ และตามสมรรถนะการเรียนรู้ จากประสบการณ์จริง ปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดี งาม และบุคลิกภาพที่ดี ให้เท่าทัน กับยุคสมัย และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว จัด บรรยายภาคและสภาพแวดล้อม ให้พร้อมเรียนรู้ไปกับผู้เรียน และมีการประเมินผู้เรียน	ลักษณะและพฤติกรรมของครูและ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา ที่ปฏิบัติ หน้าที่ทั้งด้านการจัดการเรียนการ สอนและภารกิจอื่น ๆ ของโรงเรียน อย่างมีความรับผิดชอบ มุ่งพัฒนา ผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ในการคิดและการปฏิบัติมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และทักษะชีวิตที่เหมาะสมกับ การดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน โดยครูและบุคลากรทำหน้าที่เป็น แบบอย่างที่ดี มีการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับ ธรรมชาติและสมรรถนะของผู้เรียน	1. ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและมุ่งมั่นต่อภารกิจ ของโรงเรียน 2. ครูจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนใฝ่เรียนรู้และมีความสุขในการ เรียน 3. ครูใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ หลากหลายและทันสมัย สอดคล้อง กับธรรมชาติและศักยภาพของผู้เรียน 4. ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงและการลงมือ ปฏิบัติ 5. ครูปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามให้แก่ผู้เรียนอย่าง สม่าเสมอ

ตาราง 10 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของด้านบุคคล
อบรมสั่งสอนนักเรียน ทั้งวิชาการ และวิชาชีวิต	จากพัฒนาการและพฤติกรรม	ใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐาน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อความสุข และมีการ ประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการ และพฤติกรรมอย่างเหมาะสม เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนิน ภารกิจทางการศึกษาได้อย่างมี คุณภาพและตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของสังคม และเทคโนโลยี	6. ครูและบุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิต ประจำวันให้กับนักเรียน 7. ครูให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ชีวิตและบุคลิกภาพที่เหมาะสมของผู้เรียน 8. ครูและบุคลากรปรับตัว และพัฒนาตนเองให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี 9. ครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อ ความสุข ความปลอดภัย และการมีส่วน ร่วมของผู้เรียน 10. ครูประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการ และการแสดงออกด้านพฤติกรรมที่ ถูกต้องเหมาะสม ควบคู่กับการประเมิน ด้านวิชาการ

2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครูเอาไว้ อย่างหลากหลาย ดังนี้

2.1 ความหมายของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความหมายของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครูเอาไว้ ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 4 เรื่อง แนวการจัดการศึกษามาตรา 24 ข้อ 4 (2542, หน้า 14 – 15) ระบุความหมายของกระบวนการปฏิบัติงานของครูไว้ว่า หมายถึง การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุลกัน รวมทั้งให้มีการปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นคนเก่ง มีสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต มีความสุขบนพื้นฐานความเป็นไทย เป็นผู้ที่มีความสามารถพึ่งตนเองได้ ครูผู้สอนนอกจากจะมีหน้าที่จัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนแล้วยังต้องดูแลนักเรียนตามบทบาทครูที่ปรึกษา รวมทั้งรับผิดชอบงานพิเศษอื่น ๆ อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนดำเนินกิจกรรมการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา และการประกันคุณภาพ สมคักดี โภคาชัยวัฒน์ (2560, หน้า 21) กล่าวถึง ความหมายของกระบวนการปฏิบัติงานของครูว่า หมายถึง มาตรฐานการปฏิบัติงานของครูทั้งหมด 12 มาตรฐาน ซึ่งจะเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ การพัฒนาวิชาชีพครู โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพโดยการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ตลอดจนมีวิสัยทัศน์เรื่องการร่วมมือในสถานศึกษาและชุมชนอย่างสร้างสรรค์ การตระหนักในความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในสถานศึกษา และชุมชน ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ส่วนด้านบุคลิกภาพมีความสำคัญที่ขาดไม่ได้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูในเรื่องการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาประเทศ สมกับวิชาชีพครู ได้รับการยกย่องเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่สังคมคาดหวัง

วลีษฐ์พล รอบจังหวัด (2562, หน้า 43) ระบุความหมายของกระบวนการปฏิบัติงานของครูว่า หมายถึง การที่ครูผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพกระทำ

การใด ๆ เพื่อให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างสำเร็จลุล่วง พร้อมทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ตามระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยมาตรฐานการปฏิบัติงานได้กำหนดไว้ 12 มาตรฐาน ดังต่อไปนี้ มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา และมาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

Vilma Z., Simona K., Tetiana P. and Lina K. (2020, pp. 951–

952) กล่าวถึง ความหมายของกระบวนการปฏิบัติงานของครูผ่านการบริหารเวลา ในสถานศึกษาไว้ว่า การใช้เวลาในการทำงานของครูในแต่ละกิจกรรม ทั้งในโรงเรียน และในชั้นเรียน ครอบคลุมภารกิจที่หลากหลาย เช่น การวางแผนหรือเตรียมบทเรียน ทั้งในและนอกเวลาเรียน การตรวจและประเมินงานหรืองานบ้านของนักเรียน การสื่อสารกับเพื่อนครูและบุคลากรในโรงเรียน การให้คำปรึกษาแก่นักเรียน การสื่อสารทางการศึกษากับผู้ปกครองของนักเรียน การพัฒนาวิชาชีพของครู การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร การสอนนักเรียนในชั้นเรียน การดูแลและรักษาความเป็นระเบียบในชั้นเรียน การจัดทำแผนการเรียนรู้หรือแผนการศึกษา และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม

OECD (2021, Online) กล่าวถึง ความหมายของกระบวนการปฏิบัติงานของครูว่า หมายถึง การสอนซึ่งเป็นงานที่ซับซ้อนจึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะและความรู้เท่านั้น ครูจำเป็นต้องทำงานหลายอย่างพร้อมกัน ได้แก่ กำกับดูแลชั้นเรียน ให้กำลังใจและให้ข้อเสนอแนะแก่นักเรียนแต่ละคนและนักเรียนแต่ละกลุ่ม และควบคุมนักเรียนที่ก่อกรวนหรือมีเสียงดังระหว่างการทำงานกลุ่ม เน้นอนว่าฐานความรู้ที่จำเป็นนี้

ก็มีความซับซ้อนเช่นกัน ในการออกแบบ และนำสภาพแวดล้อมการสอนและการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ครูจำเป็นต้องนำความรู้หลากหลายประเภทมาใช้ ซึ่งรวมถึงความรู้ ด้านเนื้อหา (ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาและเนื้อหาวิชาคณิตศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ศิลปะ ฯลฯ) และความรู้ด้านการสอน (ความรู้เกี่ยวกับวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมการสอน และการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับนักเรียน)

จากการศึกษาความหมายของกระบวนการปฏิบัติงานของครูดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการปฏิบัติงานของครู หมายถึง กระบวนการทำงานของครู ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในทุกมิติให้เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม ความประพฤติอันดีงามตามกรอบธรรมเนียมประเพณี และสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างรู้เท่าทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังรวมถึงการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนนโยบายเฉพาะของโรงเรียนและสร้างความร่วมมืออันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนานักเรียนในโรงเรียนอีกด้วย

2.2 ความสำคัญของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความสำคัญของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครูเอาไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2559, ออนไลน์) กล่าวถึง ความสำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานของครูไว้ว่า ครู เป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในทุก ภาควิชาของการศึกษา ดังนิยามของคำว่าครูที่ว่า ครูคือผู้ที่ให้ความรู้ไม่จำกัดทุกที่ทุกเวลา เมื่อครูต้องเต็มไปด้วยความรู้และรู้จักชวนหาความรู้ใหม่ สะสมความดี มีবারมีมาก และครูที่ดีจะต้องไม่ปิดบังความรู้ ควรมีจิตวิญญาณของความเป็นครู กระทรวงศึกษาธิการ จึงต้องการเห็นครูที่มีคุณลักษณะของครูที่ดี กล่าวคือ ครูต้องอยู่กับเด็กและรักเด็ก เป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้าน อีกทั้งเป็นครูที่มีความรู้และเทคนิคการสอน และต้องทันบริบท ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ครูต้องได้รับการดูแลในสวัสดิการ ทุกด้าน และได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

ชลีพร คนใจดี (2560, หน้า 18) กล่าวถึง ความสำคัญของ กระบวนการปฏิบัติงานของครูว่า ครูมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน โดยคำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ บทบาทของครูเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน

จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสนใจ โดยให้ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการคิด และได้ลงมือปฏิบัติ ตลอดจนดำเนินการวัดและประเมินผลและนำผลการประเมินไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

พระมหาตมฺย ฆนฺติธมฺโม (คำหน่อ) และพระสมุห์พุฒิพงษ์ พุทธิวิโร (กล่าวทวิ) (2564, หน้า 13) กล่าวถึง ความสำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานของครูว่า งานของครูเป็นงานสร้างสรรค์ที่บริสุทธิ์เพราะเป็นการวางรากฐานความรู้ความดีและความสามารถทุก ๆ ด้านแก่ศิษย์เพื่อช่วยให้สามารถดำรงตนเป็นคนดีมีอาชีพเป็นหลักฐาน และเป็นประโยชน์แก่สังคม เพื่อความสำเร็จ ความก้าวหน้าและความสุข ความเจริญของผู้อื่นตลอดชีวิต ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ เพราะครูเป็นทั้งผู้สร้าง และผู้กำหนดอนาคตของเยาวชน สังคมและประเทศชาติให้พัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการและถูกต้อง แต่ความคาดหวังที่หลายฝ่ายหวังไว้กับครูจะสำเร็จได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ ความตั้งใจจริง ความเสียสละ ความเอาใจใส่ความอดทน ในการที่จะอบรมสั่งสอนศิษย์ของครู

School bright (2025, Online) กล่าวถึง ความสำคัญของกระบวนการทำงานของครูว่า ครูไม่ได้เป็นเพียงผู้สอนในห้องเรียน แต่เป็นทั้งผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำทางความคิด และผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดอนาคตของเยาวชน ครูไม่เพียงแต่ถ่ายทอดความรู้ แต่ยังต้องสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่อบอุ่น เปิดโอกาสให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่และเตรียมพร้อมสำหรับโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Teacher of tomorrow (2025, Online) ระบุถึงความสำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานของครูว่า ครูผู้สอนจะนำเสนอเนื้อหา สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สนับสนุนและมีส่วนร่วม ปรับปรุงวิธีการสอนอย่างต่อเนื่อง และให้แน่ใจว่านักเรียนแต่ละคนได้รับการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายทางวิชาการของตน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่รับผิดชอบหลักอื่น ๆ อีก ได้แก่ การวางแผนและเตรียมบทเรียน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียน การวิจัยและพัฒนาสื่อการสอนใหม่ ๆ การตรวจงานและบันทึกผลการปฏิบัติงานของนักเรียน การทดสอบ และโครงการงานของนักเรียน ให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้นักเรียนปรับปรุงผลการเรียนของตนเองและรักษามันไว้ ความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างถูกต้อง รวมถึงติดตามเกรดและข้อมูลผลการเรียน การกำหนดการประเมินและกำกับดูแลการสอบ การให้การสนับสนุนผู้เรียนแบบตัวต่อตัว

จากการศึกษาความสำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานของครูดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการปฏิบัติงานของครู มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา สำหรับนักเรียนในทุกด้าน ทั้งการจัดสภาพแวดล้อม การเลือกเนื้อหาสาระในการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึง และพัฒนานักเรียน เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของคน ให้ดีพร้อมสอดคล้องกับค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคม นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างคุณภาพด้านวิชาการ วิชาชีพ และวิชาชีพดีให้กับคน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างสังคมที่ดีในอนาคต

2.3 องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครูเอาไว้ ดังนี้

คุรุสภา (2562, อ้างถึงใน อรรถนพ นาคนบุรี และภูมิพิพัฒน์ รักษ์พรมงคล, 2568, หน้า 85 – 86) ได้กำหนดข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2562 โดยครูจะต้องมีมาตรฐานวิชาชีพครู 3 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน มาตรฐานด้านการปฏิบัติตน และในส่วนมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานกำหนดไว้ 3 หมวด ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ครูประกอบด้วย (1) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู (2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง (3) ส่งเสริมการเรียนรู้ เอาใจใส่ ยอมรับการแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล (4) สร้างแรงบันดาลใจ ผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และผู้สร้างนวัตกรรม (5) พัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย (1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้สื่อ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ (2) บูรณาการความรู้และศาสตร์การสอนในการวางแผนและจัดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีปัญญาารู้คิดและมีความเป็นนวัตกรรม (3) ดูแลช่วยเหลือและพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามศักยภาพ สามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ (4) จัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนโดยตระหนักถึงสุขภาวะของผู้เรียน (5) วิจัย สร้างนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (6) ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ 3) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย (1) ร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง

และชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพของผู้เรียน (3) ศึกษา เข้าถึงบริบทของชุมชน และสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรม (4) ส่งเสริม อนุรักษ์ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ฉันทนันท์ วิทธิเวชกุลธร และสุมิตรา ยาประดิษฐ์ (2565, หน้า 130) กล่าวถึง องค์ประกอบของด้านการปฏิบัติงานครูไว้ว่า ประกอบด้วย

1. การเตรียมการสอน
2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้
3. การใช้สื่อและเทคโนโลยี
4. การวิจัยในชั้นเรียน
5. การวัดและประเมินผล

มัลลิกา คำมี, วาโร เฟิงสวัสดิ์ และเอกลักษณ์ เพียสา (2567, หน้า 74) กล่าวถึง องค์ประกอบของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของครูว่าประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างความชัดเจนในบทเรียน
2. การจัดบรรยากาศในชั้นเรียน
3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้
4. การใช้สื่อการเรียนรู้
5. การแสดงความใส่ใจในการจัดการเรียนรู้
6. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

Vieluf S., et al. (2012, p. 3) ระบุว่า การปฏิบัติทางวิชาชีพของครู ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การปฏิบัติในการสอนในชั้นเรียน (classroom teaching practices)
2. การมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (professional learning communities)

The Danielson Group (2022, Online) กล่าวถึง องค์ประกอบของการปฏิบัติงานครูว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผนและเตรียมการจัดการเรียนรู้
2. การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

3. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้

4. การจัดการเรียนรู้ที่มีหลักการ

จากการศึกษาองค์ประกอบของด้านกระบวนการปฏิบัติงาน
ของครู สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย

1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการ
ของผู้เรียนและตอบสนองความต้องการของสังคม

2. ศึกษาธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อเลือก
วิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมที่สุด

3. วัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อหาแนวทางแก้ไข
และพัฒนาผู้เรียนและวิธีการจัดการเรียนรู้ต่อไป

4. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนนโยบายทางการ
ศึกษา

2.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของด้านกระบวนการ
ปฏิบัติงานของครู

จากความหมาย ความสำคัญ ของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู
สามารถนำมานิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู
ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 11 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู
กระบวนการทำงานของครูที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในทุกมิติ ให้เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม ความประพฤติอันดีงามตามกรอบธรรมเนียม ประเพณี และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างรู้เท่าทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ	มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนในทุกด้าน ทั้งการจัดสภาพแวดล้อม การเลือกเนื้อหาสาระในการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนวิธีการจัดการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึง และพัฒนานักเรียนเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของคน ให้ดีพร้อมสอดคล้องกับค่านิยมและบรรทัดฐานทางสังคม นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างคุณภาพด้านวิชาการ วิชาชีพ และวิชาชีพชีวิตให้กับคน	ลักษณะและแนวทางการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิตผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อม และการคัดเลือกเนื้อหาสาระที่เหมาะสม สอดคล้องกับค่านิยมและบรรทัดฐานทางสังคม ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและนโยบายของโรงเรียน	1. ครูวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต 2. ครูเลือกเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและชุมชน 3. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิด วิเคราะห์ และการลงมือปฏิบัติของผู้เรียน 4. ครูจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนและนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีความสุข 5. ครูปรับวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างผู้เรียนแต่ละคน 6. ครูมีการประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและพฤติกรรมควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ตาราง 11 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู
เขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนนโยบายเฉพาะของโรงเรียน และสร้างความร่วมมืออันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในการพัฒนานักเรียน ในโรงเรียนอีกด้วย	ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างสังคมที่ดีในอนาคต	รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความสุข และการพัฒนาผู้เรียน อย่างยั่งยืน อันนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ในระยะยาว	7. ครูร่วมปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมตามนโยบายของโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง 8. ครูทำงานร่วมกับเพื่อนครู ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 9. ครูสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนานักเรียน 10. ครูนำผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเอาไว้ อย่างหลากหลาย ดังนี้

3.1 ความหมายของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไว้ ดังนี้

สิวราช อินทวิชัย (2563, หน้า 13) กล่าวถึงความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ว่า หมายถึง สภาพะสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่รอบตัวทั้งที่เป็นรูปธรรมหรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น อาคาร สถานที่ ห้องเรียน วัสดุ อุปกรณ์สื่อต่าง ๆ เป็นต้น และสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น ต้นไม้ ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ เป็นต้น ส่วนสภาพที่เป็นนามธรรมหรือสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา ทั้งในระดับห้องเรียน คือ บรรยากาศในชั้นเรียน ความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคล และในระดับสังคมเชิงวัฒนธรรม ได้แก่ คุณค่าที่ยึดถือ ความรู้ความคิด เจตคติ ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน พฤติกรรมของครูผู้สอน และผู้เรียนจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นหลักวิธีการหรือกระบวนการในการจัดสภาพแวดล้อม และการสร้างบรรยากาศในด้านต่าง ๆ ที่ส่งเสริมกระบวนการทางความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้

สุพรรณิ จันทรสำโรง (2564, หน้า 14) ระบุความหมายของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้ครูและนักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่สวงามร่มรื่น เป็นระเบียบ และมีบรรยากาศดี มีความปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์ เสริมสร้างการพัฒนาการและเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย มีสิ่งยั่วยุให้เกิดการเรียนรู้และไม่มีมลภาวะซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุน ให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้ไปสู่จุดมุ่งหมายตามที่โรงเรียนหรือสถานศึกษานั้น ๆ กำหนด

ศศิรินา ชมชื่น (2566, หน้า 18 – 19) กล่าวถึง ความหมายของสภาพแวดล้อมว่า หมายถึง สภาพหรือสภาวะที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ ด้านจิตวิทยา หรือด้าน

สังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยให้ครูนำไปใช้ในการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เต็มศักยภาพ

César T – F., Blanca F. – S., Victor C – V., Glenda G. – T. and Melanie M. – B. (2020, p. 1) ระบุความหมายของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า หมายถึง ชุดของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในชุมชนโรงเรียน ซึ่งถูกกำหนดโดยปัจจัยเชิงโครงสร้าง (structural factors) บุคลิกภาพ (personal factors) และการทำหน้าที่ของสถาบันการศึกษา (functional factors) ที่ทำให้โรงเรียนแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สภาพแวดล้อมในโรงเรียนถือเป็นปัจจัยสำคัญเมื่อประเมินความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน (student well – being)

Colorado Department of Education (2025, Online) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (School Environment) ว่า หมายถึง บริบททางกายภาพ อารมณ์ จิตวิทยา และสังคมของโรงเรียน ซึ่งกำหนดลักษณะความรู้สึกของสมาชิกเมื่อเข้ามา และมีปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชนโรงเรียน สภาพแวดล้อมนี้ครอบคลุมถึงกิจวัตรประจำวัน พิธีการ และตารางเวลา รวมถึงการปฏิบัติร่วมกันต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงความปลอดภัย ความอบอุ่น และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

จากการศึกษาความหมายของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึง สภาวะของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในบริเวณโรงเรียนทั้งในเชิงกายภาพที่เป็นอาคาร สถานที่ ต้นไม้ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และในเชิงจิตวิทยาเกี่ยวกับอารมณ์ของผู้คนที่อยู่ภายในโรงเรียน สังคมการอยู่ร่วมกันอันจะส่งผลต่อบรรยากาศโดยรวมของโรงเรียนให้พร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เหมาะสมต่อไป

3.2 ความสำคัญของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศ กล่าวถึงความสำคัญของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไว้ในหลายบริบท ดังนี้

พระครูปลัดศุภชัย ปรีชาโน (ฉัตรคุุ), พระครูวิรุฬห์สุตคุณ (อุดมศักดิ์ อุดมสมโก) และสมศักดิ์ บุญปู้ (2563, หน้า 211 – 212) กล่าวถึง ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งมีส่วนช่วยเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาได้เป็นอย่างมากโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับอาคาร

เรียนอาคารประกอบการสถานที่บริเวณรวมทั้งบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้เรียนซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนหรือก่อให้เกิดการเรียนรู้เพราะสภาพแวดล้อมทุกอย่างมีอิทธิพลต่อจิตใจและพฤติกรรมของผู้เรียนเป็น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการประกอบกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติหน้าที่การงานของทุกคนในสถานศึกษาช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนให้เกิดผลสำเร็จทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์

สุพรรณิ จันทรสำโรง (2564, หน้า 15) กล่าวถึง ความสำคัญ ของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เพราะสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะช่วยพัฒนา เด็กให้เป็นผู้เรียนที่มีคุณภาพได้ ดังนั้น ครูจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดสภาพแวดล้อม ที่กระตุ้นผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพเพื่อจะได้เปลี่ยนพฤติกรรม ของผู้เรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

แพรวฟ้า ไชยสิทธิ์ และอำนวย ทองโปร่ง (2567, หน้า 40 – 41) กล่าวถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า การสร้างบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมโรงเรียนที่ดีจะช่วยส่งเสริมและปลูกฝังให้นักเรียน นักศึกษา ได้เป็นบุคคล ที่พร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ ความเจริญ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ อันจะเป็นการ สร้างบุคลิกภาพที่ดีงามแก่ครู บุคลากรทางการศึกษา โดยด้านสภาพแวดล้อมภายใน วิทยาลัยนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะจะช่วยให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ และเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมทางการเรียน ของนักเรียน เพื่อนร่วมชั้น อาคารสถานที่ ตลอดจนสื่อการเรียนการสอน เหล่านี้มีผลต่อ การเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการโรงเรียน

กฤษณพล พันภัย, วิชิต เทพประสิทธิ์ และพูนชัย ยาวีราช (2568, หน้า 293) กล่าวถึง ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า สภาพแวดล้อม ในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาที่จะทำให้ผู้เรียน ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้เปรียบเสมือนครูคนหนึ่งที่สามารถให้การศึกษ อบรม และกล่อมเกล่าจิตใจของคนได้เพราะคนที่อยู่ในสภาพสังคมที่ดีจะซึมซับลักษณะที่ดีติดตัว ไป โดยไม่รู้ตัว ดังนั้นกระบวนการและวิธีการดำรงรักษาสภาพแวดล้อมที่ถูกต้อง การ มีส่วนรวมในการรักษา สภาพแวดล้อมควมมีระเบียบวินัยความสวยงามและความสมดุล ทางธรรมชาติในสถานศึกษา นอกจากจะสามารถให้ความรู้ความคิดแก่คนที่อยู่ใน

สถานศึกษาแล้วยังสามารถส่งเสริมให้คนรู้สึกกระตือรือร้น ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักวิธีการดำรงชีวิต และมีปฏิสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อม อย่างถูกต้องด้วย และสภาพแวดล้อมที่ดีกลายเป็นสถานที่ที่มีค่าของชุมชน ส่งผลให้ทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ เพิ่มความสนใจในการศึกษา และการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามากขึ้น

National School Climate Center (2021, Online) กล่าวถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า บรรยากาศโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นปัจจัยที่สร้างประโยชน์ให้กับทุกภาคส่วน ทั้งนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน โดยรอบการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนไม่ได้มุ่งเพียงเพื่อป้องกันปัญหาหรือพฤติกรรมเชิงลบเท่านั้น แต่ยังเป็นการวางรากฐานสำคัญสำหรับความสำเร็จ และความเป็นอยู่ที่ดีในระยะยาวของผู้เรียนและสถาบันการศึกษาโดยรวม โรงเรียนที่ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัย การมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์เชิงบวก และภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะมีศักยภาพสูงกว่าในการช่วยให้นักเรียนพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพของตนเอง

จากการศึกษาความสำคัญของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียน มีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในแง่ของการช่วยอำนวยความสะดวกโดยการใช้สื่อ อุปกรณ์ที่หลากหลาย รวมถึงใช้สถานที่ต่าง ๆ ในโรงเรียนเพื่อทำกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่ดีทั้งในด้านกายภาพ และด้านจิตวิทยายังมีผลโดยตรงต่อความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุก ๆ กิจกรรมอีกด้วย

3.3 องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

มีนักวิชาการไทย และต่างประเทศ ได้ให้กล่าวถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไว้ ดังนี้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2562, หน้า 4) กล่าวถึง องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมไว้ ดังนี้

1. เป็นเขตปลอดภัย – บุหรี่ การพนัน และสิ่งเสพติด
2. มีการคัดเลือกวัตถุดีบ เครื่องดื่ม และอาหารว่างที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ
3. บรรยากาศในโรงเรียนและห้องเรียนเอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้

4. มีระบบป้องกันภัยและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

5. มีการจัดสภาพแวดล้อมให้ร่มรื่นและส่งเสริมการเรียนรู้

พระครูปลัดศุภชัย ปรีชาโน (ฉัตรคุ), พระครูวิรุฬห์สุดคุณ (อุดมศักดิ์ อุดมสมโก) และสมศักดิ์ บุญปู (2563, หน้า 218) กล่าวถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า การจัดการเรียนรู้ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศโน้มน้าวความรู้สึกของเด็กให้มีความสงบเห็นสิ่งดีงามในธรรมชาติ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชีวิตมีความพึงพอใจที่จะเรียนทำให้การเรียนการสอนสัมฤทธิ์ผลได้โดยง่าย แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมกายภาพภายในโรงเรียน โรงเรียนและชุมชนมีการปลูกสร้างอาคารที่หน้าอยู่เหมาะสมกับการเรียนรู้ มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุดที่สภาพการดี และมีการจัดการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

2. สภาพแวดล้อมทางสังคมภายในโรงเรียน การกำหนดนโยบาย การวางแผน การนิเทศการ ประเมินผล วัฒนธรรม ประเพณี กฎระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

3. สภาพแวดล้อมการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ ความคิด สร้างสรรค์กิจกรรมพัฒนาและการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน

กลมทิพย์ สำราญจักร, พรทิพย์ เขียวขำ, พัชร ลอยเด่น, มลวิภา เมืองพระฝาง และณิรินทร์พัชร ปฐมพุทธิธรรม (2567, หน้า 58 – 60) กล่าวถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไว้ ว่าประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ คือ การจัดสภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นหรือจับต้องได้ ได้แก่ อาคารเรียน สถานที่ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งความรู้ที่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน โดยเน้นความสะดวกสบาย สามารถเคลื่อนไหวได้อย่างอิสระ และสามารถเอื้อต่อผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สภาพแวดล้อมด้านวิชาการ คือ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนรู้ สอนสนุก เรียนสนุก ทำให้นักเรียนกล้าแสดงออกและมีปฏิสัมพันธ์กับครูมากขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3. สภาพแวดล้อมด้านการบริหารจัดการ คือ บรรยากาศที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ร่วมกัน การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขจะทำให้ผู้เรียนรู้สื่อกิจกรรมที่จะเรียนรู้และเกิดการเรียนรู้ได้โดยง่าย การเรียนรู้ดังกล่าว ได้แก่ การเรียนรู้ด้านความรู้ และการเรียนรู้ทางสังคม การร่วมมือร่วมใจกันในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

National School Climate Center (2021, Online) กล่าวถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไว้ว่า บรรยากาศในโรงเรียนที่ยั่งยืนและส่งเสริมเชิงบวก ส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้ของเยาวชน ซึ่งจำเป็นต่อการใช้ชีวิตอย่างสร้างสรรค์ มีส่วนร่วม และน่าพึงพอใจในสังคมประชาธิปไตย ซึ่งประกอบด้วย

1. บรรทัดฐาน ค่านิยม และความคาดหวังที่สนับสนุนให้ผู้คนรู้สึกปลอดภัยทางสังคม อารมณ์ และร่างกาย
 2. ผู้คนมีส่วนร่วมและได้รับการเคารพ
 3. นักเรียน ครอบครัว และนักการศึกษาทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาดำรงอยู่ และมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์โรงเรียนร่วมกัน
 4. นักการศึกษาเป็นแบบอย่างและปลูกฝังทัศนคติที่เน้นย้ำถึงประโยชน์และความพึงพอใจที่ได้รับจากการเรียนรู้
 5. ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการโรงเรียน
- และดูแลสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

Interagency Working Group on Youth Programs คณะทำงานระหว่างหน่วยงานว่าด้วยโครงการเยาวชนของสหรัฐอเมริกา (2025, Online) กล่าวถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของโรงเรียนว่า ประกอบด้วย ปัจจัยหลายประการ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ได้รับการดูแลอย่างดีได้รับการพิสูจน์แล้วว่าสามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการทดสอบมาตรฐานได้ และยังเชื่อมโยงกับขวัญกำลังใจและความมุ่งมั่นของครูที่เพิ่มขึ้น
2. สภาพแวดล้อมการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางวิชาการและพฤติกรรมที่ดีขึ้นของนักเรียน
3. สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี โปรแกรมสุขภาพจิตในโรงเรียนสามารถช่วยลดอาการผิดปกติทางพฤติกรรม โรคสมาธิสั้น และอาการไฮเปอร์แอคทีฟ รวมถึงอาการซึมเศร้าในนักเรียนที่ได้รับการบริการ

4. วินัย แนวทางการลงโทษทางวินัย แนวทางด้านวินัยทั่วทั้งโรงเรียนที่เน้นการป้องกันจะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกให้นักเรียนและบุคลากรทุกคนตระหนักถึงด้านพฤติกรรมที่คาดหวังได้

จากการศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ คือ อาคาร สถานที่ แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน อุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้
2. สภาพแวดล้อมด้านจิตวิทยา คือ อารมณ์ของผู้คนในโรงเรียน สังคม และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

3.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

จากความหมาย ความสำคัญ ของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียนสามารถนำมานิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียนได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 12 ความหมาย ความสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน
สภาวะของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในบริเวณโรงเรียนทั้งในเชิงกายภาพที่เป็นอาคาร สถานที่ ต้นไม้ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และในเชิงจิตวิทยาเกี่ยวกับอารมณ์ของผู้คนที่อยู่ภายในโรงเรียน สังคมการอยู่ร่วมกันอันจะส่งผลต่อบรรยากาศโดยรวมของโรงเรียนให้พร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เหมาะสมต่อไป	สภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในแง่ของการช่วยอำนวยความสะดวกโดยการใช้สื่อ อุปกรณ์ที่หลากหลาย รวมถึงใช้สถานที่ต่าง ๆ ในโรงเรียนเพื่อทำกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่ดีทั้งในด้านกายภาพ และด้านจิตวิทยายังมีผลโดยตรงต่อความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	สภาวะและองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน โดยด้านกายภาพครอบคลุมอาคาร สถานที่ แหล่งเรียนรู้ สื่อและอุปกรณ์ ตลอดจนภูมิทัศน์ที่สะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมต่อการเรียนรู้ ส่วนด้านจิตวิทยาครอบคลุมบรรยากาศทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูล และความรู้สึกปลอดภัยของผู้เรียน ครู และบุคลากร	1. โรงเรียนมีอาคาร สถานที่ และภูมิทัศน์ที่สะอาด สวยงามเป็นระเบียบ และปลอดภัยต่อการใช้งาน 2. โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน 3. โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์ที่หลากหลาย และเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ 4. โรงเรียนใช้พื้นที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 5. โรงเรียนมีบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นมิตร และเอื้อต่อการอยู่ร่วมกันของนักเรียน ครู และบุคลากร

ตาราง 12 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ของสถานสภาพแวดล้อมในโรงเรียน
	ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ทุก ๆ กิจกรรมอีกด้วย	และบุคลากร ซึ่งส่งผล โดยตรงต่อความกระตือรือร้น ในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ จัดการเรียนรู้ อันนำไปสู่การ เป็นโรงเรียนแห่งความสุข อย่างยั่งยืน	6. โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึก ปลอดภัยทั้งทางร่างกาย และจิตใจ 7. โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยกระตุ้น ให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจ ในการเรียนรู้ 8. โรงเรียนสนับสนุนให้สมาชิกในโรงเรียนสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีและการสื่อสารเชิงบวกเพื่อให้ สมาชิกรู้สึกมีความสุข และมีอารมณ์ผ่อนคลาย 9. โรงเรียนดูแลและพัฒนาสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน และปิตามารดา ผู้ปกครอง 10. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมโดยรวมที่เอื้อให้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัด การเรียนรู้

3. แนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับโรงเรียนแห่งความสุข

กระทรวงศึกษาธิการ (2563, ออนไลน์) ระบุว่าโรงเรียนแห่งความสุขนั้น กระทรวงศึกษาธิการได้รับเอาแนวคิดของ UNESCO มาใช้โดยโครงการโรงเรียนแห่งความสุข (Happy Schools Project) ได้เริ่มพัฒนาแนวความคิดและแนวทางการดำเนินกิจกรรมมาตั้งแต่ปี 2557 (2014) โดยการสนับสนุนจากยูเนสโก ที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนแบบองค์รวม พัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างสมดุลและหลากหลาย โดยยอมรับคุณค่า จุดเด่น และขีดความสามารถในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีอย่างมีความสุข โดยนอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการ ยังได้ประกาศนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ โดยคาดหวังให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยจะได้รับการพัฒนาในทุกมิติ เรียนดี มีความสุข และมีความพร้อมร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566, หน้า 1 – 5) ได้ประกาศจุดเน้นด้านคุณภาพการศึกษาโดยส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข พัฒนาศักยภาพ และคุณลักษณะผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ ด้วยการเรียนรู้อย่างมีความสุขเพื่อเป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิต และสร้างอาชีพ ปลูกฝังผู้เรียนให้มีหลักคิดที่ถูกต้องในด้านคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้มีความพอเพียง มีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตอาสา ซึ่งการกำหนดมาตรฐานคุณภาพโรงเรียนแห่งความสุข มีเป้าหมายสำคัญ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการพื้นฐานในการขับเคลื่อนโรงเรียนแห่งความสุข ซึ่งมีแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

3.1 แนวทางการบริหารโรงเรียนแห่งความสุข

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา (2567, หน้า 11) ได้เสนอแนวทางการบริหารโรงเรียนแห่งความสุขไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญกับการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในสังคม” การบริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดเป็นโรงเรียนแห่งความสุข จึงมีความสำคัญในการพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร การยกระดับมาตรฐานทางด้านการจัดการศึกษามีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งปัจจัยสำคัญของการ

พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งความสุขซึ่งเกิดจากการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียนไปพร้อม ๆ กับการดำเนินการจัดการศึกษา โดยผู้บริหารและครูต้องร่วมมือกันเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดเป็นโรงเรียนแห่งความสุขต่อไป ได้แก่

1. ด้านบุคคล

1.1 โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้กำหนดเป้าหมาย

การพัฒนาตนเองตามแผนปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นและแนะนำบุคคลหรือกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ตามความต้องการ ตามความคาดหวัง ซึ่งอยู่ในกรอบที่สามารถปฏิบัติได้ตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับงาน มีการติดตามงาน ก่อให้เกิดการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

1.2 โรงเรียนควรมีแผนพัฒนางานแนะแนว ระบบดูแล

ช่วยเหลือนักเรียน มีแบบสอบถามความต้องการสำหรับนักเรียน เพื่อกำหนดการจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลายและคำนึงถึงความยากง่ายของกิจกรรม และมีการวัดประเมินผลที่หลากหลาย

1.3 โรงเรียนควรเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่าง

ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ปกครองเพื่อความสะดวกรวดเร็วและง่ายในการติดต่อประสานงาน รับทราบข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

2. ด้านกระบวนการ

2.1 ครูควรมีการกำหนดกิจกรรมที่หลากหลายให้เหมาะสม

กับช่วงวัยของนักเรียน เช่น การใช้เพลง การเตรียมสื่อ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระวิชา มีการจัดกิจกรรมที่นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง เลือกกิจกรรมที่มีความสนุกสนานตามธรรมชาติวิชา และระดับของนักเรียน บูรณาการการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระวิชา เพื่อส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ให้กับนักเรียน มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการจัดการเรียนรู้

2.2 ครูควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้กำหนดแนวทางการศึกษา

หาความรู้ด้วยตนเองตามธรรมชาติวิชา กำหนดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งในและนอกห้องเรียนซึ่งสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเนื้อหาสาระวิชา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงหลักสูตรของสถานศึกษา

2.3 ครูควรมีการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง

เนื่องจากนักเรียนมีความแตกต่างกันในแต่ละคน นักเรียนมีความสามารถและความถนัดในแต่ละด้านที่ต่างกันไป เกณฑ์การวัดประเมินผลควรมีความหลากหลาย ควรคำนึงถึงทักษะ ความสามารถของนักเรียนเป็นสำคัญ

3. ด้านสถานที่

3.1 โรงเรียนควรมีโครงการที่เสริมสร้างสุขภาวะและสุขภาพให้แก่นักเรียนอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามระเบียบ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ เช่น โครงการอาหารกลางวันนักเรียน นอกจากนี้ควรมีการประสานหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดกิจกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ เช่น กิจกรรมโรงเรียนรักสิ่งแวดล้อม

3.2 โรงเรียนควรมีการพัฒนากระบวนการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน เช่น การติดกล้องวงจรปิดภายในโรงเรียนตามมุมที่เสี่ยงต่อการเกิดอันตราย เพื่อช่วยป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงการพัฒนากระบวนการปกครองนักเรียน มีการตรวจสอบการเข้า – ออก โรงเรียนของนักเรียน ระหว่างที่นักเรียนอยู่โรงเรียน มีการแจ้งเตือนผู้ปกครองนักเรียนในกรณีนักเรียนไม่มาโรงเรียน เพื่อให้ผู้ปกครองได้ทราบข้อมูล

3.3 โรงเรียนควรมีการตรวจสอบสภาพความมั่นคงแข็งแรงของอาคารสถานที่ เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบประปาของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ หากพบการชำรุดเสียหายควรมีการซ่อมบำรุงเพื่อให้เกิดความมั่นคงแข็งแรงและความปลอดภัย

3.2 แนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนแห่งความสุข

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา (2567, หน้า 13) ได้นำเสนอรูปแบบการดำเนินงานโรงเรียนแห่งความสุข (Happy School) เพื่อให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีคุณภาพ การที่จะพัฒนาโรงเรียนเพื่อไปสู่เป็นโรงเรียนแห่งความสุขนั้น จะต้องอาศัยปัจจัย องค์ประกอบ และกระบวนการหลายอย่างต่อไปนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ซึ่งจะกล่าวประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุข

เชื่อมั่นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ เพราะเป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดในโรงเรียน ผู้บริหาร

จึงต้องมีความรอบรู้ในการบริหาร มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ โปร่งใส เอาใจใส่และทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างจริงจัง ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุข ควรมีลักษณะดังนี้

1.1 ยึดคุณภาพนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการบริหาร
สถานศึกษา

1.2 ใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษา
ขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ

1.3 ยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
เป็นกรอบกำกับการบริหาร

1.4 ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)
ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม
หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เป็นหลักในการบริหารอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั้ง
มีจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร

1.5 ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานและแก้ปัญหา
เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

1.6 พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
มีสมรรถภาพในการจัดการความรู้

1.7 ใช้กรอบแนวทางจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนบริหารราชการ
แผ่นดินของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ แบบแผนที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยปรับให้
สอดคล้องกับสภาพปัญหาของความต้องการของสถานศึกษา

2. ลักษณะของสถานศึกษาที่จะไปสู่องค์กรแห่งความสุข

ตามแนวคิดโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่จะไปสู่โรงเรียนแห่งความสุข
นั้น จะต้องมีส่วนประกอบ 2 ส่วน คือ สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
มีความพร้อมในด้านทรัพยากรวัสดุเทคโนโลยี งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล สามารถ
จัดการศึกษาได้ดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียน
มีคุณภาพตามมาตรฐานกำหนด และได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี
คนเก่ง มีความสุข เป็นโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการ
ของชุมชน ลักษณะสถานศึกษาหรือโรงเรียนที่จะไปสู่โรงเรียนแห่งความสุข จะเกี่ยวข้องกับ
กับองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งส่วนที่เป็นบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input)

กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output หรือ Product) ซึ่งเป็นแนวคิดการใช้
องค์ประกอบเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาเป็นกรอบการพิจารณา โดยมี
รายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านบริบท (Context) คือ สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อม
ภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา

2.2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) คือ
ทรัพยากรบุคคล ผู้บริหาร ครู เป็นบุคลากรมืออาชีพ ทรัพยากรวัสดุเทคโนโลยี และ
งบประมาณเหมาะสมและเพียงพอ – หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น – แหล่ง
เรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย – การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานยุทธศาสตร์

2.3 ด้านกระบวนการ (Process) คือ กระบวนการเรียนรู้ เน้น
ผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการบริหารจัดการ โดยเน้นโรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม
การประกันคุณภาพการศึกษา มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน

2.4 ด้านผลผลิต (Output หรือ Product) คือ ผู้เรียนมีคุณภาพ
มีพัฒนาการทุกด้าน มีความรู้ คุณธรรม โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน เป็นแบบอย่าง
ของโรงเรียนอื่น

3. ขั้นตอนการพัฒนาไปสู่โรงเรียนแห่งความสุข

กระบวนการพัฒนาสถานศึกษาหรือโรงเรียนไปสู่โรงเรียน
แห่งความสุขควรมีกระบวนการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง สร้างความตระหนักให้เกิดกับ
ผู้เกี่ยวข้องว่างานของโรงเรียนต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความ
มั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษา

3.2 หาความต้องการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ศึกษาแผนบริหาร
ราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์ของกระทรวงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำรวจความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง เพื่อกำหนด
แนวทางพัฒนา

3.3 การประเมินสภาพองค์กร หรือการวิเคราะห์องค์กร
(SWOT) ศึกษาและประเมินโรงเรียน โดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส
และอุปสรรคของโรงเรียน

3.4 วางแผนกลยุทธ์ระยะ 3 – 4 ปี กำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) เพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพ เพื่อการดำเนินงาน ในกิจกรรมภารกิจหลักที่สำคัญ สร้างผลงาน สร้างคุณภาพ จากจุดแข็งของโรงเรียน การรวมพลังคน และทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนภารกิจการบริหารงาน

3.5 วางแผนปฏิบัติงานประจำปี แปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ในรูปงาน โครงการ กิจกรรม

3.6 เสริมสร้างศักยภาพในองค์กร ด้วยการจัดหาสื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการบริหารจัดการ

3.7 ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ (Action plan)

3.8 วัดและประเมินผลการดำเนินงาน โดยประเมินตามตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนด

3.9 ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

4. หลักการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนแห่งความสุข การที่จะพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ นอกจากจะต้อง ดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารโรงเรียน ยังจำเป็นต้องใช้หลักการทำงานที่สำคัญ ดังนี้

4.1 คำนึงถึงเป้าหมาย คือ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คุณธรรม

4.2 ทำงานด้วยความทุ่มเท ทำงานด้วยความรับผิดชอบ (รับผิดชอบและรับผิดชอบในผลงาน)

4.3 การทำงานเชิงรุก อย่างมีระบบ มีแผน มีการบริหาร อย่างมีเป้าหมาย ตรวจสอบได้

4.4 การปฏิรูประบบการบริหารงาน ได้แก่ – การบริหารงาน มีแผน มีเป้าหมาย ประเมินผลงาน – การบริหารคน ส่งเสริมคนดี คนเก่ง รับผิดชอบ รวดเร็ว – การบริหารเงิน เกิดประโยชน์ ประหยัด ประสิทธิภาพ – การพัฒนาบุคลากร เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

5. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน ดังนี้

5.1 สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน

5.2 สร้างพันธสัญญา ข้อตกลงในการทำงาน

5.2.1 รับผิดชอบในหน้าที่ตามแผนงาน โครงการ โดยการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPI)

5.2.2 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5.2.3 พัฒนาคุณภาพงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง
หากดำเนินการพัฒนาตามที่กล่าวมาข้างต้น โดยกระบวนการมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางวิชาการ คณะครู และกรรมการสถานศึกษา สนับสนุน คอยช่วยเหลือตลอดทั้งกำกับติดตาม เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายปลายทาง คือ “ไปสู่โรงเรียนแห่งความสุข” เชื่อได้ว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวังได้

บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

พิราวดิ สินธุศิริ (2553, หน้า 24 – 32 อ้างถึงใน อุดุลศักดิ์ ทองคำ, 2566, หน้า 95 – 98) กล่าวว่า ปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของประชาชนในประเทศมากขึ้นตามลำดับ แนวโน้มของสังคมกำลังพัฒนา เข้าสู่ความเป็นอุตสาหกรรมและการบริการ วิถีชีวิตในสังคมเป็นวงกว้าง สภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงจำเป็นต้องพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้และทักษะพื้นฐานของประชาชนให้สูงขึ้นอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างเหมาะสม

1. ความเป็นมาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเกิดขึ้นจากโครงการนำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งเป็นผลจากการที่รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนให้สูงขึ้นจึงถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยเริ่มเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2530 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้กรมสามัญศึกษาดำเนินโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในเขตพื้นที่ชนบทยากจนจำนวน 38 จังหวัด และเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2530 เห็นชอบในหลักการ การขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานออกไปจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยวิธีการไม่บังคับ

ต่อมาเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2531 ได้เห็นชอบให้โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 38 จังหวัดออกไปให้ครอบคลุมโรงเรียนที่อยู่ในเขตทุรกันดารด้วย และเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2532 เห็นชอบให้ดำเนินการตามสาระสำคัญของรูปแบบ และวิธีการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อจากนั้น เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2532 เห็นชอบให้กรมการศึกษานอกโรงเรียนดำเนินงานตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นนอกระบบโรงเรียนซึ่งเป็นผลทำให้อัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50.89 แต่เมื่อเปรียบเทียบกับปัญหาความต้องการ โดยเฉพาะตลาดแรงงานมีแนวโน้มความต้องการแรงงานพื้นฐานที่มีระดับความรู้ยังต่ำ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ ได้พิจารณาหายุทธศาสตร์ในการเร่งขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ส่วนภูมิภาคอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว และได้มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินงานขยายโอกาสทางการศึกษาภายใต้โครงการนำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับ โดยเปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ และมีบุคลากรผู้สอนเพียงพอ จำนวน 119 โรงเรียนทั่วประเทศใน 73 จังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) ตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 เป็นต้นมา ซึ่งการดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบายเร่งรัดการขยายโอกาสทางการศึกษาดังกล่าว เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2533 ที่เห็นชอบในหลักการที่กระทรวงศึกษาธิการ

2. นโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา

นโยบายทางการศึกษาและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการขยายโอกาสทางการศึกษา การศึกษานับว่าเป็นกลไกสำคัญในการทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งการพัฒนาตน พัฒนาสังคมและพัฒนาอาชีพ บุคคลใดที่ได้รับการศึกษามากย่อมมีโอกาสและความสามารถที่จะพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าเช่นเดียวกัน

ดังนั้น การยกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของคนในชาติ จึงไม่ใช่สิ่งที่พึงจะคิดขึ้นตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แต่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลและดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องเสมอมา ซึ่งรัฐบาลมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาและขยายโอกาสให้ทั่วถึงคนทุกคน ทุกกลุ่มเพื่อให้การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถเต็มศักยภาพ มีคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และจัดให้

มีกฎหมายการศึกษาแห่งชาติตลอดจนการปรับปรุงการจัดการศึกษาทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมโดยใช้การศึกษาเป็นสื่อสร้างเสริมความรู้ และปลูกฝังจิตสำนึกเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสนับสนุนการค้นคว้าการวิจัยในศิลปวิทยาการ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

3. การดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

การดำเนินงานของโรงเรียนโดยให้จัดการศึกษาในลักษณะให้เปล่า สนองผู้เรียนที่ต้องการเรียนที่ต้องการเรียนต่อจากชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยให้ขยายโอกาสทางการศึกษาในชนบทให้มากเป็นพิเศษมุ่งเน้นให้นักเรียนที่ไม่ได้เข้าเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ที่อยู่ห่างไกลในชนบท การเรียนการสอนเน้นการฝึกทักษะพื้นฐานเพื่อการประกอบอาชีพและเมื่อนักเรียนจบแล้วสามารถประกอบอาชีพได้ ตลอดจนการใช้แหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและให้สามารถปรับตนเองให้เข้ากับสภาพทางสังคม เป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม ให้รักและต้องการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองให้ดีขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3.1 อาคาร สถานที่ไม่เพียงพอ โรงเรียนยังขาดอาคารเรียนอาคารประกอบตลอดจนห้องจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น ห้องทดลองวิทยาศาสตร์ บางโรงเรียนมีพื้นที่ทางการเกษตรไม่เพียงพอสำหรับใช้ในการเรียนการสอน

3.2 วัสดุครุภัณฑ์บางประเภทยังขาดแคลน เช่น โต๊ะ เก้าอี้สำหรับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งต้องขอยืมจากโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากนี้ บางโรงเรียนยังขาดแคลนครุภัณฑ์สำนักงานที่จำเป็น

3.3 อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน มีจำนวนไม่เพียงพอ เช่น คู่มือครู แบบเรียน หนังสือค้นคว้าเพิ่มเติม หนังสืออ่านประกอบ นอกจากนี้ยังพบว่า อุปกรณ์ในบางประเภท เช่น เครื่องกีฬา สารเคมีสำหรับใช้ทดลองในห้องวิทยาศาสตร์ อุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติในวิชาอาชีพ และโสตทัศนูปกรณ์ยังมีปริมาณไม่เพียงพอ

3.4 บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอ และวุฒิสภาวิชาเอกไม่ตรงกับวิชาที่สอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรายวิชาบังคับ เช่น วิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์และ

ภาษาอังกฤษ นอกจากนั้นยังขาดแคลนครูที่มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินกิจกรรม การเรียนการสอน ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านในสายอาชีพ

3.5 งบประมาณได้รับซ้ำและมีจำนวนไม่เพียงพอใช้จ่ายในการ จัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพ รวมทั้งงบประมาณ ในการจัดอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานด้วย

3.6 การประชาสัมพันธ์เพื่อชักจูงเด็กเข้าเรียนต่อทำได้ไม่ ครอบคลุมอำเภอและขาดการประสานงานและวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่

3.7 ประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ฐานะยากจน ไม่เห็นความ สำคัญของการศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และต้องการให้เด็กช่วยงานบ้าน ผู้ปกครองบางคนในท้องถิ่นนิยมส่งบุตรหลานไปทำงานหารายได้ช่วยครอบครัว

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1 (2568, ออนไลน์) ได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนครเขต 1 ดังนี้

1. สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นหน่วยงาน ทางการศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่ ณ ถนนนิตโย ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร มีเขตพื้นที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา จำนวน 7 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมือง สกลนคร, อำเภอโคกศรีสุพรรณ, อำเภอโพนนาแก้ว, อำเภอกุสุมาลย์, อำเภอภูพาน, อำเภอเต่างอย และอำเภอกุดบาก ณ ปีการศึกษา 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีสถานศึกษาในสังกัดรวมทั้งสิ้น จำนวน 174 แห่ง จำแนก เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับอนุบาลถึงประถมศึกษา จำนวน 103 แห่ง, ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 64 แห่ง, ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษา ตอนปลาย จำนวน 1 แห่ง และระดับประถมศึกษาอย่างเดียว จำนวน 6 แห่ง เมื่อจำแนก ตามขนาด พบว่าส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

จำนวน 71 แห่ง ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566 มีจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น จำนวน 33,434 คน แบ่งเป็นระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 6,233 คน, ระดับประถมศึกษา จำนวน 23,246 คน, ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 3,825 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 130 คน มีจำนวนห้องเรียนรวม 1,831 ห้อง และมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดรวม 2,597 คน (ข้อมูล ณ 10 พฤศจิกายน 2566) ส่งผลให้อัตราส่วนครูต่อนักเรียนอยู่ที่ 116 และอัตราส่วนห้องเรียนต่อนักเรียนอยู่ที่ 120 การบริหารจัดการในพื้นที่มีการจัดตั้งศูนย์อำนวยการเครือข่าย จำนวน 16 ศูนย์ เพื่อการกำกับดูแลสถานศึกษาอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ยังมีโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ จำนวน 7 แห่ง และโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล จำนวน 29 แห่ง

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์สำหรับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรคุณภาพ สร้างคนดี เรียนดี มีความสุข”

พันธกิจ (Mission)

- ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
- พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ
- พัฒนาสถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับให้มีความปลอดภัยและสถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- เพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานในสังกัดให้มี
ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหมาะสมกับบริบท

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐาน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ บรรลุตาม
เป้าหมายของหลักสูตร
2. ผู้เรียนมีคุณภาพชีวิต หรือสุขภาวะด้านการเรียนรู้ หรือพัฒนาการ
ด้านร่างกาย จิตใจอารมณ์ และสังคม
3. ผู้เรียนมีการบูรณาการทักษะในการทำงาน (Cross – functional Skills)
4. ผู้เรียนมีพัฒนาการสมวัย มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูงขึ้น
และมีทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21
5. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสูตร
6. ส่งเสริมครูให้มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
เพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะตามมาตรฐานหลักสูตร
7. พัฒนาให้ครูมีเทคนิค วิธีการในการปรับเปลี่ยนสร้างนวัตกรรม
เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน
8. สถานศึกษามีการออกแบบกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ
มีขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน
9. สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพของระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง
และยั่งยืน
10. สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ
และนำนวัตกรรมหรือเครื่องมือบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้
11. สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดี นำนวัตกรรมหรือเครื่องมือ
บริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ และทุกภาคส่วนเข้ามามีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
12. พัฒนาระบบเครือข่ายในการระดมทรัพยากรและความร่วมมือจาก
ทุกภาคส่วนให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี
13. สถานศึกษามีกระบวนการทำงานเป็นทีม และเน้นการมีส่วนร่วม
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder)
14. สร้างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษา

3. กลยุทธ์ นโยบายทางการศึกษา และขอบข่ายและภารกิจ

กลยุทธ์ (Strategies)

แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

ได้กำหนดประเด็นกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งมีความสุขและความปลอดภัย

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับ

ประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้อง

กับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

นโยบายทางการศึกษา (Educational Policy)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของหน่วยงานระดับสูง โดยขับเคลื่อนภายใต้แนวทาง “โรงเรียนน่าอยู่ คุณครูพอกเพียร ผู้เรียนมีความสุข” ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

โรงเรียนน่าอยู่ เน้นความปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ห้องน้ำสะอาด โรงอาหารถูกสุขลักษณะ และห้องสมุดพร้อมสำหรับการเรียนรู้

คุณครูพอกเพียร มุ่งให้ครูมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ (PA) โดยมีจุดเน้นที่ห้องเรียนคุณภาพ (Q – Classroom) ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศชั้นเรียนเชิงบวก, หลักสูตร, สื่อเทคโนโลยี, Active Learning, การวัดและประเมินผล, ผลงานผู้เรียน และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ผู้เรียนมีความสุข ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โดยมีจุดเน้นด้านการอ่านออกเขียนได้, การจัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์, ทักษะอาชีพ, ทักษะชีวิต และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ O – NET, NT, PISA

ขอบข่ายและภารกิจ (Scope and Missions)

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2560 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการดำเนินงานด้านการศึกษาระดับพื้นฐาน โดยมีขอบข่ายและภารกิจที่สำคัญ 12 ประการ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่ ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์และจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา พร้อมทั้งกำกับ ตรวจสอบ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับ สถานศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ด้านการศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคส่วนอื่น ๆ ที่จัดการศึกษาในรูปแบบ ที่หลากหลาย
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการศึกษา
10. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการกับหน่วยงานต่าง ๆ ในฐานะผู้แทน กระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

กล่าวโดยสรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ระดับพื้นฐาน มีบทบาทสำคัญในการบริหาร และจัดการการศึกษาระดับพื้นฐานในพื้นที่ รับผิดชอบ 7 อำเภอของจังหวัดสกลนคร โดยดูแลสถานศึกษาในสังกัดจำนวนมาก

ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก และกระจายอยู่ในบริบทชุมชนที่หลากหลาย ส่งผลให้การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงความแตกต่างด้านทรัพยากร บุคลากร และผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “องค์กรคุณภาพ สร้างคนดี เรียนดี มีความสุข” พร้อมทั้งพันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู บุคลากร และระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี ที่กำหนดกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน ครอบคลุมความปลอดภัย ความเสมอภาค การพัฒนาบุคลากร คุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ควบคู่กับนโยบาย “โรงเรียนนำอยู่ คุณครูพาไป ผู้เรียนมีความสุข” และการปฏิบัติการกิจตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด อันสะท้อนให้เห็นถึงบริบทการบริหารจัดการศึกษาที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

1.1 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ดังต่อไปนี้

ดิเรก อุทรทวิการ ณ อยุธยา (2561, หน้า 47) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้ และการร่วมมือ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 2.1) จำแนกตามเพศ

โดยรวมและโดยด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างปานกลาง และด้านยอมให้แตกต่างกัน้อย 2.2) จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ การร่วมมือ และการประนีประนอม แตกต่างน้อย

ณัฐนิการ์ แก้วสุธา (2563, หน้า 87) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยภาพรวมและรายได้อยู่ในระดับมาก 2) สุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยภาพรวมและรายได้มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก 3) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารส่งผลต่อสุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนพงษ์ จอมพระ (2564, หน้า 105) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายได้มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการประนีประนอม ตามลำดับ 2) การทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเป้าหมายของทีม ด้านความไว้วางใจกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านการ ติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ 3) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการ ทำงานเป็นทีมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 4) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการ ร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการประนีประนอม ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถรวมกันทำนายการทำงาน

เป็นทีมของครูได้ร้อยละ 80.30 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $Z'Y = .388Z_4 + .284Z_2 + .313Z_5 - .203Z_1 + .187Z_3$

นันธิดา สายสุวรรณ เกริกเกียรติ รสหอมภักดิ์มนัสสุจิตรา สามัคคีธรรม สุชาติ ใจภักดี และภควรรณ อินทรา (2564, หน้า 34) ที่ทำการศึกษาค้นคว้าวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยส่วนมากมีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหารอยู่ที่ 10 ปีขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ในภาพรวมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ผลการศึกษาค้นคว้าเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศ ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด สำหรับผลการเปรียบเทียบประสบการณ์ในการบริหารพบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1 – 4 ปีและ 5 – 10 ปี มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด

พีระวุฒิ อุดมทรัพย์ (2565, หน้า 103) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ พหุกรณีศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) ประเด็นความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ: พหุกรณีศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย 1.1) ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา 1.2) ความขัดแย้งภายนอกสถานศึกษา 2) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ: พหุกรณีศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย 2.1) แสดงตัวอย่าง 2.2) เรียกพบรายบุคคลหรือรายกลุ่ม 2.3) การประชุมและประกาศ 2.4) การกระจายอำนาจ 2.5) ใช้ผู้ประสานงาน 2.6) ปรับโครงสร้าง 2.7) ตั้งคณะกรรมการ 2.8) เสริมความสัมพันธ์องค์กร 2.9) การหาแนวทางร่วมมือ 2.10) การหลีกเลี่ยง 2.11) ใช้อำนาจบังคับ

เจนจิรา อุปันนชัย (2566, หน้า 69) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ทักษะความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า 1) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง พยายามสร้างความเข้าใจโดยใช้เหตุผล 2) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความจริงใจให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าผู้บริหารใช้หลักความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง 3) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรเลือกใช้อำนาจและอิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง 4) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรตระหนักว่าความขัดแย้งมีในทุกองค์กร มองการจัดการความขัดแย้งเป็นการเรียนรู้บุคคลากร 5) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการ

ยุทธพิชัย เทียงตรง และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2566, หน้า 376)

ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านสัมพันธภาพ ด้านการประนีประนอม และด้านการเผชิญหน้า และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการใช้อำนาจ และด้านการถอนตัว 2) การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทีม การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและความไว้วางใจ และการเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาตามลำดับ 3) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ

การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 1 โดยตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการตามลำดับ คือ ด้านการใช้อำนาจ (X2)
ด้านการประนีประนอม (X4) และการบริหารความขัดแย้งในภาพรวม (Xtot) โดยมี
ประสิทธิภาพในการทำนายได้ร้อยละ 63.00 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัว ร่วมกันส่งผลต่อ
การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาริตา วงศ์วิวัฒน์ และชนมณี ศิลาณุกิจ (2568, หน้า 36) ได้ทำการ
วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร
เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและ (2) ครูที่มีวุฒิการศึกษา วิทยฐานะ
และประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งภายใน
สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนแห่งความสุข

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน
แห่งความสุขของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ดังต่อไปนี้

ภัทรพล ก้อนเพชร (2564, หน้า 53) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
สภาพและแนวทางการพัฒนาการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ
การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน
โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการ ด้านบุคคล และด้านสถานที่
และ 2) แนวทางการพัฒนาการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ได้แก่ (1) ด้านบุคคล คือ
โรงเรียนควรส่งเสริมความรู้ด้านวัฒนธรรมความหลากหลายทั้งภายในและภายนอก
โรงเรียน โรงเรียนควรสร้างความรู้สึกรักเป็นครอบครัวในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
และโรงเรียนควรมีการยกย่องครูที่อุทิศตนให้แก่โรงเรียนและสังคม (2) ด้านกระบวนการ
คือ โรงเรียนควรมีการชื่นชมประกาศเกียรติคุณ มีการมอบรางวัลให้กับครูและนักเรียน

และโรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นหมู่คณะให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม และ (3) ด้านสถานที่ คือ โรงเรียนควรมีพื้นที่สำหรับผ่อนคลายและทำกิจกรรมสร้างสรรค์ และโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับความสุทุกพื้นที่ในโรงเรียน

รสริน อาจโธสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิกุล ภูมิโคกรักษ์ (2564, หน้า 447) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องกลยุทธ์การบริหารบุคคลของโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิดการดำรงรักษาบุคลากรและองค์กรแห่งความสุข ผลการศึกษาพบว่า 1) กรอบแนวคิดการดำรงรักษาบุคลากร มี 10 องค์ประกอบ และกรอบแนวคิดองค์กรแห่งความสุข มี 8 องค์ประกอบ 2) สภาพเป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารบุคคลอยู่ในระดับมาก 3) กลยุทธ์การบริหารบุคคลของโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิดการดำรงรักษาบุคลากรและองค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์หลักที่ 1 การดำรงรักษาบุคลากร มี 3 กลยุทธ์รอง 17 แนวทางปฏิบัติ กลยุทธ์หลักที่ 2 องค์กรแห่งความสุข มี 3 กลยุทธ์รอง 15 แนวทางปฏิบัติ และผลการประเมินกลยุทธ์ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

กัญยานี ประวิ้นตา (2565, หน้า 122) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบโรงเรียนแห่งความสุขโรงเรียนกุดตาตำ (คงฤทธิ ศุภราชวรสัมมคติ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุข ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผู้เรียนเป็นสุข บุคลากรเป็นสุข ผู้บริหารเป็นสุข และสภาพแวดล้อมเป็นสุข 2) การศึกษาแนวทางในการสร้างโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศซึ่งมีแนวทางในการสร้างความสุข 4 แนวทาง ได้แก่ แนวทางด้านผู้เรียนเป็นสุข แนวทางด้านบุคลากรเป็นสุข แนวทางด้านผู้บริหารเป็นสุขและแนวทางด้านสภาพแวดล้อมเป็นสุข 3) ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบโรงเรียนแห่งความสุขโรงเรียนกุดตาตำ (คงฤทธิ ศุภราชวรสัมมคติ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 มีองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ หลักการ กลไก / วิธีการดำเนินงาน การประเมินผลและเงื่อนไขความสำเร็จ 4) ผลการประเมินรูปแบบโรงเรียนแห่งความสุขโรงเรียนกุดตาตำ (คงฤทธิ ศุภราชวรสัมมคติ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

กอบ ดวงมา (2565, หน้า 201) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้โรงเรียนแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวบ่งชี้โรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านนักเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ รอง 29 ตัวบ่งชี้ (2) ด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ รอง 24 ตัวบ่งชี้ (3) ด้านครูและบุคลากร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ รอง 38 ตัวบ่งชี้ (4) ด้านการบริหารและการจัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ รอง 16 ตัวบ่งชี้ (5) ด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ รอง 16 ตัวบ่งชี้ และ (6) ด้านครอบครัวและชุมชน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ 2) ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้โรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกัน ($\text{Chi} - \text{square} = 584.07$ $\text{df} = 224$ ค่า $P - \text{value} = 0.942$ ค่า $\text{GFI} = 0.99$ ค่า $\text{AGFI} = 0.99$ ค่า $\text{RMSEA} = 0.001$) เป็นไปตามสมมติฐาน 3) แนวทางการพัฒนาโรงเรียน จากตัวบ่งชี้โรงเรียนแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 2 ส่วน ได้แก่ (1) แนวทางร่วมกันของตัวบ่งชี้ทุกด้านมี 3 แนวทาง และ (2) แนวทางเฉพาะตัวบ่งชี้แต่ละด้านมี 16 แนวทาง

กึ่งนก กิณเรศ, อภิสิทธิ์ สมศรีสุข และพรเทพ เสถียรนพเก้า (2565, หน้า 165 - 166) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา 1.2) องค์ประกอบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา 1.3) กระบวนการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา และ 1.4) ผลของการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา และ 2) รูปแบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบ

จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา และผลของการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ตามลำดับ

ภววรรณตรี บุญเลี้ยง (2565, หน้า 87) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อโรงเรียนแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับโรงเรียนแห่งความสุข โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมที่เป็นสุข และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ 2) ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความไว้วางใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความยุติธรรม 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อโรงเรียนแห่งความสุข พบว่ามืองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเคารพ นับถือ ด้านความยุติธรรม และด้านความไว้วางใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.804 มีค่าสัมประสิทธิ์อำนาจพยากรณ์โรงเรียนแห่งความสุขร้อยละ 64.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิรพล ชำนาญกุล และบรรจบ บุญจันทร์ (2567, หน้า 161) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ด้านกายภาพ คือ สถานศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายและโครงการ เกี่ยวกับการจัดแหล่งเรียนรู้ สื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีความหลากหลายเพียงพอต่อความต้องการ ด้านวิชาการ คือ สถานศึกษาควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาด้านตนเอง ในด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา จัดสรรสื่อให้เพียงพอและเหมาะสม ด้านสัมพันธภาพ คือ สถานศึกษาควรจัดให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการ PLC และในการมอบหมายงานแต่ละครั้งต้องคำนึงถึงศักยภาพของแต่ละบุคคล และด้านการบริหารจัดการ คือ กำหนดโครงการปรับปรุงพัฒนา

สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สุพิชชา มหิพันธ์ และบรรจบ บุญจันทร์ (2567, หน้า 146) ได้ทำการ วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กร แห่งความสุขของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การเปรียบเทียบองค์กร แห่งความสุขของโรงเรียน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียน ด้านความ พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดและวางแผน ร่วมกัน จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจ ด้านความปลอดภัยในสถานที่ ทำงาน ได้แก่ สถานศึกษาต้องกำหนดมาตรการความปลอดภัย ซ่อมแซมอาคาร ติดตั้ง กล้องวงจรปิด ด้านสุขภาพแข็งแรง ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมการออกกำลังกาย สร้างขวัญ และกำลังใจ การนิเทศภายในโรงเรียน และให้มีพัฒนาการในการปฏิบัติงาน ด้านความสุข ของครอบครัว ได้แก่ การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ และสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร และครอบครัว และด้านความสุขทางสังคม ได้แก่ ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลและ หลักพรหมวิหาร 4 มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และสร้าง มาตรการการอยู่ร่วมกันในองค์กร

ศุภานุ ทรัพย์ประเสริฐ สังวาร์ วังแจ่ม ศิริพงษ์ มาณะศรี และศิริประภา พรหมมา (2568, หน้า 339) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสร้างองค์กร แห่งความสุขอย่างยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนพรานกระต่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แนวทางพัฒนาการสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน คือ การสร้างความตระหนัก ให้บุคลากรเห็นถึงบทบาทหน้าที่ นำจรรยาบรรณวิชาชีพมาเป็นหลัก และกำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนุกสนานและผ่อนคลายจัดภูมิทัศน์ ในโรงเรียนให้สะอาดและปลอดภัย บริหารจัดการที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร พร้อมจัดหาอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าวัด ฟังธรรม ทำบุญ และออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ

ผ่านการศึกษาต่อและการฝึกอบรม ให้สวัสดิการที่เท่าเทียมกันและจัดกิจกรรมทัศนศึกษาประจำปี

2. งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของนักวิชาการต่างประเทศหลายท่าน ดังนี้

Larasati, R. (2020, p. 191) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งไม่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อชีวิตในโรงเรียนเสมอไป หากแต่ในบางบริบท ความขัดแย้งสามารถเป็นแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การปรับตัว และนวัตกรรมภายในสถานศึกษาได้ นอกจากนี้ ยังพบว่ามีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งหลายรูปแบบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ข้อจำกัดของการศึกษาค้นคว้าคือการมุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งเฉพาะบางกรณีที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนอย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในสถานศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Karim, M. A., Roesmingisih, E., & Soedjarwo, S (2021, pp. 17 – 22) ได้ทำการวิจัยความขัดแย้งในโรงเรียนและกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง: การศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาอิสลามนุรูลฟิครี จังหวัดซีโดอาร์โจ จังหวัดชวาตะวันออก ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากการขาดการสื่อสาร ความไม่สอดคล้องระหว่างหน้าที่งานกับคุณสมบัติของบุคลากร ความขัดแย้งด้านเป้าหมาย ทรัพยากรที่จำกัด และการมีปฏิสัมพันธ์ที่น้อยอันเกิดจากความแตกต่างด้านค่านิยมของแต่ละบุคคล ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งด้านทัศนคติและการรับรู้ ผู้บริหารโรงเรียนใช้กลยุทธ์การร่วมมือ (Collaboration Strategy) เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดผ่านการอภิปราย กลยุทธ์การยอมตาม (Accommodating Strategy) เพื่อวิเคราะห์เงื่อนไขของความขัดแย้ง และกลยุทธ์การบังคับ (Forcing Strategy) ซึ่งเป็นรูปแบบผลลัพธ์แบบแพ้ – ชนะเมื่อต้องแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

Mangulabnan, B., Dela Rosa, R., & Vargas (2021, p. 1) ได้ทำการวิจัยกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเขตลูซอนตอนกลาง ประเทศฟิลิปปินส์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีสถานภาพสมรสแล้ว สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนไม่เกิน 13 ปี ปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี ดำรงตำแหน่งระดับ Principal IV ได้รับเงินเดือนเฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 65,319.00 – 73,157.00 เปโซ (คิดเป็นร้อยละ 55.84) และผ่านการสอบคุณสมบัติระดับชาติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (National Qualifying Examination for School Heads: NQESH) โดยรวมแล้ว ค่าเฉลี่ยรวมของกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งอยู่ที่ ($\bar{X} = 3.65$) ซึ่งอยู่ในระดับ “ค่อนข้างน้อย” เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่ากลยุทธ์การบูรณาการ (Integrating) มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.04$) อยู่ในระดับ “ค่อนข้างน้อย” รองลงมาคือกลยุทธ์การยอมตาม (Obliging) ($\bar{X} = 3.92$) กลยุทธ์การครอบงำ (Dominating) ($\bar{X} = 3.65$) และกลยุทธ์การประนีประนอม (Compromising) ($\bar{X} = 3.61$) ซึ่งอยู่ในระดับ “ค่อนข้างน้อย” เช่นเดียวกัน ส่วนกลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.53$) ซึ่งจัดอยู่ในระดับ “ค่อนข้างน้อย”

Zaid, J. S. (2021, pp. 87 – 97) ได้ทำการวิจัยเรื่องระดับประสิทธิผลของการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตอนเหนือ ภายในพื้นที่เส้นสีเขียว ผลการวิจัยพบว่าระดับของการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับสูง กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด คือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperation Strategy) รองลงมาคือ กลยุทธ์การประนีประนอม (Settlement Strategy) กลยุทธ์การถอนตัว (Withdrawal Strategy) กลยุทธ์การแข่งขัน (Competition Strategy) และกลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoidance Strategy) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับของการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาตามตัวแปร “วุฒิการศึกษา” โดยเฉพาะในกลยุทธ์การประนีประนอม และกลยุทธ์ความร่วมมือ ซึ่งพบเฉพาะในกลุ่มผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

Gomez, R. D., Yazon, A. D., Buenvinida, L. P., Tan, C. S., & Bandy, M. M. (2022, p. 127) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการจัดการและแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยายาการองค์กรของโรงเรียน และความผูกพันต่อการ

ทำงานของครูในยุควิถีชีวิตปกติใหม่: แนวทางสำหรับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารและครู ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยาการองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันในการปฏิบัติงานของครู โดยผลการศึกษาถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางพัฒนาโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารและครู เพื่อเสนอแก่ผู้บริหารระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ ยังพบว่าความผูกพันในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับทักษะการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยาการองค์การของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและเหมาะสม เพื่อช่วยรักษาระดับความผูกพันต่อการทำงานผ่านการแสดงศักยภาพและคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ควรเสริมสร้างศักยภาพของครูโดยการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ (Technical Assistance) ที่จำเป็น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของครูให้ดียิ่งขึ้น โดยความช่วยเหลือดังกล่าวควรมุ่งเน้นทั้งด้านการจัดการหลักสูตร และการดำเนินงานรวมถึงการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวมต่อไป

Villanueva, J. C., & Moleño, R. B. (2022, p. 167) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในสถานศึกษาของรัฐที่ได้รับการคัดเลือก ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งภายในองค์กรในโรงเรียนที่ศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ และกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่บุคลากรทางการศึกษานำมาใช้ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบการประนีประนอม (Compromising) รองลงมาคือการร่วมมือ (Collaborating) และการยอมตาม (Accommodating) นอกจากนี้ ผลการศึกษา ยังพบว่า ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship Conflicts) และความขัดแย้งด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedural Conflicts) ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นประเภทของความขัดแย้งที่พบได้บ่อยในโรงเรียน อันเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะขององค์กรทางการศึกษา ขณะเดียวกัน การเกิดขึ้นของปัญหาเป็นระยะ ๆ ทำให้การจัดการความขัดแย้งเป็นความท้าทายสำหรับบุคลากรทางการศึกษาจากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้เสนอการใช้โปรแกรม P.A.C.E. (Proactive Approach to Conflict Management in Education) เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรในบริบท

ทางการศึกษา โดยผลการศึกษาสรุปว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดชอโรโซคอน มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวกโดยภาพรวม แม้ว่าจะยังมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อยู่ก็ตาม ทั้งนี้ โปรแกรม P.A.C.E. มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาและยกระดับการจัดการ ความขัดแย้ง โดยสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความท้าทายที่ผู้ตอบแบบสอบถาม สะท้อนออกมา และเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาตามบริบทและความ จำเป็นของแต่ละแห่ง นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เสนอข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาโปรแกรม การจัดการความขัดแย้ง รวมถึงแนวทางการศึกษาวิจัยในอนาคต เพื่อสร้างความเข้าใจ ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความเหมาะสมและประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ในองค์กรทางการศึกษาอีกด้วย

Günçavdi – Alabay and Gizem (2023, pp. 64 – 73) ได้ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนและกลยุทธ์ การจัดการความขัดแย้ง ผลการวิจัยประการแรกพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยเฉพาะในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Orientation) และการใช้ทรัพยากร (Resource Activation) ซึ่งเป็นมิติย่อยของแนวทาง ดังกล่าว ส่วนมิติการละทิ้งปัญหา (Leaving the Problem) อยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย เช่นกัน แต่ต่ำกว่าสองมิติแรก เมื่อพิจารณากลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหาร สถานศึกษาเลือกใช้ พบว่ามีการใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหา (Problem Solving) และการ ประนีประนอม (Compromising) ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย กลยุทธ์การบังคับ (Forcing) อยู่ในระดับเฉลี่ย ส่วนกลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมจำนน (Yielding) อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษานิยมใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหามาก ที่สุด และใช้กลยุทธ์การยอมจำนนน้อยที่สุด ในการวิเคราะห์ตัวแปรเพศ อายุ และอายุงาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาชายมีระดับแนวทางการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าผู้บริหาร หญิงในทุกมิติของตัวแปร ส่วนกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง พบว่ามีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างเพศเฉพาะในกลยุทธ์การแก้ปัญหาและการ ประนีประนอมโดยผู้บริหารหญิงมีแนวโน้มเลือกใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงในอัตราที่สูงกว่า ขณะที่ผู้บริหารชายมีแนวโน้มใช้กลยุทธ์อื่น ๆ ในระดับที่สูงกว่า ในส่วนของตัวแปรอายุ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในทุกมิติของแนวทางการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ยกเว้นมิติการใช้ทรัพยากร โดยกลุ่มอายุ 51 – 60 ปี มีคะแนน เฉลี่ยสูงสุดในทุกมิติ ซึ่งอาจอธิบายได้จากลักษณะของความแตกต่างระหว่างช่วงวัย

โดยผู้บริหารในกลุ่มอายุ 51 – 60 ปี ซึ่งอยู่ในช่วงของ Generation X มักมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับความร่วมมือ ความมีวินัย และการมองปัญหาในเชิงรวม ไม่ใช่ในเชิงปัจเจก สำหรับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง พบความแตกต่างระหว่างช่วงอายุเฉพาะในกลยุทธ์การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง โดยกลุ่มอายุ 51 – 60 ปีมีแนวโน้มใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง และการบังคับสูงสุด ขณะที่กลุ่มอายุ 22 – 30 ปีนิยมใช้กลยุทธ์การประนีประนอม และกลุ่มอายุ 41 – 50 ปีนิยมใช้กลยุทธ์การยอมจำนนมากที่สุด ผลลัพธ์นี้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ระหว่างรุ่น (Intergenerational Learning) ภายในองค์กรการศึกษา สำหรับตัวแปรอายุงาน พบว่ามิติการมุ่งเน้นเป้าหมายของแนวทางเชิงสร้างสรรค์มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญตามอายุงาน และในด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในทุกกลยุทธ์ ยกเว้นกลยุทธ์การยอมรับ (Adaptation) โดยผู้บริหารที่มีอายุงาน 21 – 30 ปี มีแนวทางเชิงสร้างสรรค์ในทุกมิติสูงที่สุด ขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุงาน 1 – 10 ปีนิยมใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาและการประนีประนอม ส่วนกลุ่มที่มีอายุงาน 11 – 20 ปีนิยมใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง การบังคับ และการยอมจำนนในระดับสูงกว่า เห็นได้ว่าผู้บริหารรุ่นใหม่มักให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในลักษณะที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่าย ในประเด็นสุดท้ายของการวิจัย ซึ่งมุ่งตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแนวทางการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์การแก้ปัญหาและการประนีประนอมในทางกลับกัน พบความสัมพันธ์เชิงลบกับกลยุทธ์การหลีกเลี่ยง การบังคับและการยอมจำนน ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีมุมมองเชิงแก้ปัญหามักมุ่งเน้นการหาทางออกผ่านการร่วมมือหรือการประนีประนอมมากกว่าการหลีกเลี่ยงหรือการใช้อำนาจในการจัดการปัญหา

Azaña, K. C. (2024, pp. 505 – 514) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการดำเนินงานของโรงเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ เขตจอมาลิก จังหวัดเกซอน ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 – 29 ปี เป็นเพศหญิง มีสถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 0 – 5 ปี ในด้านรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มักใช้รูปแบบ “การร่วมมือ” (Collaborating Style) มากที่สุด ขณะที่ผลการดำเนินงานของโรงเรียน

อยู่ในระดับ “ดีมาก” ในทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างด้านการบริหารและการจัดองค์กร รวมถึงด้านการเรียนการสอนของผลการดำเนินงานของโรงเรียนกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การยอมตาม และการประนีประนอม ส่วนด้านการสนับสนุนผู้เรียนและบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรูปแบบการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการยอมตาม ขณะที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรูปแบบการร่วมมือเช่นกัน โดยจากผลการวิจัยได้มีการพัฒนา “โครงการบริหารจัดการความขัดแย้งสำหรับเขตจอมลิก” (Conflict Management Program for Jomalig District) และแนะนำให้มีการนำโครงการดังกล่าวไปใช้เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นและประสิทธิผล ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่คำนึงถึงผู้อื่นในระดับสูง และเสนอให้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในพื้นที่หรือสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อยืนยันผลการวิจัยให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

Bacud, S. A. D., & Beltran, R. M. (Bacud, S. A. D., & Beltran, R. M., 2024, p. 243) ที่ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารทางการในมหาวิทยาลัยของรัฐ: การวิเคราะห์โดยใช้แบบประเมินรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของโธมัส – คิลมันน์ (Thomas – Kilmann Mode Instrument: TKMI) ซึ่งผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ผู้นำใช้ประกอบด้วย การบริหารเชิงรุก การยึดมั่นในนโยบายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบการบริหารแบบปล่อยอิสระ ซึ่งผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้นำ เพื่อพัฒนาทักษะด้านการแก้ไขความขัดแย้ง ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง นำหลักการบริหารแบบยืดหยุ่นระเบียบมาใช้โดยมุ่งเน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบประเมิน TKMI มีแนวโน้มอยู่ในระดับปานกลาง (ช่วงร้อยละ 25 – 75) โดยรูปแบบที่มีการใช้มากที่สุดคือการหลีกเลี่ยง (Avoiding) รองลงมา คือ การประนีประนอม (Compromising) การยอมตาม (Accommodating) การร่วมมือ (Collaborating) และรูปแบบที่มีการใช้น้อยที่สุดคือการแข่งขัน (Competing)

De Guzman, R. P., Gonzales, J. M., & Pajotagana, M. J. (2024, p. 2603) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตमारิเลาเหนือ จังหวัดบูลาแกน ประเทศฟิลิปปินส์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ (Collaborating) มีผลกระทบเชิงลบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ในขณะที่รูปแบบการประนีประนอม (Compromising) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูตามที่คาดการณ์ไว้ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r value) ของรูปแบบการร่วมมือในการจัดการปัญหาในโรงเรียน และรูปแบบการประนีประนอม มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.033 สำหรับการร่วมมือ และ 0.028 สำหรับการประนีประนอม ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีมุมมองเชิงบวกต่อการใช้รูปแบบการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง แต่ครูอาจไม่ได้รับรู้หรือมองเห็นรูปแบบดังกล่าวในลักษณะเดียวกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบบต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูได้

2.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนแห่งความสุข

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนแห่งความสุขของนักวิชาการต่างประเทศ ดังนี้

Al – Bataineh, O. T., Mahasneh, A. M., & Al-Zoubi, Z. (2021, pp. 1021 – 1036) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสุขในโรงเรียนกับความเป็นอิสระของครูในประเทศจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสุขในโรงเรียนและความเป็นอิสระของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ความแตกต่างของความสุขในโรงเรียนตามเพศ พบว่า ครูหญิงมีระดับความสุขสูงกว่าครูชาย 3) ความแตกต่างของความสุขในโรงเรียนตามระดับชั้นเรียน พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสุขสูงกว่าครูในโรงเรียนระดับอื่น 4) ความแตกต่างของความสุขในโรงเรียนตามประสบการณ์การสอน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การสอน 1 – 5 ปี มีความสุขสูงที่สุด 5) ความแตกต่างของความเป็นอิสระของครูตามเพศ พบว่า ครูหญิงมีความเป็นอิสระสูงกว่าครูชาย 6) ความแตกต่างของความเป็นอิสระตามระดับชั้นเรียน ไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญ 7) ความแตกต่างของความเป็นอิสระตามประสบการณ์การสอน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การสอน 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี มีระดับความเป็นอิสระสูงที่สุด

โดยผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าความสุขในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความเป็นอิสระของครู และระดับความสุขรวมถึงความเป็นอิสระสามารถแตกต่างกันตามเพศ ระดับชั้นเรียน และประสบการณ์การสอน

Kasikci, F., & Ozhan, M. B. (2021, pp. 1 – 22) ได้ทำการวิจัยการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสุขของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น: บทบาทของทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ ผลการวิจัยพบว่า ระหว่างทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสุขของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความสุขของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จะช่วยเพิ่มทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสุขของพวกเขา เมื่อประเมินผลการวิจัยโดยรวม งานศึกษาที่มุ่งพัฒนาทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสุขของนักเรียนมีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจหลักของการศึกษาในยุคปัจจุบัน ในปัจจุบันการศึกษาและกิจกรรมเชิงแนะแนวและให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา ทั้งแบบรายบุคคลและกลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนจะมีคุณค่ามากขึ้น

Dreer, B. (2022, p. 1) ได้ทำการศึกษาความเป็นอยู่ที่ดีของครู: การศึกษาบทบาทของบรรยากาศโรงเรียนและการออกแบบงานเชิงรุก โดยผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทั้งในระดับบริบทขององค์กรและระดับบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานของครู ซึ่งแบบจำลองที่กำหนดให้บรรยากาศโรงเรียนและการออกแบบงานเชิงรุกเป็นตัวแปรทำนายความเป็นอยู่ที่ดีของครูอย่างแยกอิสระจากกัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังพบว่า อิทธิพลของบรรยากาศโรงเรียนและการออกแบบงานเชิงรุกมีลักษณะเสริมกัน (Additive Effect) กล่าวคือ ครูที่รับรู้ว่ามีบรรยากาศโรงเรียนในระดับสูง และมีคะแนนการออกแบบงานเชิงรุกในระดับสูง จะมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีสูงที่สุด ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของทั้งบรรยากาศโรงเรียนและการออกแบบงานเชิงรุกในฐานะปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของครู ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม

Lummis, G. W., & Paolino, A. (2022, p. 205) บทบาทของทีมนำในการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของครูด้วยการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาของออสเตรเลีย ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามี 3 ด้านที่บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างชัดเจน ได้แก่ การเติบโตทางวิชาชีพ (Professional Growth) ปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพ (Professional Interaction) และความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (Role Clarity) ภายหลังจากนั้น ทีมผู้บริหารของโรงเรียนได้ดำเนินมาตรการแทรกแซงเพื่อพัฒนาองค์ประกอบดังกล่าว และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลภายหลังการดำเนินการ (Post-intervention) อีกครั้งหลังจากผ่านไป 18 เดือน เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มีการพัฒนาในด้านการเติบโตทางวิชาชีพและปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพ โดยบุคลากรสะท้อนว่ากิจกรรมสรุปผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Summary Sessions) และการสนทนาเชิงพีเลียงระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่มีประโยชน์ในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ด้านความชัดเจนในบทบาทหน้าที่กลับไม่สามารถพัฒนาได้อย่างชัดเจน เนื่องจากโรงเรียนต้องเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤตหลายประการในช่วงดำเนินการวิจัย ส่งผลให้โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบทบาทด้านการให้บริการแก่นักเรียนมากขึ้น จึงทำให้ไม่สามารถสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่แก่บุคลากรทั้งโรงเรียนได้อย่างทั่วถึงโดยผลการศึกษาค้นครั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของครูผ่านการพัฒนาสภาวะองค์กรของโรงเรียน และเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ทีมผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนให้มีลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในระยะยาว

Öngel, G., & Tabancalı, E. (2022, p. 347) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของครูและบรรยากาศโรงเรียนแบบร่วมมือ ผลการศึกษาพบว่าคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนได้รับอิทธิพลจากสภาวะทางอารมณ์ของทั้งสองฝ่าย โดยอารมณ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นจากครูถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้และการสอนที่มีคุณภาพสูงสำหรับทั้งครูและนักเรียน ความกระตือรือร้นของครู (Teacher Enthusiasm) ในปฏิสัมพันธ์ภายในชั้นเรียนมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมและยืนยันคุณค่าของผู้เรียน ดังนั้น การศึกษากระบวนการ

พื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อศึกษาผลของกระบวนการสนับสนุน (Supportive Processes) และกระบวนการทำงานร่วมกัน (Collaborative Processes) ที่มีต่อความกระตือรือร้นของครู ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมและแนวปฏิบัติขององค์กร ที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากร มีส่วนช่วยเพิ่มระดับความกระตือรือร้นของครูในการปฏิบัติงานในมุมมองนี้ การศึกษากระบวนการ ภายในองค์กรที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และมีผลเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายของ โรงเรียน จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา และการพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม

Akyürek, M. I., & Aypay, A. (2023, pp. 1 – 23) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (correlation) และการถดถอยพหุคูณ (multiple regression) ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง ตัวแปรของความสุขในโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้กรอบแนวคิดจาก Lezotte (1991) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 10 ด้าน แต่ในการศึกษาค้นค้านำมาใช้ 8 ด้าน ได้แก่ การคาดหวังสูงต่อผู้เรียน ผู้นำที่มีประสิทธิผล ครูที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเรียนรู้ การมีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ร่วมมือและเป็นระเบียบ รวมถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างโรงเรียนกับครอบครัว ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ครูมีระดับความสุขในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงระหว่าง “ความสุขในโรงเรียน” กับ “ประสิทธิผลของโรงเรียน” และ “ความร่วมมือภายในโรงเรียน” ซึ่งชี้ว่า ความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือระหว่างครูสามารถส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เข้มแข็งและสนับสนุนการเรียนรู้ การวิเคราะห์การถดถอยยังแสดงให้เห็นว่าตัวแปรด้าน “การบริหารโรงเรียน” “สภาพแวดล้อมการเรียนรู้” และ “ความร่วมมือ” เป็นตัวทำนาย ที่มีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ของครูและนักเรียน โดยระบุว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง ผู้บริหารกับครูมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพของครู อีกทั้งคุณลักษณะเชิงบวก เช่น ความมุ่งมั่น และทัศนคติเชิงบวก ยังเป็นตัวทำนายสำคัญของประสิทธิภาพการสอน ซึ่งผลโดยรวมของการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูงระหว่าง “ความสุขในโรงเรียน” “ความร่วมมือ” “สภาพแวดล้อมการเรียนรู้” และ “ประสิทธิผลของโรงเรียน” ผู้วิจัยสรุปว่า โรงเรียนควรดำเนินงานโดยอาศัยหลักการ

ของ “ความร่วมมือ” มากกว่าการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Approach) ที่มองว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น เป้าหมาย โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการเรียนรู้ ล้วนเชื่อมโยงกันเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่มีความสุขและมีประสิทธิภาพ

Basaran, O., & Cakir, R. (2023, pp. 39 – 50) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำนายความไว้วางใจในองค์กรของครู: ความสุขในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าครูมีความสุขในโรงเรียนและความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูง ความสุขในโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความไว้วางใจในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถทำนายความไว้วางใจในองค์กรได้อย่างชัดเจน ผลเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ในบริบทต่าง ๆ และเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างความสุขและบรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและประสิทธิภาพของครู

Kutyłowska, K. (2023, p. 94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศโรงเรียนในฐานะตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานและสุขภาวะในการประกอบวิชาชีพของครู: หลักฐานจากการสำรวจ TALIS 2018 ในภูมิภาคยุโรปกลางและยุโรปตะวันออก ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ซึ่งวัดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ในกระบวนการตัดสินใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนของทั้งความพึงพอใจในการทำงานและสุขภาวะในการทำงานของครูได้มากกว่าตัวแปรสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของโรงเรียนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูกับนักเรียนยังมีส่วนช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู ขณะที่ความเครียดจากการทำงานในระดับสูง ซึ่งได้รับอิทธิพลมากที่สุดจากบรรยากาศด้านวินัยที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน และอย่างน่าประหลาดใจจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ลดลง กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาวะของครู แม้ว่าโรงเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมสูงจะมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูในระดับหนึ่ง แต่สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดังกล่าวกลับไม่พบความสัมพันธ์กับระดับความเครียดหรือคุณภาพของบรรยากาศโรงเรียนแต่อย่างใด ซึ่งผลการเปรียบเทียบระหว่างประเทศยังชี้ให้เห็นว่า ความเข้มแข็งของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามบริบทของแต่ละประเทศข้อค้นพบจากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการ

แบบมีส่วนร่วม การเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูกับนักเรียน และการพัฒนาระบบสนับสนุนด้านวินัยในชั้นเรียน เป็นแนวทางสำคัญที่สามารถช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีและสุขภาวะในการทำงานของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Akyürek, M. İ. (2024, pp. 328 – 341) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนกับความสุขตามการรับรู้ของนักเรียนประถมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่านักเรียนมีการรับรู้บรรยากาศโรงเรียนและมีความสุขในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนและมีความสุขในโรงเรียนยังชี้ให้เห็นว่า ยิ่งระดับบรรยากาศโรงเรียนสูงขึ้น ระดับความสุขในโรงเรียนก็ยิ่งสูงขึ้นตาม การจัดกิจกรรมทางวิชาการ สังคม และศิลปะที่หลากหลายสามารถช่วยเสริมสร้างความสุขในโรงเรียนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้และความร่วมมือ ผลการวิจัยชี้ว่า บรรยากาศโรงเรียนเป็นตัวทำนาย และส่งผลต่อความสุขของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

Kwatubana, S. (2024, p. 85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของครูในโรงเรียนชุมชนชนบท ผลการศึกษาพบปัจจัยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของครู จำนวน 4 ประการ และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ประการที่สามารถสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของครูได้ โดยผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีและเข้มแข็งระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู การมีช่วงเวลาผ่อนคลายจากงานเพื่อเข้าสังคม การมีความสามารถในการปรับตัว และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของครู นอกจากนี้ ยังพบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของครูมีลักษณะหลากหลายมิติ ครอบคลุมทั้งการสร้างวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมเชิงบวกภายในโรงเรียน การพัฒนาและรักษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนที่เอื้อต่อการทำงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของครูในสถานศึกษา

จากการทบทวนงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน บรรยากาศองค์การ และความสุขในโรงเรียน โดยกลยุทธ์การบริหาร

ความขัดแย้งที่ปรากฏในงานวิจัยสามารถจำแนกได้เป็น 5 รูปแบบหลัก ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การปรองดอง ความร่วมมือ และการประนีประนอม ซึ่งแต่ละรูปแบบมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากร และกระบวนการดำเนินงานภายในโรงเรียนแตกต่างกัน ทั้งนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ เช่น ความร่วมมือ และการประนีประนอม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม สุขภาพองค์การ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสุข ในขณะที่การใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงหรือการแข่งขันอย่างไม่เหมาะสมอาจส่งผลเชิงลบต่อความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อพิจารณาในมิติของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ซึ่งประกอบด้วย ด้านบุคคล ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู และด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมีบทบาทโดยตรงต่อการสร้างความพึงพอใจ ความร่วมมือ ประสิทธิภาพการทำงาน และบรรยากาศเชิงบวกภายในโรงเรียน โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งมีความหลากหลายด้านบุคลากร และบริบทพื้นที่การศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขทั้ง 3 ด้าน จึงมีความจำเป็นและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้อย่างยิ่ง

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ได้ 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 2) การแข่งขัน (Competitive) 3) การปรองดอง (Accommodating) 4) ความร่วมมือ (Collaborative) และ 5) การประนีประนอม (Compromising) ส่วนการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขนั้น ผู้วิจัยสังเคราะห์ออกมาได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู และ 3) ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ
2. เครื่องมือที่ใช้
3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการ
เป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่ปฏิบัติงานประจำปี การศึกษา 2568 จำนวน 1,025 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 933 คน จากทั้งหมด 65 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568, ออนไลน์)

ตาราง 13 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1

อำเภอ	เล็ก	กลาง	รวมทั้งหมด
เมืองสกลนคร	2	19	21
กุสุมาลย์	-	5	5
เต่างอย	-	5	5
โคกศรีสุพรรณ	-	6	6
โพนนาแก้ว	1	11	12
ภูพาน	1	7	8
กุดบาก	1	7	8
รวม	5	60	65

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ประจำปี การศึกษา 2568 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607 – 610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คน ในการวิจัยครั้งนี้ จึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 287 คน จำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 195 คน จากโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 65 โรงเรียน วิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 49)

1.2.1 แบ่งโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ออกเป็น 2 ประเภท ตามลักษณะขนาดของโรงเรียน ดังตาราง 14

ตาราง 14 จำนวนประชากรตามขนาดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ขนาดโรงเรียน	จำนวน โรงเรียน สังกัด แยกตามขนาดของโรงเรียน
โรงเรียนขนาดเล็ก	5
โรงเรียนขนาดกลาง	60
รวม	65

1.2.2 กำหนดหน่วยการสุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในทุกอำเภอโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้จำนวนโรงเรียนขยายทางการศึกษาแบ่งตามลักษณะขนาดโรงเรียน ดังนี้

1.2.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 60 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.3 กำหนดผู้บริหารสถานศึกษาตามกลุ่มตัวอย่างลักษณะ ขนาดโรงเรียนทุกคน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน ดังนี้

1.2.3.1 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงเป็นผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน จาก 5 โรงเรียน ได้ผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 6 คน

1.2.3.2 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดกลาง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงเป็นผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน จาก 60 โรงเรียน ได้ผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 86 คน

1.2.4 ดังนั้น เหลือกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนอย่างน้อย จำนวน 189 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มครูผู้สอนตามกลุ่มตัวอย่างลักษณะขนาดโรงเรียน ดังนี้

1.2.4.1 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน โดยเป็นโรงเรียนเดียวกันกับที่เลือกผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.4.2 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 60 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 180 คน โดยเป็นโรงเรียนเดียวกันกับที่เลือกผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.4.3 ดังนั้น จะได้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน จำนวน 195 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนแต่ละโรงเรียนใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากแบบใส่คืน

1.2.5 ดังนั้น จะได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 92 คน และกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนจำนวน 195 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 287 คน รายละเอียดตาราง 15 – 16

ตาราง 15 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
อำเภอเมือง							
1	บ้านหนองมะเกลือ	1	14	15	1	3	4
2	บ้านพะเนาวัชรราษฎร์บำรุง	2	16	18	2	3	5
อำเภอโพนนาแก้ว							
3	บ้านแป้นสามัคคีราษฎร์บำรุง	1	11	11	1	3	4
อำเภอภูพาน							
4	บ้านใหม่พัฒนา	1	13	14	1	3	4
อำเภอกุดบาก							
5	บ้านนามองดงนิมิตวิทยา	1	10	11	1	3	4
รวม		6	64	69	6	15	21

ตาราง 16 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 60 โรงเรียน

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
อำเภอเมือง							
1	บ้านหนองศาลาราชภัฏบำรุง	1	14	15	1	4	5
2	บ้านพานสหราชภัฏบำรุง	1	15	16	1	4	5
3	โคกเลาวิทยาคาร	1	14	15	1	3	4
4	ศรีบุญเรืองวิทยาคาร	2	14	16	2	3	5
5	บ้านดอนแคน ครูราชภัฏผดุงวิทย์	1	14	15	1	3	4
6	บ้านหนองลาด (ราชภัฏอุทิศวิทยาคม)	2	14	16	2	3	5
7	บ้านหนองหอย	2	21	23	2	3	5
8	ศิริราชภัฏวิทยาคาร	2	15	17	2	3	5
9	ทุ่งมนพิทยาคาร	1	14	15	1	3	4
10	บ้านม่วงลายราชภัฏผดุงศิลป์	2	13	15	2	3	5
11	บ้านโคกก่องสหมิตรวิทยาคาร	2	14	16	2	3	5
12	บ้านหนองนาเล็ด	1	14	15	1	3	4
13	บ้านทาวัด “ครูราชภัฏบำรุงวิทย์”	1	14	15	1	3	4
14	ชุมชนโนนหอมไผ่ลอม	1	14	15	1	3	4
15	บ้านดงมะไฟสามัคคีราชภัฏอุทิศ	1	14	15	1	3	4
16	บ้านบอนสหราชภัฏบำรุง	1	13	14	1	3	4
17	บ้านหนองไผ่	1	14	15	1	3	4
18	บ้านนาคำวิทยาคาร	1	14	15	1	3	4
19	บ้านลาดกะเมือ (ครูราชภัฏชูวิทย์)	2	18	20	2	3	5

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
อำเภอกุดบาก							
20	บ้านหนองสะโนราษฎร์รังสฤษฎ์	1	14	15	1	4	5
21	บ้านหนองคาตารกานนท์วิทยา	1	14	15	1	4	5
22	ชุมชนบ้านกุดไฮ	2	14	16	2	4	6
23	บ้านกลาง ผดุงราษฎร์วิทยา	2	14	16	2	4	6
24	บ้านค้อใหญ่	1	14	15	1	3	4
25	บ้านกุดแสดวัฒนราษฎร์ผดุง	2	14	16	2	3	5
26	บ้านบัวคุรุราษฎร์สามัคคี	2	14	16	2	3	5
อำเภอกุสุมาลย์							
27	บ้านอีกุด	1	15	16	1	3	4
28	บ้านม่วงวิทยา	2	13	15	2	3	5
29	บ้านโพนแพง เขียววรรณทูลทิศ 5	2	26	28	2	3	5
30	บ้านหนองบัวสร้างวิทยาคาร	1	13	14	1	3	4
31	นาเพียงสว่างวิทยานุกูล	2	24	26	2	3	5
อำเภอโคกศรีสุพรรณ							
32	บ้านห้วยหีบวิทยาธาร	1	13	14	1	3	4
33	บ้านเหล่าโพนค้อเหลาราษฎร์วิทยา	1	14	15	1	3	4
34	บ้านแมदनทม	1	14	15	1	3	4
35	บ้านไร่นาดี	1	14	15	1	3	4
36	บ้านห้วยยาง	2	14	16	2	3	5
37	บ้านม่วงไข่มุขราษฎร์สงเคราะห์	1	14	15	1	3	4

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
อำเภอเต่างอย							
38	บ้านจันทร์เพ็ญ	1	12	13	1	3	4
39	บ้านโคกกลาง	1	14	15	1	3	4
40	บ้านนาอ่างม่วงคำ	2	15	17	2	3	5
41	บ้านนาตาลคำชะ	2	13	15	2	3	5
42	บ้านดงหลวง	2	14	16	2	3	5
อำเภอโพนนาแก้ว							
43	บ้านโนนกง	1	14	15	1	3	4
44	บ้านโพนวัฒนาวิทยา	2	13	15	1	3	4
45	บ้านเชียงสีอราษฎร์อำนวย	2	14	16	1	3	4
46	บ้านนาตงสหราษฎร์อุทิศ	1	14	15	1	3	4
47	บ้านป่าผาง	2	13	15	1	3	4
48	บ้านนาจาน	1	13	14	1	3	4
49	นาแกพิทยาคม	1	14	15	1	3	4
50	ทาสาลารราษฎร์วิทยา	1	14	15	1	3	4
51	บ้านกลางนาเดื่อ	2	14	16	1	3	4
52	บ้านหนองกระบอราษฎร์อุทิศวิทยา	1	14	15	1	3	4
53	หนองผือเทพนิมิต	1	14	15	1	3	4

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
อำเภอภูพาน							
54	บ้านดอนราษฎร์ดำรงวิทย	1	14	15	1	3	4
55	อนุบาลภูพาน	2	14	16	2	3	5
56	บ้านยางโพนเจริญราษฎร์ไพบุลย์	2	13	15	2	3	5
57	บ้านกกปลาซิวนาโต	2	14	16	2	3	5
58	ชุมชนบ้านสร้างค้อ	2	18	20	2	3	5
59	บ้านหลุบเลา	2	14	16	2	3	5
60	บ้านฮองลิ้มประชาสรร	1	14	15	1	3	4
รวม	86	86	869	955	86	180	266

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพ การดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแนวตรวจสอบรายการ (Check List) มีรายละเอียดดังนี้

1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ครูผู้สอน

2. ประสบการณ์ปฏิบัติงาน

2.1 น้อยกว่า 10 ปี

2.2 ตั้งแต่ 10 – 20 ปี

2.3 มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

2. การแข่งขัน (Competitive)

3. การประนีประนอม (Accommodating)

4. ความร่วมมือ (Collaborative)

5. การประนีประนอม (Compromising)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 3 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. ด้านบุคลากร

2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู

3. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ธ (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน / การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน /
 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ
 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน /
 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ
 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน /
 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ
 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน /
 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ
 1 คะแนน

3. การสร้างและหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตาม
 ขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามด้วยตนเองโดยอาศัยข้อมูล

จากการศึกษาตามข้อหนึ่งซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมขอบข่ายการดำเนินงานเกี่ยวกับกลยุทธ์
 การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข แล้วกำหนด
 คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซิส
 ลิคเคอร์ท (Rensis Likert Method)

3.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษา
 วิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับ
 จุดมุ่งหมายของการวิจัย

3.4 ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำของคณะกรรมการ
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.5 นำร่างแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
ความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านเนื้อหา
(Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording)
และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไขและหาดัชนีความ
สอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามโดยเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .05 ขึ้น
ไปจากนั้นนำมาปรับปรุงสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องถูกต้องและสมบูรณ์
โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

3.5.1 นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาสำเร็จการศึกษาระดับ
ปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษา
ไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ ได้แก่

3.5.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล อาจารย์ประจำ
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5.2 ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการบริหาร ได้แก่
นางชรินดา พิมพบุตร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3.5.3 ผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหาร
มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่ นายอุเทน ทองสวัสดิ์ ผู้อำนวยการ
ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลโคกศรีสุพรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3.5.4 ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีประสบการณ์สอนไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า

ครูชำนาญการพิเศษ ได้แก่ นางกรรณัท หาสุข ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านห้วยทาบ
วิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3.6 นำผลการวิเคราะห์ข้อคำถามจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
มาปรับปรุง แบบสอบถามและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ความเห็นชอบ
ในการดำเนินการขั้นตอนต่อไป

3.7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try – out) กับผู้บริหารโรงเรียน
และครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3
ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา
จำนวน 13 คน และครูผู้สอน 39 คน รวมทั้งสิ้น 52 คน มีรายละเอียด ดังนี้

3.7.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน ทดลองใช้กับผู้บริหาร
สถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน รวม 20 คน โดยมีรายชื่อโรงเรียน
ดังนี้

- 3.7.1.1 โรงเรียนบ้านวังเงิน
- 3.7.1.2 โรงเรียนบ้านโคกแสง
- 3.7.1.3 โรงเรียนบ้านนาอวนน้อย
- 3.7.1.4 โรงเรียนบ้านหนองตากวยหนองนาแซง
- 3.7.1.5 โรงเรียนบ้านแก้ง

3.7.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 8 โรงเรียน ทดลองใช้กับผู้บริหาร
สถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน รวม 32 คน โดยมีรายชื่อโรงเรียน
ดังนี้

- 3.7.2.1 โรงเรียนบ้านขัวกาย
- 3.7.2.2 โรงเรียนบ้านสังเปือย
- 3.7.2.3 โรงเรียนบ้านหนองปลาหมัดบัวงาม
- 3.7.2.4 โรงเรียนบ้านยางคำ
- 3.7.2.5 โรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์ตาก
- 3.7.2.6 โรงเรียนท่าศรีไคลวิทยาคม
- 3.7.2.7 โรงเรียนบ้านหนองม่วงเหล่าลิ้มมา
- 3.7.2.8 โรงเรียนบ้านนาซอ

3.8 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยตัดข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (Correlation) ต่ำกว่า 0.23 ออกไป นำคำถามที่ใช้ได้มาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 117) นำเสนอผลการทดลองใช้เครื่องมือ ดังนี้

3.8.1 ด้านกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.294 – 0.915 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.955 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก จ)

3.8.2 ด้านการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.647 – 0.908 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก จ)

3.9 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง

3.10 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ขออนุญาตรับรองการทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์จากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

4.2 ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปยังผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูล

4.3 ผู้วิจัยได้ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพร้อมกับขอความอนุเคราะห์ทางโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามผ่านแบบฟอร์ม ออนไลน์ (Google Forms) ภายใน 15 วัน ถ้าหากกลุ่มตัวอย่างใดยังตอบแบบสอบถามไม่ครบผู้วิจัยจะเดินทางไปติดต่อเพื่อขอให้ผู้ที่ในกลุ่มตัวอย่างดำเนินการตอบแบบสอบถามให้เรียบร้อย

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม พบว่า แบบสอบถามทั้งหมดมีความสมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์

5.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเอาไว้ไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนด

5.3 นำคะแนนที่ได้จากข้อ 5.2 ไปวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ทั้งนี้ได้วิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.2.1 การตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถามโดยใช้หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับประเด็นหลักของเนื้อหา (IOC)

6.2.2 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson)

6.2.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)

6.3 สถิติที่ใช้ในการตอบคำถามความมุ่งหมายการวิจัย

6.3.1 สถิติที่ใช้ในการตอบคำถามความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1 “ระดับการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน” ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.3.2 สถิติที่ใช้ในการตอบคำถามความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 2

“ระดับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน” ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

โดยสถิติที่ใช้ในการตอบคำถามความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 แปลค่าคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's 5 rating scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121) ดังนี้

4.51 – 5.00 = มากที่สุด

3.51 – 4.50 = มาก

2.51 – 3.50 = ปานกลาง

1.51 – 2.50 = น้อย

1.00 – 1.50 = น้อยที่สุด

6.4 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

6.4.1 สมมติฐานข้อที่ 1 “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน” โดยจำแนกตามสถานภาพใช้การทดสอบค่าที (t – test ชนิด Independent Samples) ส่วนการทดสอบประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกัน ใช้สถิติการทดสอบค่าเอฟ (F – test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe – Method) หรือ LSD

6.4.2 สมมติฐานข้อที่ 2 “การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน” โดยจำแนกตามสถานภาพใช้การทดสอบค่าที

(t – test ชนิด Independent Sample) ส่วนการทดสอบประสมการนับปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกัน ใช้สถิติการทดสอบค่าเอฟ (F – test) ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe – Method) หรือ L.S.D. ตามความเหมาะสม

6.4.3 สมมติฐานข้อที่ 3 “ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก” ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์อย่างง่าย (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient) มีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญใจ คริสตินรรากร, 2553, หน้า 376 – 377)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91 – 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01 – 0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

6.4.4 สมมติฐานข้อที่ 4 “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน” ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

**ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทาง
การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1**

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้มาจัดทำแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยผู้วิจัยนำตัวแปรกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่มีอำนาจพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข มาสร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์และทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน จำแนกเป็นนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีรายชื่อ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ ไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่

1.2.1 ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.2.2 ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหาร มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่

1.3.1 นายศักดิ์ชาย แก้วดี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหลุบเลา อำเภอภูพาน จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.3.2 นางจินตนา หลานเศรษฐา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงมะไฟสามัคคีราษฎร์อุทิศ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.3.3 นายนิติรักษ์ ไชยเพชร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านแมตนาทม อำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.4 ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีประสบการณ์สอนไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ ได้แก่

1.4.1 นางกรนันท์ หาสุข ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านห้วยที่บวิทยาธาร อำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.4.2 นางปาริชาติ ชินโน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโพธิ์วัฒนาวิทยา อำเภอโพธิ์นาแก้ว จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.4.3 นางมะราตรี พันธุ์สีเลา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาอ่างม่วงคำ อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

2. เครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในการหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่านต่อไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
%	แทน	ร้อยละ
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง t (t – test)
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง F (F – test)
df	แทน	ค่าระดับขั้นแห่งความอิสระ
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sam of Square)
MS	แทน	ค่าประมาณ (Mean Square)
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
r_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
X	แทน	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง

X_1	แทน การหลีกเลี่ยง
X_2	แทน การแข่งขัน
X_3	แทน การปรองดอง
X_4	แทน ความร่วมมือ
X_5	แทน การประนีประนอม
X_t	แทน ผลรวมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง
Y	แทน การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขโดยรวม
Y_1	แทน บุคคล
Y_2	แทน กระบวนการปฏิบัติงานของครู
Y_3	แทน สภาพแวดล้อมในโรงเรียน
Y_t	แทน ผลรวมของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือประสิทธิภาพในอำนาจพยากรณ์
a	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
$S.E._{est}$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์
Y'	แทน กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อ การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ที่ได้จากการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ
Z'	แทน ระดับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่ได้จาก สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามพร้อมลิงก์ Google form ไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 287 ฉบับ โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 ฉบับ และครูผู้สอน 195 ฉบับ ได้รับการตอบกลับผ่านลิงก์ Google form กลับมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 287 คำตอบ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยการหาความถี่ ร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัย

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “ระดับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก” โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “ระดับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก” โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

3.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน แตกต่างกัน” โดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

3.1.1 สถานภาพ ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่า t - test ชนิด Independent Samples

3.1.2 ประสบการณ์ปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ค่า F - test ชนิด One - Way ANOVA แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method) หรือ LSD. วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

3.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า “การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงานแตกต่างกัน” โดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

3.2.1 สถานภาพ ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่า t - test ชนิด Independent Samples

3.2.2 ประสบการณ์ปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ค่า F - test ชนิด One - Way ANOVA แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method) หรือ LSD. วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

3.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก” โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment Correlation Coefficient)

3.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน” โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำข้อความที่ได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา
(Content analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

**ตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการ
เป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1**

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในส่วนที่เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพ
ของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามสถานภาพ คือ ผู้บริหาร
สถานศึกษา และครูผู้สอน และจำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน คือ น้อยกว่า 10 ปี
ตั้งแต่ 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี ดังตาราง 17

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ และ
ประสบการณ์ปฏิบัติงาน

ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ประสบการณ์ น้อยกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ ตั้งแต่ 10 – 20 ปี		ประสบการณ์ มากกว่า 20 ปี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	32	11.15	32	11.15	28	9.76	92	32.06
ครูผู้สอน	87	30.31	46	16.03	62	21.60	195	67.94
รวม	119	41.46	78	27.18	90	31.36	287	100

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 287 คน เมื่อจำแนก
ตามสถานภาพ พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 32.06
และเป็นครูผู้สอน จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 67.94

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 41.46 แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.15 และเป็นครูผู้สอน จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 30.31

มีประสบการณ์ปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 27.18 แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.15 และเป็นครูผู้สอน จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 16.03

มีประสบการณ์ปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 31.36 แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.76 และเป็นครูผู้สอน จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัย

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1

ที่ว่า “ระดับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก” โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

2.1.1 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวม ดังตาราง 18

ตาราง 18 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม (X_t)

ด้าน ที่	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	การหลีกเลี่ยง	3.22	1.10	ปานกลาง	5
2	การแข่งขัน	3.45	0.99	ปานกลาง	4
3	การประนีประนอม	4.11	0.68	มาก	3
4	ความร่วมมือ	4.44	0.71	มาก	1
5	การประนีประนอม	4.32	0.73	มาก	2
รวม		3.91	0.60	มาก	

จากตาราง 18 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.44$) การประนีประนอม ($\bar{X} = 4.32$) และการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.11$) ส่วน 2 ด้านที่เหลือ อยู่ในระดับปานกลางคือ การแข่งขัน ($\bar{X} = 3.45$) และการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.22$)

2.1.2 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนรายด้าน ดังตาราง 19

ตาราง 19 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
ด้านการหลีกเลี่ยง (X_1)

ข้อ	การหลีกเลี่ยง	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารเลือกไม่เข้าไปจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครู หากเห็นว่าความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่ส่งผลต่อการทำงานโดยรวมของโรงเรียน	3.31	1.45	ปานกลาง	3
2	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครู ผู้บริหารมักปล่อยให้คู่ขัดแย้งจัดการปัญหาตนเอง โดยไม่เข้าไปแทรกแซงโดยตรง	3.12	1.39	ปานกลาง	6
3	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเรียกคู่ขัดแย้งมาพูดคุยอย่างเป็นทางการ หากเชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะคลี่คลายไปตามเวลา	3.29	1.42	ปานกลาง	5
4	ผู้บริหารไม่เร่งรัดในการแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าปัญหาดังกล่าวยังไม่ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนอย่างชัดเจน	3.07	1.41	ปานกลาง	8
5	ผู้บริหารเลือกชะลอการตัดสินใจเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.11	1.39	ปานกลาง	7
6	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงจุดยืนหรือความเห็นอย่างชัดเจนในประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน	3.30	1.48	ปานกลาง	4
7	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักมองว่าการปล่อยให้สถานการณ์ผ่านไปเป็นวิธีที่ช่วยลดความตึงเครียดได้เป็นอย่างดี	2.99	1.35	ปานกลาง	10

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	การหลีกเลี่ยง	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
8	ผู้บริหารไม่ติดตามหรือประเมินผลความขัดแย้งที่เคยเกิดขึ้น หากเห็นว่าปัญหาดังกล่าวสงบลงแล้ว	3.00	1.36	ปานกลาง	9
9	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการนำประเด็นความขัดแย้งเข้าสู่การประชุมหรือการหารือในที่สาธารณะ	3.62	1.44	มาก	1
10	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงเพื่อรักษาความสงบในโรงเรียน แม้จะยังไม่ได้แก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวอย่างแท้จริง	3.36	1.27	ปานกลาง	2
รวม		3.22	1.10	ปานกลาง	

จากตาราง 19 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการนำประเด็นความขัดแย้งเข้าสู่การประชุมหรือการหารือในที่สาธารณะ ($\bar{X} = 3.62$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับดังนี้ คือ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงเพื่อรักษาความสงบในโรงเรียน แม้จะยังไม่ได้แก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 3.36$) ผู้บริหารเลือกไม่เข้าไปจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครู หากเห็นว่าความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่ส่งผลต่อการทำงานโดยรวมของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.31$) และผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงจุดยืนหรือความเห็นอย่างชัดเจนในประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.30$)

ตาราง 20 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
ด้านการแข่งขัน (X_2)

ข้อ	การแข่งขัน	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งโดยยึดแนวทางที่ตนเห็นว่าเหมาะสมที่สุด แม้จะไม่สอดคล้องกับความเห็นของทุกฝ่าย	3.39	1.41	ปานกลาง	7
2	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในการกำหนดวิธีการยุติความขัดแย้งให้เป็นไปตามข้อสั่งการหรือระเบียบของโรงเรียน	3.74	1.18	มาก	3
3	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครู ผู้บริหารมุ่งให้เกิดผลลัพธ์ที่มีฝ่ายชนะอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเดินหน้าต่อไปได้	2.65	1.44	ปานกลาง	10
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่าความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	3.91	1.19	มาก	1
5	ผู้บริหารใช้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน	3.84	1.15	มาก	2
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรแข่งขันกันพัฒนาผลงาน เพื่อแสดงศักยภาพของตนเอง เมื่อเกิดความเห็นไม่ตรงกัน	3.40	1.32	ปานกลาง	6
7	ผู้บริหารคาดหวังให้ครูและบุคลากรยอมรับผลการตัดสิน แม้ผลลัพธ์จะไม่ใช่สิ่งที่พึงพอใจของทุกฝ่าย	3.52	1.31	มาก	5
8	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเร่งรัดให้ความขัดแย้งยุติลงในระยะเวลาย่นสั้น	3.20	1.35	ปานกลาง	9

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	การแข่งขัน	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
9	ผู้บริหารเชื่อว่าการแข่งขันช่วยกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ สูงขึ้น	3.55	1.29	มาก	4
10	ผู้บริหารยอมรับว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การแข่งขันอาจทำให้เกิดผู้แพ้ แต่ถือเป็นแนวทางที่จำเป็นต่อการบริหารงานของโรงเรียน	3.33	1.31	ปานกลาง	8
รวม		3.45	0.99	ปานกลาง	

จากตาราง 20 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่าความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ($\bar{X} = 3.91$) ผู้บริหารใช้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.84$) และผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในการกำหนดวิธีการยุติความขัดแย้งให้เป็นไปตามข้อสั่งการหรือระเบียบของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.74$) ผู้บริหารเชื่อว่าการแข่งขันช่วยกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.55$) ผู้บริหารคาดหวังให้ครูและบุคลากรยอมรับผลการตัดสิน แม้ผลลัพธ์จะไม่ใช่สิ่งที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ($\bar{X} = 3.52$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 21 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
ด้านการปรองดอง (X_3)

ข้อ	การปรองดอง	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารเลือกยอมโอนอ่อนผ่อนตามฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เพื่อให้ความขัดแย้งยุติลงอย่างรวดเร็ว	3.29	1.37	ปานกลาง	9
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากรมากกว่าการยืนยันจุดยืนของตนเอง	4.20	0.94	มาก	8
3	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารสนับสนุนให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน	3.24	1.35	ปานกลาง	10
4	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย แม้สุดท้ายจะเลือกแนวทางที่ช่วยลดความตึงเครียดเป็นหลัก	4.25	0.92	มาก	6
5	ผู้บริหารยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือแนวทางการทำงานบางประการ เพื่อให้เกิดความปรองดองในที่ทำงาน	4.21	0.88	มาก	7
6	ผู้บริหารใช้การพูดคุยและการประนีประนอมเป็นวิธีหลักในการคลี่คลายความขัดแย้งภายในโรงเรียน	4.32	0.93	มาก	4
7	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสามัคคีและการทำงานร่วมกัน มากกว่าผลลัพธ์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	4.45	0.85	มาก	1
8	ผู้บริหารเลือกแนวทางที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แม้จะยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างครบถ้วน	4.41	0.77	มาก	3

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	การปรองดอง	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
9	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเอื้ออาทรและเกื้อกูลกัน เพื่อลดความขัดแย้งในโรงเรียน	4.44	0.81	มาก	2
10	ผู้บริหารเชื่อว่าการยอมถอยหรือการเสียสละบางส่วนเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโรงเรียน	4.26	0.86	มาก	5
รวม		4.11	0.68	มาก	

จากตาราง 21 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านการปรองดอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ดังนี้ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสามัคคีและการทำงานร่วมกัน มากกว่าผลลัพธ์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ($\bar{X} = 4.45$) ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเอื้ออาทรและเกื้อกูลกัน เพื่อลดความขัดแย้งในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.44$) ผู้บริหารเลือกแนวทางที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แม้จะยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างครบถ้วน ($\bar{X} = 4.41$) ผู้บริหารใช้การพูดคุยและการประนีประนอมเป็นวิธีหลักในการคลี่คลายความขัดแย้งภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.32$) ผู้บริหารเชื่อว่าการยอมถอยหรือการเสียสละบางส่วนเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.26$) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย แม้สุดท้ายจะเลือกแนวทางที่ช่วยลดความตึงเครียดเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.25$) ผู้บริหารยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือแนวทางการทำงานบางประการ เพื่อให้เกิดความปรองดองในที่ทำงาน ($\bar{X} = 4.21$) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากรมากกว่าการยืนยันจุดยืนของตนเอง ($\bar{X} = 4.20$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 22 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
ด้านความร่วมมือ (X₄)

ข้อ	ความร่วมมือ	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ทุกฝ่ายร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อย่างตรงไปตรงมาเมื่อเกิดความขัดแย้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง	4.46	0.78	มาก	4
2	ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารที่ชัดเจน และโปร่งใส เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหา ความขัดแย้งในทิศทางเดียวกัน	4.43	0.82	มาก	6
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการค้นหา ทางออกที่ตอบสนองความต้องการ ของทุกฝ่ายอย่างสมดุล	4.39	0.83	มาก	9
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการประชุมหรือ หารือร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปของความ ขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.41	0.84	มาก	8
5	ผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจรวมและ ยึดมติที่เป็นเอกฉันท์เป็นแนวทาง ในการยุติความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.38	0.82	มาก	10
6	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ของครูและบุคลากรโดยไม่ตัดสิน หรือเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	4.42	0.84	มาก	7
7	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ ร่วมของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	4.53	0.77	มากที่สุด	1
8	ผู้บริหารยอมใช้เวลาในการวางแผน และแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้ได้ แนวทางที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกัน	4.43	0.78	มาก	5

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	ความร่วมมือ	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
9	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและไว้วางใจกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบานปลาย	4.48	0.79	มาก	3
10	ผู้บริหารเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งด้วยความร่วมมือจะช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว	4.49	0.77	มาก	2
รวม		4.44	0.71	มาก	

จากตาราง 22 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ร่วมของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ($\bar{X} = 4.53$) อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 9 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับดังนี้ คือ ผู้บริหารเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งด้วยความร่วมมือจะช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว ($\bar{X} = 4.49$) และผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและไว้วางใจกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบานปลาย ($\bar{X} = 4.48$) และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเมื่อเกิดความขัดแย้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง ($\bar{X} = 4.46$)

ตาราง 23 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
ด้านการประนีประนอม (X₅)

ข้อ	การประนีประนอม	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายหาข้อตกลงร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับข้อตกลงดังกล่าวได้	4.26	0.91	มาก	8
2	ผู้บริหารสนับสนุนการหาจุดกึ่งกลางระหว่างความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่างกันของคู่ขัดแย้ง	4.34	0.84	มาก	5
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายยอมปรับลดผลประโยชน์หรือความต้องการบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อยุติที่แน่นอนและชัดเจน	4.36	0.81	มาก	2
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายในระดับที่เหมาะสม	4.32	0.85	มาก	7
5	ผู้บริหารใช้การเจรจาต่อรองเป็นแนวทางหลักในการคลี่คลายความขัดแย้ง	4.24	0.93	มาก	10
6	ผู้บริหารมุ่งให้การแก้ไขความขัดแย้งไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบหรือเสียเปรียบมากเกินไป	4.34	0.88	มาก	6
7	ผู้บริหารเลือกแนวทางที่ช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้แม้จะไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่	4.35	0.80	มาก	3
8	ผู้บริหารเห็นว่าการยอมเสียสละผลประโยชน์บางส่วนของทุกฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.25	0.84	มาก	9

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	การประเมินประสิทธิผล	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
9	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การประเมินประสิทธิผลเมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือบทบาทที่ใกล้เคียงกัน	4.34	0.81	มาก	4
10	ผู้บริหารเชื่อว่าการประเมินประสิทธิผลช่วยลดความตึงเครียดและทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น	4.43	0.80	มาก	1
รวม		4.32	0.73	มาก	

จากตาราง 23 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านการประเมินประสิทธิผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับดังนี้ คือ ผู้บริหารเชื่อว่าการประเมินประสิทธิผลช่วยลดความตึงเครียดและทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น ($\bar{X} = 4.43$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายยอมปรับลดผลประโยชน์หรือความต้องการบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อยุติที่แน่นอน และชัดเจน ($\bar{X} = 4.36$) และผู้บริหารเลือกแนวทางที่ช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แม้จะไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.35$)

2.2 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวม ดังตาราง 24

ตาราง 24 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม (Y_i)

ด้านที่	การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	บุคคล (Y_1)	4.64	0.54	มากที่สุด	1
2	กระบวนการปฏิบัติงานของครู (Y_2)	4.62	0.55	มากที่สุด	3
3	สภาพแวดล้อมในโรงเรียน (Y_3)	4.62	0.51	มากที่สุด	2
รวม		4.63	0.50	มากที่สุด	

จากตาราง 24 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ด้านบุคคล ($\bar{X} = 4.64$) ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.62$) และด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.62$)

2.2.1 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รายด้าน ดังตาราง 25 – 27

ตาราง 25 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านบุคคล (Y₁)

ข้อ	บุคคล	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและมุ่งมั่นต่อภารกิจของโรงเรียน	4.61	0.67	มากที่สุด	9
2	ครูจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่เรียนรู้และมีความสุขในการเรียน	4.64	0.64	มากที่สุด	6
3	ครูใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย สอดคล้องกับธรรมชาติและศักยภาพของผู้เรียน	4.60	0.66	มากที่สุด	10
4	ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการลงมือปฏิบัติ	4.61	0.65	มากที่สุด	8
5	ครูปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงามให้แก่ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.69	0.57	มากที่สุด	2
6	ครูและบุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตประจำวันให้กับนักเรียน	4.65	0.61	มากที่สุด	4
7	ครูให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะชีวิตและบุคลิกภาพที่เหมาะสมของผู้เรียน	4.64	0.60	มากที่สุด	5
8	ครูและบุคลากรปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี	4.62	0.64	มากที่สุด	7
9	ครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสุข ความปลอดภัยและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน	4.68	0.54	มากที่สุด	3

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อ	บุคคล	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
10	ครูประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและการแสดงออกด้านพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม ควบคู่กับการประเมินด้านวิชาการ	4.70	0.56	มากที่สุด	1
รวม		4.64	0.54	มากที่สุด	

จากตาราง 25 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านบุคคล โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้คือ ครูประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและการแสดงออกด้านพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม ควบคู่กับการประเมินด้านวิชาการ ($\bar{X} = 4.70$) ครูปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงามให้แก่ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.69$) และครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสุข ความปลอดภัย และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.68$)

ตาราง 26 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู (Y₂)

ข้อ	กระบวนการปฏิบัติงานของครู	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ครูวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึง การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต	4.60	0.64	มากที่สุด	8
2	ครูเลือกเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและชุมชน	4.55	0.69	มากที่สุด	10
3	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิด วิเคราะห์ และการลงมือปฏิบัติของผู้เรียน	4.61	0.64	มากที่สุด	7
4	ครูจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนและ นอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างมีความสุข	4.64	0.60	มากที่สุด	4
5	ครูปรับวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสม กับความแตกต่างระหว่างผู้เรียนแต่ละคน	4.61	0.63	มากที่สุด	6
6	ครูมีการประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการ และพฤติกรรมควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน	4.59	0.64	มากที่สุด	9
7	ครูรวมปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมตาม นโยบายของโรงเรียนและหน่วยงานต้น สังกัดอย่างต่อเนื่อง	4.65	0.59	มากที่สุด	2
8	ครูทำงานร่วมกับเพื่อนครู ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.64	0.59	มากที่สุด	3
9	ครูสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานักเรียน	4.66	0.59	มากที่สุด	1

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อ	กระบวนการปฏิบัติงานของครู	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
10	ครูนำผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	4.64	0.60	มากที่สุด	4
รวม		4.62	0.55	มากที่สุด	

จากตาราง 26 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ครูสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนานักเรียน ($\bar{X} = 4.66$) ครูร่วมปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมตามนโยบายของโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.65$) และครูทำงานร่วมกับเพื่อนครู ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.64$)

ตาราง 27 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (Y_3)

ข้อ	สภาพแวดล้อมในโรงเรียน	ค่าสถิติ		การ แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนมีอาคาร สถานที่ และภูมิทัศน์ ที่สะอาด สวยงามเป็นระเบียบ และปลอดภัยต่อการใช้งาน	4.65	0.55	มากที่สุด	3
2	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน	4.59	0.64	มากที่สุด	9
3	โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์ ที่หลากหลาย และเพียงพอต่อการ จัดการเรียนรู้	4.41	0.81	มาก	10
4	โรงเรียนใช้พื้นที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน อย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้เรียน	4.63	0.59	มากที่สุด	7
5	โรงเรียนมีบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นมิตร และเอื้อต่อการอยู่ร่วมกันของนักเรียน ครู และบุคลากร	4.65	0.61	มากที่สุด	5
6	โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึก ปลอดภัยทั้งทางร่างกาย และจิตใจ	4.73	0.53	มากที่สุด	1
7	โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วย กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้น และมีแรงจูงใจในการเรียนรู้	4.63	0.59	มากที่สุด	7
8	โรงเรียนสนับสนุนให้สมาชิกในโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการสื่อสาร เชิงบวกเพื่อให้สมาชิกรู้สึกมีความสุข และมีอารมณ์ผ่อนคลาย	4.65	0.57	มากที่สุด	4

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อ	สภาพแวดล้อมในโรงเรียน	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
9	โรงเรียนดูแลและพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และปิตามารดาผู้ปกครอง	4.65	0.61	มากที่สุด	5
10	โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมโดยรวมที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้	4.66	0.57	มากที่สุด	2
รวม		4.62	0.51	มากที่สุด	

จากตาราง 27 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้คือ โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกลบดภัยทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ($\bar{X} = 4.73$) โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมโดยรวมที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.66$) และโรงเรียนมีอาคาร สถานที่ และภูมิทัศน์ที่สะอาด สวยงามเป็นระเบียบ และปลอดภัยต่อการใช้งาน ($\bar{X} = 4.65$) มีเพียงข้อเดียวที่อยู่ในระดับมาก คือ โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ สื่ออุปกรณ์ที่หลากหลาย และเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.41$)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

3.1 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

3.1.1 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 28 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน

กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้ง	สถานภาพ				t – test	Sig.
	ผู้บริหาร สถานศึกษา (N = 92)		ครูผู้สอน (N = 195)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การหลีกเลี่ยง (X ₁)	3.38	1.05	3.14	1.11	1.67	0.09
2. การแข่งขัน (X ₂)	3.61	0.85	3.38	1.05	1.81	0.07
3. การปรองดอง (X ₃)	4.29	0.60	4.02	0.70	3.20**	0.001
4. ความร่วมมือ (X ₄)	4.62	0.66	4.35	0.71	3.28**	0.001
5. การประนีประนอม (X ₅)	4.55	0.67	4.21	0.73	3.83**	0.000
รวม	4.09	0.55	3.82	0.60	3.61**	0.000

**แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 28 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ด้าน คือ การประนีประนอม ความร่วมมือ และการปรองดอง โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนด้านที่เหลือผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3.1.2 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 29 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การหลีกเลี่ยง (X_1)	ระหว่างกลุ่ม	0.625	2	0.312	0.256	0.775
	ภายในกลุ่ม	346.938	284	1.222		
	รวม	347.563	286			
2. การแข่งขัน (X_2)	ระหว่างกลุ่ม	8.782	2	4.391	4.529*	0.012
	ภายในกลุ่ม	275.355	284	0.970		
	รวม	284.137	286			
3. การปรองดอง (X_3)	ระหว่างกลุ่ม	1.771	2	0.885	1.896	0.152
	ภายในกลุ่ม	132.606	284	0.467		
	รวม	134.377	286			
4. ความร่วมมือ (X_4)	ระหว่างกลุ่ม	0.065	2	0.032	0.063	0.939
	ภายในกลุ่ม	145.930	284	0.514		
	รวม	145.995	286			
5. การประนีประนอม (X_5)	ระหว่างกลุ่ม	0.566	2	0.283	0.523	0.593
	ภายในกลุ่ม	153.597	284	0.541		
	รวม	154.163	286			
กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียน โดยรวม (X_t)	ระหว่างกลุ่ม	1.471	2	0.736	2.017	0.135
	ภายในกลุ่ม	103.611	284	0.365		
	รวม	105.083	286			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน เพียงด้านเดียว คือ การแข่งขัน โดยมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย เป็นรายคู่ของด้านการแข่งขันโดยใช้วิธีการ LSD. ดังตาราง 30

ตาราง 30 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการ LSD.

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	วิธีการเปรียบเทียบ	ประสบการณ์ปฏิบัติงาน	ประสบการณ์ปฏิบัติงาน			
				น้อยกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
การแข่งขัน (X_2)	LSD.		$\bar{X}$	3.64	3.42	3.23
		น้อยกว่า 10 ปี	3.64	-	0.22	0.41*
		ตั้งแต่ 10 - 20 ปี	3.42		-	0.19
		มากกว่า 20 ปี	3.23			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 30 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนด้านการแข่งขัน จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานเป็นรายคู่พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 3.64$) มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี ($\bar{X} = 3.23$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 บางส่วนที่ว่า “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน แตกต่างกัน”

3.2 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

3.2.1 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 31 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน

การเป็นโรงเรียน แห่งความสุข	สถานภาพ				t – test	Sig.
	ผู้บริหาร สถานศึกษา (N = 92)		ครูผู้สอน (N = 195)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. บุคคล (Y ₁)	4.66	0.54	4.63	0.54	0.42	0.67
2. กระบวนการปฏิบัติงาน ของครู (Y ₂)	4.66	0.52	4.60	0.57	0.86	0.39
3. สภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียน (Y ₃)	4.72	0.45	4.58	0.52	2.29*	0.02
รวม	4.68	0.47	4.60	0.51	1.19	0.23

*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 31 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงด้านเดียว คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนด้านอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3.2.2 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร
เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

ตาราง 32 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

การเป็นโรงเรียน แห่งความสุข	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. บุคคล (Y_1)	ระหว่างกลุ่ม	0.113	2	0.056	0.191	0.826
	ภายในกลุ่ม	83.605	284	0.294		
	รวม	83.717	286			
2. กระบวนการ ปฏิบัติงานของครู (Y_2)	ระหว่างกลุ่ม	0.288	2	0.144	0.465	0.629
	ภายในกลุ่ม	87.940	284	0.310		
	รวม	88.228	286			
3. สภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียน (Y_3)	ระหว่างกลุ่ม	0.382	2	0.191	0.729	0.483
	ภายในกลุ่ม	74.328	284	0.262		
	รวม	74.710	286			
การเป็นโรงเรียนแห่ง ความสุขโดยรวม (Y_t)	ระหว่างกลุ่ม	0.153	2	0.077	0.299	0.742
	ภายในกลุ่ม	72.834	284	0.256		
	รวม	72.987	286			

จากตาราง 32 ผลการเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร
เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน
ไม่แตกต่างกัน

3.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลยุทธิ์
การบริหารความขัดแย้งกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทาง
การศึกษาโดยรวมและรายด้าน

ตาราง 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X _t	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y _t
X ₁										
X ₂	0.450**									
X ₃	0.263**	0.536**								
X ₄	0.051	0.239**	0.733**							
X ₅	0.086	0.291**	0.721**	0.868**						
X _t	0.604**	0.740**	0.845**	0.709**	0.737**					
Y ₁	0.045	0.193**	0.416**	0.547**	0.539**	0.433**				
Y ₂	0.090	0.195**	0.405**	0.513**	0.521**	0.435**	0.918**			
Y ₃	0.073	0.179**	0.444**	0.581**	0.566**	0.460**	0.756**	0.818**		
Y _t	0.073	0.201**	0.447**	0.579**	0.574**	0.469**	0.948**	0.970**	0.907**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 33 พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ($r_{xtyt} = 0.469$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ภายในระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงไม่มีความสัมพันธ์กับด้านความร่วมมือ ($r_{x1x4} = 0.051$) และด้านการประนีประนอม ($r_{x1x5} = 0.086$) ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือกับการประนีประนอม มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ($r_{x3x4} = 0.868^{**}$) ส่วนความสัมพันธ์ที่น้อยที่สุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันกับความร่วมมือ ($r_{x2x4} = 0.239^{**}$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ภายในระหว่างการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ด้านบุคคล และด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ($r_{y1y2} = 0.918^{**}$) โดยมีความสัมพันธ์กันสูงมาก ส่วนด้านที่ความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือด้านบุคคล กับด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ($r_{y1y3} = 0.756^{**}$) โดยมีความสัมพันธ์กันสูง

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหาร
ความขัดแย้งในโรงเรียน กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1 โดยรวม

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขโดยรวม (Y_t)	
	Pearson's Correlation	ความสัมพันธ์
การหลีกเลี่ยง (X_1)	0.073	-
การแข่งขัน (X_2)	0.201**	ต่ำ
การปรองดอง (X_3)	0.447**	ปานกลาง
ความร่วมมือ (X_4)	0.579**	ปานกลาง
การประนีประนอม (X_5)	0.574**	ปานกลาง
กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนโดยรวม (X_t)	0.469**	ปานกลาง

จากตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ($r_{xtyt} = 0.469^{**}$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ปานกลางกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข โดยรวม 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความร่วมมือ ($r_{x4yt} = 0.579^{**}$) การประนีประนอม ($r_{x5yt} = 0.574^{**}$) การปรองดอง ($r_{x3yt} = 0.447^{**}$) ส่วนการแข่งขันมีความสัมพันธ์กันต่ำ ($r_{x2yt} = 0.201^{**}$) ในขณะที่กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กันกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขโดยรวม ($r_{x1yt} = 0.073$)

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง
 ในโรงเรียนกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส
 ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
 ด้านบุคคล

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ด้านบุคคล (Y_1)	
	Pearson's Correlation	ความสัมพันธ์
การหลีกเลี่ยง (X_1)	0.045	–
การแข่งขัน (X_2)	0.193**	ต่ำ
การปรองดอง (X_3)	0.416**	ปานกลาง
ความร่วมมือ (X_4)	0.547**	ปานกลาง
การประนีประนอม (X_5)	0.539**	ปานกลาง
กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนโดยรวม (X_t)	0.433**	ปานกลาง

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านบุคคล พบว่ามีความสัมพันธ์กันปานกลาง ($r_{X_tY_1} = 0.433^{**}$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ปานกลางกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขด้านบุคคล 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความร่วมมือ ($r_{X_4Y_1} = 0.547^{**}$) การประนีประนอม ($r_{X_5Y_1} = 0.539^{**}$) และการปรองดอง ($r_{X_3Y_1} = 0.416^{**}$) ส่วนด้านการแข่งขันมีความสัมพันธ์กันต่ำ ($r_{X_2Y_1} = 0.193^{**}$) ในขณะที่การหลีกเลี่ยงไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ด้านบุคคล ($r_{X_1Y_1} = 0.045$)

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู (Y ₂)	
	Pearson's Correlation	ความสัมพันธ์
การหลีกเลี่ยง (X ₁)	0.090	ต่ำ
การแข่งขัน (X ₂)	0.195**	ต่ำ
การปรองดอง (X ₃)	0.405**	ปานกลาง
ความร่วมมือ (X ₄)	0.513**	ปานกลาง
การประนีประนอม (X ₅)	0.521**	ปานกลาง
กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยรวม (X _t)	0.435**	ปานกลาง

จากตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู พบว่ามีความสัมพันธ์กันปานกลาง ($r_{X_tY_2} = 0.435^{**}$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ปานกลางกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประนีประนอม ($r_{X_5Y_2} = 0.521^{**}$) ความร่วมมือ ($r_{X_4Y_2} = 0.513^{**}$) และการปรองดอง ($r_{X_3Y_2} = 0.405^{**}$) ส่วนด้านการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กันต่ำกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู ($r_{X_2Y_2} = 0.195^{**}$) ในขณะที่การหลีกเลี่ยงไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู ($r_{X_1Y_2} = 0.090$)

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (Y_3)	
	Pearson's Correlation	ระดับความสัมพันธ์
การหลีกเลี่ยง (X_1)	0.073	ต่ำ
การแข่งขัน (X_2)	0.179**	ต่ำ
การปรองดอง (X_3)	0.444**	ปานกลาง
ความร่วมมือ (X_4)	0.581**	ปานกลาง
การประนีประนอม (X_5)	0.566**	ปานกลาง
กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยรวม (X_t)	0.460**	ปานกลาง

จากตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์กันปานกลาง ($r_{X_tY_3} = 0.460^{**}$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ปานกลางกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความร่วมมือ ($r_{X_4Y_3} = 0.581^{**}$) การประนีประนอม ($r_{X_5Y_3} = 0.566^{**}$) และการปรองดอง ($r_{X_3Y_3} = 0.444^{**}$) ส่วนด้านการแข่งขันมีความสัมพันธ์กันต่ำกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ($r_{X_2Y_3} = 0.179^{**}$) ในขณะที่การหลีกเลี่ยงไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ($r_{X_1Y_3} = 0.073^{**}$)

3.4 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง
ในโรงเรียนที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม และรายด้าน

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
ที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	b	S.E.	β	t	Sig.
ความร่วมมือ (X ₄)	0.579	0.335	0.333	0.231	0.068	0.326	3.395**	0.001
การประนีประนอม (X ₅)	0.596	0.356	0.351	0.200	0.066	0.291	3.029**	0.003

$$a = 2.742 \quad S.E._{est} = \pm 0.40688$$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 38 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของกลยุทธ์การบริหารความ
ขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์การเป็น
โรงเรียนแห่งความสุข ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความร่วมมือ (X₄)
และการประนีประนอม (X₅)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความร่วมมือ (X₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์
ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.326 รองลงมา คือ
การประนีประนอม (X₅) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
เท่ากับ 0.291 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นโรงเรียน
แห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม ได้ร้อยละ 35.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
ของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.40688

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_t = 2.742 + 0.231X_4 + 0.200X_5$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_t = 0.326Z_4 + 0.291Z_5$$

ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
ที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
ด้านบุคคล (Y_1)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	b	S.E.	β	t	Sig.
ความร่วมมือ (X_4)	0.547	0.299	0.296	0.242	0.075	0.319	3.226**	0.001
การประนีประนอม (X_5)	0.562	0.316	0.311	0.193	0.073	0.262	2.642**	0.009

$$a = 2.739 \quad S.E._{est} = \pm 0.44916$$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 39 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ด้านบุคคล (Y_1) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความร่วมมือ (X_4) และการประนีประนอม (X_5)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความร่วมมือ (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.319 รองลงมา คือ การประนีประนอม (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.262 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านบุคคล (Y_1) ได้ร้อยละ 31.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.44916

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_t = 2.739 + 0.242X_4 + 0.193X_5$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_t = 0.319Z_4 + 0.262Z_5$$

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู (Y_2)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	b	S.E.	β	t	Sig.
ความร่วมมือ (X_4)	0.521	0.271	0.269	0.233	0.077	0.308	3.050**	0.003
การประนีประนอม (X_5)	0.535	0.286	0.281	0.190	0.079	0.245	2.419*	0.016

$$a = 2.768 \quad S.E._{est} = \pm 0.47095$$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู (Y_2) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความร่วมมือ (X_4) ส่วนการประนีประนอม (X_5) สามารถพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความร่วมมือ (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.308 รองลงมา คือ

การประนีประนอม (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.245 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู (Y_2) ได้ร้อยละ 28.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.47095 สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_t = 2.768 + 0.233X_4 + 0.190X_5$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_t = 0.308Z_4 + 0.245Z_5$$

ตาราง 41 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่มีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (Y_3)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	b	S.E.	β	t	Sig.
ความร่วมมือ (X_4)	0.581	0.337	0.335	0.260	0.069	0.363	3.769**	0.000
การประนีประนอม (X_5)	0.594	0.353	0.348	0.174	0.067	0.251	2.603**	0.010

$$a = 2.719 \quad S.E._{est} = \pm 0.41269$$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 41 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (Y_3) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความร่วมมือ (X_4) และการประนีประนอม (X_5)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความร่วมมือ (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.363 รองลงมา คือ การประเมินประណอม (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.251 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (Y_3) ได้ร้อยละ 34.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.41269

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_t = 2.719 + 0.260X_4 + 0.174X_5$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_t = 0.363Z_4 + 0.251Z_5$$

ตาราง 42 สรุปผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งใน
โรงเรียนที่มีอำนาจพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1

ตัวแปรพยากรณ์ / กลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ตัวแปรเกณฑ์ / การเป็นโรงเรียน แห่งความสุข ของโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา				หมายเหตุ บทสรุปการหาแนวทาง พัฒนา
	ด้านบุคคล (Y ₁)	ด้านการบริหารปฏิบัติงานของครู (Y ₂)	ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (Y ₃)	การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข โดยรวม (Y ₄)	
การหลีกเลี่ยง (X ₁)	x	x	x	x	ไม่จำเป็นต้องพัฒนา
การแข่งขัน (X ₂)	x	x	x	x	ไม่จำเป็นต้องพัฒนา
การปรองดอง (X ₃)	x	x	x	x	ไม่จำเป็นต้องพัฒนา
ความร่วมมือ (X ₄)	✓	✓	✓	✓	จำเป็นต้องพัฒนา
การประนีประนอม (X ₅)	✓	✓	✓	✓	จำเป็นต้องพัฒนา

**ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1**

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ทั้ง 2 ด้าน ที่มีอำนาจพยากรณ์ต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ได้แก่ 1) ความร่วมมือ (X_4) และ 2) การประนีประนอม (X_5) จัดทำแบบสัมภาษณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ จำนวน 10 คน ดังนี้

1. สรุปการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ในด้าน “ความร่วมมือ (X_4)” ดังตัวอย่างประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... มุ่งเน้นการใช้การบริหารแบบบูรณาการโดยผู้บริหารต้องเป็นกลางเปิดใจรับฟัง เจรจาดด้วยเหตุผลเพื่อหาทางออกที่พอใจทั้งสองฝ่ายและเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความร่วมมือที่สร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมที่น่าทำงาน และโรงเรียนมีความสุขโดยใช้การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือเชิงรุก ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือและการสื่อสารที่โปร่งใสและทั่วถึง และการแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผลและข้อมูล เพื่อลดความรุนแรงจากนั้นกำหนดข้อตกลงและติดตามผลเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 24 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจก่อนว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการสูงที่สุดคือ “ความร่วมมือ” ซึ่งมีสัดส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก ควรมีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น การแข่งขันกีฬาหรือการทำงานเป็นทีม ช่วยให้คนในองค์กรได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ เห็นอกเห็นใจกัน และสร้างรอยยิ้ม ซึ่งเป็นที่มาของความสุข หากต่างคนต่างอยู่หรือแบ่งแยกกลุ่ม จะทำให้เกิดความรู้สึกห่างเหินและไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือในการบริหารความขัดแย้ง โดยส่งเสริมการสื่อสารและการพูดคุยอย่างเปิดใจ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ของงานทั้ง 4 ฝ่ายให้ชัดเจน สร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับความแตกต่าง เชื่อมมั่นในศักยภาพของบุคลากรทุกคน และสนับสนุนการทำงานด้วยความสะดวกและเหมาะสม เพื่อลดความขัดแย้ง สร้างความร่วมมือในการทำงาน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดกว้างและไว้วางใจกัน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และตัดสินใจร่วมกัน พร้อมทั้งใช้การสื่อสารสองทางและการเจรจาอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ นอกจากนี้ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และจัดการความขัดแย้งเชิงรุกตั้งแต่ระยะเริ่มต้น เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขที่บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรให้ชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันผ่านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมกรอบแนวคิดและทัศนคติในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการติดตาม ทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนชื่นชม และให้กำลังใจบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ได้แก่ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า พร้อมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างยืดหยุ่นและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งด้านภูมิหลัง ความเชื่อ และค่านิยม นอกจากนี้ควรใช้กระบวนการ PLC และการสื่อสาร พูดคุยอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน อันจะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ และนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขได้ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างงานอย่างชัดเจน ใช้การสื่อสารเชิงบวก เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความเข้าใจ และการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยยึดประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ อันจะนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและไว้วางใจกัน พัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมุ่งเน้นการแก้ปัญหาแบบทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน (Win – Win Solution) รวมทั้งผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยอย่างเป็นธรรม จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ตลอดจนติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดี ลดความขัดแย้ง และนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขที่บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์แบบร่วมมือ โดยการให้คู่ขัดแย้งเปิดเผยข้อเท็จจริง แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา สื่อสัจย์ต่อความรู้สึกของตนเอง หาวิธีการแก้ไขปัญหที่ทุกฝ่ายยอมรับหรือไม่มีใครคัดค้าน ปฏิบัติตามกระบวนการที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันและได้ตกลงกันไว้แล้ว เป็นการแก้ปัญหที่ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมกันตัดสินใจบนพื้นฐานของความเข้าใจและเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารต้องรับฟังปัญหาอย่างเป็นกลาง ใช้เหตุผลและข้อมูลประกอบการพิจารณา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและสามารถแก้ไขความขัดแย้งร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เกิดความสามัคคี และส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขอย่างแท้จริง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 30 เมษายน 2569)

ผู้วิจัยจึงนำประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในด้านความร่วมมือ (X₄) มาสรุปเป็นประเด็นแล้วนำประเด็นสรุปเป็นข้อความนำเสนอดังตาราง

ตาราง 43 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนในด้าน “ความร่วมมือ (X₄)”

ข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										เป้าหมาย	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9	90
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และตัดสินใจร่วมกัน			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7	70
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทิศทางการทำงานร่วมกัน			✓	✓	✓		✓			✓	5	50

ตาราง 43 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ความถี่	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การเจรจา การไกล่เกลี่ย และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์บนพื้นฐานของเหตุผลและข้อมูล	✓			✓				✓	✓	✓	5	50
7. ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักธรรมาภิบาล และหลักคุณธรรมในการบริหารความขัดแย้ง						✓	✓				2	20
8. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร		✓				✓	✓	✓			4	40

ตาราง 43 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ความถี่	รวม
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงาน			✓	✓		✓	✓				4	40
10. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการติดตาม ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	✓				✓			✓			3	30

จากตาราง 43 พบว่า การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านความร่วมมือ (X₄) ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน โดยพิจารณาจากข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกันมากที่สุด ตามความถี่ระดับ 5 ขึ้นไป มี 6 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาด้านความร่วมมือ (X₄) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือภายในองค์กร
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และตัดสินใจร่วมกัน
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การเจรจา การไกล่เกลี่ย และการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์บนพื้นฐานของเหตุผลและข้อมูล
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายร่วมขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทิศทางการทำงานร่วมกัน

2. สรุปการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนในด้าน “การประนีประนอม (X₅)” ดังตัวอย่างประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกการสื่อสารที่เปิดกว้าง และการมีส่วนร่วมโดยมีแนวทาง คือ เน้นการเจรจาและการมีส่วนร่วมผู้บริหารส่งเสริมการหาทางออกร่วมกันโดยเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งชี้แจงเหตุผลและข้อเท็จจริง สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้างด้วยการส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่โปร่งใสเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเพื่อลดการตีความผิดและป้องกันความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง และใช้ความฉลาดทางอารมณ์และการไกล่เกลี่ยโดยผู้บริหารสวมบทบาทคนกลางในการไกล่เกลี่ยปัญหาย่างยุติธรรมโดยยึดงานและผลประโยชน์ร่วมกันเป็นที่ตั้ง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 24 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานประโยชน์ โดยยึดหลักความเท่าเทียมและการให้เกียรติสมาชิกทุกคน การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือการจัดสรรงบประมาณ ต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลและโปร่งใส เพื่อป้องกันการเกิดกลุ่มก้อนหรือฝ่ายต่อต้านภายในโรงเรียน หากผู้บริหารมีความลำเอียง จะทำให้เกิดความแตกแยก แต่หากบริหารแบบ “ประนีประนอม” และสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นของส่วนรวม สมาชิกจะเกิดความพึงพอใจและยอมรับในกฎกติกา ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์การประนีประนอมเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม รับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันด้วยความเป็นกลาง และร่วมกันค้นหาทางออกที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและอำนวยความสะดวกในการเจรจา เพื่อลดความตึงเครียดและสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ พร้อมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อให้คู่ขัดแย้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น มีความเข้าใจตรงกัน และมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษาเป็นสำคัญ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรมองความขัดแย้งเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร เปิดพื้นที่ให้คู่ขัดแย้งได้เจรจาอย่างเท่าเทียม เน้นการหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับได้และเกิดประโยชน์ร่วมกัน ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่เป็นกลาง มีความเมตตาและความฉลาดทางอารมณ์ รับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งก่อนร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไข รวมทั้งติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญใช้เหตุผลในการพิจารณาปัญหา และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างคู่ขัดแย้งผ่านการสื่อสารและการพูดคุยอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้บริหารหรือบุคคลที่ได้รับความน่าเชื่อถือทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นธรรม พร้อมทั้งใช้ทักษะการสื่อสาร และวาทศิลป์ในการประสานความสัมพันธ์ รวมถึงส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี อันจะช่วยให้การประนีประนอมเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคู่ขัดแย้งอย่างเท่าเทียมและตัดสินปัญหาตามข้อเท็จจริงด้วยความเป็นธรรม ยึดประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและผู้เรียนเป็นสำคัญมากกว่าประโยชน์ส่วนตน พร้อมทั้งส่งเสริมการเสียสละ การอุทิศตน และการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นมิตร จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถอยู่ร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารเชิงบวก รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบด้าน พร้อมทั้งใช้การเจรจาต่อรองโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมและผลสำเร็จของงานเป็นหลัก กำหนดกติกาและบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน แต่ยืดหยุ่น เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน รวมทั้งส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืนและนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 27 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้เจรจาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมหลักการ “ให้และรับ” เพื่อหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจน โปร่งใส และพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของผู้บริหาร ตลอดจนติดตามผลและปรับปรุง

กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยคลี่คลายความขัดแย้ง รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และส่งเสริมการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์แบบประนีประนอม โดยการให้คู่ขัดแย้งมีการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง หรือหากจำเป็นก็ยอมเสียบ้าง เป็นลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางและเป็นแบบที่ผู้บริหารพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่กำหนด ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีแบบร่วมมือไม่ได้ผล ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10, สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2569)

“... ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งได้ร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นธรรม โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นคนกลางในการกำหนดข้อตกลงร่วมกันบนพื้นฐานของเหตุผล กฎระเบียบ และประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ พร้อมทั้งยืดหยุ่นและลดความยึดมั่นในผลประโยชน์ของตนเองบางส่วน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกันได้ นอกจากนี้ควรกำหนดแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยลดความตึงเครียด สร้างความเข้าใจอันดี และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขภายในโรงเรียน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 30 เมษายน 2569)

ผู้วิจัยจึงนำประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในด้านการประนีประนอม (X₅) มาสรุปเป็นประเด็นแล้วนำประเด็นสรุปเป็นข้อความนำเสนอ ดังตาราง

ตาราง 44 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนในด้าน “การประนีประนอม (X₅)”

ข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ความถี่	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
1. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งได้เจรจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และชี้แจงเหตุผลอย่างเท่าเทียม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	9	90
2. ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นคนกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ยอย่างเป็นกลาง และยุติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	7	70
3. ผู้บริหารควรยึดหลักเหตุผล ข้อเท็จจริง กฎระเบียบ และประโยชน์ส่วนรวมในการตัดสินใจ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	8	80
4. ผู้บริหารควรส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวก เปิดกว้าง และโปร่งใส เพื่อลดความเข้าใจผิด	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	7	70
5. ผู้บริหารควรกำหนดข้อตกลงรวม แนวปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนและยืดหยุ่น			✓				✓	✓		✓	4	40

ตาราง 44 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ประเมิน	รวม
	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 10	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 3		
6. ผู้บริหารควรใช้ความฉลาดทางอารมณ์และทักษะวาทศิลป์ ในการประสานความสัมพันธ์	✓			✓	✓						3	30
7. ผู้บริหารควรส่งเสริมหลักการ “ให้และรับ” หรือการพบกันครึ่งทาง เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับได้								✓	✓	✓	3	30
8. ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และการให้กำลังใจ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี					✓	✓	✓				3	30
9. ผู้บริหารควรติดตาม ทบทวน และประเมินผลการแก้ไขความขัดแย้ง อย่างต่อเนื่อง				✓				✓		✓	3	30
10. ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจรวมเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อใช้เป็นฐานในการประนีประนอม								✓			1	10

จากตาราง 44 พบว่า การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านการประนีประนอม (X₅) ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน โดยพิจารณาจากข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนวทางการ พัฒนาที่สอดคล้องกันมากที่สุด ตามความถี่ระดับ 5 ขึ้นไป มี 4 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุป แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านการประนีประนอม (X₅) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ขัดแย้งได้เจรจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และชี้แจงเหตุผลอย่างเท่าเทียม
2. ผู้บริหารควรยึดหลักเหตุผล ข้อเท็จจริง กฎระเบียบ และประโยชน์ ส่วนรวมในการตัดสินใจ
3. ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นคนกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ยอย่างเป็นกลาง และยุติธรรม
4. ผู้บริหารควรส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวก เปิดกว้าง และโปร่งใส เพื่อลดความเข้าใจผิด

3. สรุปแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านความร่วมมือ และการประนีประนอมได้ดังนี้

3.1 ความร่วมมือ

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือภายในองค์กร

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร

3.2 การประนีประนอม

3.2.1 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ขัดแย้งได้เจรจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และชี้แจงเหตุผลอย่างเท่าเทียม

3.2.2 ผู้บริหารควรยึดหลักเหตุผล ข้อเท็จจริง กฎระเบียบ และประโยชน์ส่วนรวมในการตัดสินใจ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สรุปผลตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
3. เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ปฏิบัติงาน
4. เพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร

เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

6. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

7. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

2. การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก

4. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่ปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,025 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 933 คน จากทั้งหมด 65 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568, ออนไลน์)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2568 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607 – 610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คน ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 287 คน จำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 195 คน จากโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจำนวน 65 โรงเรียน วิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 49)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากการศึกษาหลักการ กรอบแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแนวตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 2) การแข่งขัน (Competitive) 3) การปรองดอง (Accommodating) 4) ความร่วมมือ (Collaborative) 5) การประนีประนอม (Compromising) ซึ่งแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อาจารย์ในระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 1 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน ตรวจสอบความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 จำนวน 52 ชุด แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและรายด้าน (Item Total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยเลือกข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไปนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ซึ่งการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 117) โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.294 – 0.915 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.955 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.647 – 0.908 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมลิงก์ Google form ไปยังผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเองทางไปรษณีย์ และแบบออนไลน์

6. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

6.1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความ

ถูกต้องและความสมบูรณ์ ในการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดเลือกเอาเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

6.1.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเอาไว้ไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อ

และรายด้านตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 121)

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดการวัดระดับ

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง / การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส

ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยใช้

ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง กลยุทธ์การบริหาร

ความขัดแย้ง / การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง กลยุทธ์การบริหาร

ความขัดแย้ง / การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง กลยุทธ์การบริหาร

ความขัดแย้ง / การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง กลยุทธ์การบริหาร

ความขัดแย้ง / การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง กลยุทธ์การบริหาร

ความขัดแย้ง / การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้

โปรแกรมสำเร็จรูป ทดสอบตามสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สรุปผล ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ความร่วมมือ รองลงมาคือ การประนีประนอม และการปรองดอง ส่วน 2 ด้านที่เหลือ อยู่ในระดับปานกลางคือ การแข่งขัน และการหลีกเลี่ยง

2. การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู

3. การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

3.1 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ด้าน คือ การประนีประนอม ความร่วมมือและการปรองดอง โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนด้านที่เหลือผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน เพียงด้านเดียว คือ การแข่งขัน โดยมีความแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของด้านการแข่งขันโดยใช้วิธีการ LSD. พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

4.1 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงด้านเดียวคือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนด้านอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4.2 ผลการเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมและรายด้าน พบว่ากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ปานกลางกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขโดยรวม 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความร่วมมือ การประนีประนอม การปรองดอง ส่วนการแข่งขันมีความสัมพันธ์กันต่ำ ในขณะที่กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กันกับด้านการหลีกเลี่ยง

6. ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความร่วมมือ (X₄) และการประนีประนอม (X₅)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความร่วมมือ (X₄) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.326 รองลงมา คือ การประนีประนอม (X₅) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.291 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม ได้ร้อยละ 35.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.40688

สามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนดิบดังนี้

$$Y'_t = 2.742 + 0.231X_4 + 0.200X_5$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_t = 0.326Z_4 + 0.291Z_5$$

7. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีจำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่ ด้านความร่วมมือ และด้านการประนีประนอม สรุปจากคำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

7.1 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านความร่วมมือ โดย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือภายในองค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

วางแผน และตัดสินใจร่วมกัน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การเจรจา การไกล่เกลี่ย และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์บนพื้นฐานของเหตุผลและข้อมูล 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายร่วมขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทิศทางการทำงานร่วมกัน

7.2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการประนีประนอม
โดย 1) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ขัดแย้งได้เจรจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
และชี้แจงเหตุผลอย่างเท่าเทียม 2) ผู้บริหารควรยึดหลักเหตุผล ข้อเท็จจริง กฎระเบียบ
และประโยชน์ส่วนรวมในการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นคนกลางหรือผู้ไกล่
เกลี่ยอย่างเป็นกลางและยุติธรรม และ 4) ผู้บริหารควรส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวก
เปิดกว้าง และโปร่งใส เพื่อลดความเข้าใจผิด

อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็น
โรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ
ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ความร่วมมือ รองลงมาคือ
การประนีประนอม และการปรองดอง ส่วน 2 ด้านที่เหลือ อยู่ในระดับปานกลางคือ
การแข่งขัน และการหลีกเลี่ยง ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้ การที่ผู้บริหาร
สถานศึกษาใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีอาคาร สถานที่ไม่เพียงพอ
โรงเรียนยังขาดอาคารเรียนอาคารประกอบ ตลอดจนห้องจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียน
การสอน เช่น ห้องทดลองวิทยาศาสตร์บางโรงเรียนมีพื้นที่ทางการเกษตรไม่เพียงพอ

สำหรับการเรียนการสอนรวมถึง วัสดุครุภัณฑ์บางประเภทยังขาดแคลน เช่น โต๊ะ เก้าอี้สำหรับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งต้องขอยืมจากโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากนี้บางโรงเรียนยังขาดแคลนครุภัณฑ์สำนักงานที่จำเป็น นอกจากนี้อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน มีจำนวนไม่เพียงพอ เช่นคู่มือครู แบบเรียน หนังสือค้นคว้าเพิ่มเติม หนังสืออ่านประกอบ อุปกรณ์กีฬา สารเคมีสำหรับใช้ทดลองในห้องวิทยาศาสตร์ อุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติในวิชาอาชีพ และโสตทัศนูปกรณ์ยังมีปริมาณไม่เพียงพอและสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การมีบุคลากรไม่เพียงพอ และวุฒิสภาวิชาเอกไม่ตรงกับวิชาที่สอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรายวิชาบังคับ เช่น วิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ยังขาดแคลนครูที่มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านในสายอาชีพ อีกทั้งงบประมาณได้รับช้าและมีจำนวนไม่เพียงพอใช้จ่ายในการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพ งบประมาณในการจัดอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานด้วย และประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ฐานะยากจนไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และต้องการให้เด็กช่วยงานบ้านผู้ปกครองบางคนในท้องถิ่นนิยมส่งบุตรหลานไปทำงานหารายได้ช่วยครอบครัว (พิราวดี สินธุศิริ, 2553, หน้า 24 – 32, อ้างถึงใน อุดุลศักดิ์ ทองคำ, 2566, หน้า 95 – 98) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรภายในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stoner (1987, p. 39) ที่ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เกิดจากการที่บุคคลต้องร่วมกันใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas (2006, p. 2) ที่กล่าวว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความวิตกกังวลของบุคคล ที่เกิดจากการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร รวมถึงปัจจัยสนับสนุนที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เลือกใช้อยู่ในลำดับแรก คือ ความร่วมมือ รองลงมา การประนีประนอม และการปรองดอง สามารถอภิปรายเป็นรายด้านได้ดังนี้

1.1 การที่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ใช้กลยุทธ์การบริหารความ

ขัดแย้ง ด้านความร่วมมือ อยู่ในระดับมากและเป็นกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้มากที่สุดเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะว่า ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นการหาทางออกความขัดแย้งร่วมกันของทั้งสองฝ่าย โดยเน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และรักษาผลประโยชน์ที่มีร่วมกันให้สนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้ ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลดีในระยะยาวเพราะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียผลประโยชน์หรือเสียสละความต้องการของตนเอง ทำให้สามารถปฏิบัติงานอื่น ๆ ร่วมกันต่อไปได้ในอนาคต ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าว Catherine C. (2025, Online) นำเสนอว่ากลยุทธ์ความร่วมมือ เป็นกลยุทธ์แบบความมั่นใจในตนเองสูง ความร่วมมือสูง ซึ่งความร่วมมือถือเป็นกลยุทธ์ที่ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่ายได้อย่างครบถ้วน และสามารถทำความเข้าใจ และตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายได้เป็นอย่างดี กลยุทธ์นี้เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งมุมมองทั้งสองฝ่าย มีคุณค่า และสามารถสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ และบูรณาการได้เป็นอย่างดี ดังคำสัมภาษณ์ของ ไซยา ภาวะบุตร (สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2569) ที่ว่า กลยุทธ์ความร่วมมือเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและสามารถใช้ในการจัดการความขัดแย้งได้จริง และการที่ผู้บริหารสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ นั้น จะส่งผลให้การอยู่ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีความสุข ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ ธนพงษ์ จอมพระ (2564, หน้า 105) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความร่วมมือ เป็นอันดับแรกโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนจิรา อุพนันชัย (2566, หน้า 69) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผลการศึกษพบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้บริหารใช้การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารรับฟังปัญหา

และวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง พุดคุยสร้างความเข้าใจ โดยใช้เหตุผล ซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งในโรงเรียนลดลง

1.2 การที่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม มากเป็นอันดับสอง อาจเป็นเพราะว่าการประนีประนอมเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นการหาจุดกึ่งกลางหรือข้อตกลงร่วมกันที่รับได้ทั้งสองฝ่าย โดยอาจจะต้องมีการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วน เพื่อการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ที่ต้องการของฝ่ายตนเองบางส่วน ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่สร้างความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย แต่ในขณะเดียวกันการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนอยู่เสมอ ๆ ก็อาจไม่ดีนักในระยะยาว Katie S. (2025, Online) นำเสนอว่ากลยุทธ์การประนีประนอมมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารความขัดแย้ง เพราะว่าเป็นความพยายามในการแก้ไขความขัดแย้งที่พยายามทำให้เกิดความเท่าเทียมกัน เป็นการพบกันตรงกลางระหว่างจุดยืนสุดโต่งของทั้งสองฝ่าย แต่มีจุดอ่อนสำคัญคือ การประนีประนอมไม่ได้จัดการกับปัญหาที่ต้นตอ ซึ่งผู้บริหารต้องระมัดระวัง อย่างไรก็ตามการใช้กลยุทธ์การประนีประนอม สามารถนำมาใช้ได้ในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจหน้าที่ และมีความสำคัญเสมอกัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยของยุทธพิชัย เทียงตรง และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2566, หน้า 376) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมากเป็นอันดับสอง ถัดจากด้านสัมพันธภาพ ซึ่งยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zaid, J. S. (2021, pp. 87 – 97) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องระดับประสิทธิผลของการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตอนเหนือ ภายในพื้นที่เส้นสีเขียว โดยผลการวิจัยพบว่าระดับของการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับสูง กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดคือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperation Strategy) รองลงมาคือ กลยุทธ์การประนีประนอม (Settlement Strategy) นอกจากนี้ยังพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับของการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อพิจารณาตามตัวแปร “วุฒิการศึกษา” โดยเฉพาะในกลยุทธ์การประนีประนอมและกลยุทธ์ความร่วมมือ ซึ่งพบเฉพาะในกลุ่มผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

1.3 การที่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งด้านการปรองดอง มากเป็นอันดับสาม อาจเป็นเพราะว่าการปรองดอง เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เหมือนการเร่งรัดให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจบลงอย่างรวดเร็วด้วยการแสดงความยินยอมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้อีกฝ่ายชนะอันจะนำไปสู่การจบปัญหา แต่ในขณะเดียวกันฝ่ายที่ยอมโอนอ่อนผ่อนตามอาจต้องเสียผลประโยชน์ หรือความต้องการของตนไปเพื่อให้ยุติความขัดแย้งลง การที่กลยุทธ์การปรองดองจะเกิดประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานได้มีโอกาสลองทำ หรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองโดยพบว่า หากมีการต่อสู้หรือแข่งขันกันต่อไป ปัญหาต่าง ๆ จะไม่ยุติและอาจเป็นผลเสียต่ออคูขัดแย้งทั้งสองฝ่าย และจะไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม (น้ำเพชร ชัยชมภู, 2565, หน้า 49) ในขณะเดียวกัน กลยุทธ์การปรองดองเป็นคุณสมบัติสำคัญสำหรับการอยู่ร่วมกันในคนหมู่มาก เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งถ้าเป็นโรงเรียน ถือว่าจะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนมีความราบรื่น และบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข เพราะจะช่วยให้เกิดการรับฟัง และสามารถแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็น การพูดคุย วางแผนก่อนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จมากขึ้น ถือว่ากลยุทธ์การปรองดองนี้ จะมุ่งเน้นการเสียสละประโยชน์ส่วนบางส่วนเพื่อส่วนรวม (นิรุธาญา เจษฎาภา, 2566, หน้า 51) ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยของดิเรก อุทรทวีการ ณ อยุธยา (2561, หน้า 47) ซึ่งได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษา กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน โดยผลการวิจัยพบว่า การศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้ (Accommodating) และการร่วมมือ ตามลำดับ ซึ่งในงานวิจัยของผู้วิจัยนั้นได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรในส่วนของการปรองดองที่ใช้

ภาษาอังกฤษว่า Accommodating ซึ่งตรงกับ การยอมให้ (Accommodating) ในงานวิจัยฉบับนี้ที่ยกมาอภิปราย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Karim, M. A., Roesmingisih, E., & Soedjarwo, S (2021, pp. 17 – 22) ที่ได้ทำการวิจัยความขัดแย้งในโรงเรียนและกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง: การศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาศาสนาอิสลามนุรูลฟิครี จังหวัดซีโดอาร์โจ จังหวัดชวาตะวันออก ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้กลยุทธ์การร่วมมือ (Collaboration Strategy) เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดผ่านการอภิปราย กลยุทธ์การยอมตาม (Accommodating Strategy) เพื่อวิเคราะห์เงื่อนไขของความขัดแย้ง และกลยุทธ์การบังคับ (Forcing Strategy) ซึ่งเป็นรูปแบบผลลัพธ์แบบแพ้ – ชนะ เมื่อต้องแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

2. การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข คือ การที่โรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริมให้ “ผู้เรียนเป็นสุข” โดยการปรับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงเพิ่มพหุกิจกรรมสุขภาพ จัดโครงสร้าง และระบบต่าง ๆ ให้โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้เรียนมีความต้องการจะใช้ชีวิตในโรงเรียนด้วยความสนใจ และมีความสุข เพราะถือว่าโรงเรียนเป็นพื้นที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาวะของผู้เรียนทั้งด้านกาย ใจ สังคม และปัญญา ทำให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล แนวคิดโรงเรียนแห่งความสุขเป็นแนวคิดที่ UNESCO (2024, Online) ที่ระบุแนวทางในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้โดยมีการเชื่อมโยงระหว่างความสุขและการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์แห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยเสาหลัก 4 ประการ คือ บุคคล กระบวนการ สถานที่ และหลักการ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงความสุขเข้ากับการเรียนรู้ และมีความยืดหยุ่นเชิงระบบ ถือว่าโรงเรียนเป็นพื้นที่ปลอดภัย เป็นสถานที่ที่ส่งเสริมสุขภาวะของผู้เรียนทั้งด้านกาย ใจ สังคม และปัญญา ทำให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตอยู่ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นโลกของการเปลี่ยนแปลง การที่ผลการวิจัยพบว่าการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้ดำเนินการบริหารโรงเรียนเพื่อตอบสนองจุดเน้นด้านคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่ได้ประกาศจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข (Happy learning) ที่พัฒนาศักยภาพและคุณลักษณะผู้เรียนตามความถนัด ตามความสนใจ และเป็นการเรียนรู้เพื่อใช้ในการดำรงชีวิต สร้างอาชีพ ปลูกฝังผู้เรียนให้มีหลักคิดที่ถูกต้องในด้านคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้มีความพอเพียง มีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตอาสา ซึ่งการกำหนดมาตรฐานคุณภาพโรงเรียนแห่งความสุข มีเป้าหมายสำคัญ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด และหลักการพื้นฐานในการขับเคลื่อนโรงเรียนแห่งความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.), 2566, หน้า 1 – 5) และการดำเนินการดังกล่าวเป็นการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมโดยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน รวมถึงบิดามารดา ผู้ปกครอง และชุมชน ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคคล กระบวนการปฏิบัติงานของครู และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาณี ประวิวันตา (2565, หน้า 122) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบโรงเรียนแห่งความสุขโรงเรียนกุดตาตำ (คงฤทธิ์ คุรุราษฎร์สามัคคี) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุข ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผู้เรียนเป็นสุข บุคลากรเป็นสุข ผู้บริหารเป็นสุข และสภาพแวดล้อมเป็นสุข และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภววรรณตรี บุญเลี้ยง (2565, หน้า 87) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อโรงเรียนแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าระดับโรงเรียนแห่งความสุขโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชชา มหิพันธ์ และบรรจบ บุญจันทร์ (2567, หน้า 146) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่าองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขถือเป็นสิ่ง

สำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายทางการศึกษาจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องนั้นเป็นไปได้ อย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถแยกอภิปรายเป็นรายด้านได้ดังนี้

2.1 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในด้านบุคคล ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน มีความตั้งใจ และมุ่งมั่นดำเนินการกิจการทางการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งในชั้นเรียนที่เป็นการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน และการดำเนินงานอื่น ๆ อีกทั้งยังขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์สอดคล้องตามความต้องการของสังคม และตอบสนองนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และเป็นต้นแบบที่ดีให้กับนักเรียน สังคม อบรบสั่งสอนนักเรียนทั้งวิชาการ และวิชาชีพ จะเห็นได้จากในปัจจุบัน ครู ได้มุ่งพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการเรียนการสอน โดยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในแต่ละรายวิชา การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังมีการอบรมเพื่อพัฒนาการดำเนินงานที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เพื่อดำเนินภารกิจของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรพล ก้อนเพชร (2564, หน้า 53) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านจะพบว่าด้านบุคคล คือ โรงเรียนควรส่งเสริมความรู้ด้านวัฒนธรรมความหลากหลายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โรงเรียนควรสร้างความรู้สึกรักเป็นครอบครัวในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และโรงเรียนควรมีการยกย่องครูที่อุทิศตนให้แก่โรงเรียนและสังคม และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภนุช ทรัพย์ประเสริฐ, สังวาร์ วังแจ่ม, ศิริพงษ์ มาณะศรี และศิริประภา พรหมมา (2568, หน้า 339) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนพรานกระต่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าแนวทางพัฒนาการสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน คือ การสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นถึงบทบาทหน้าที่ นำจรรยาบรรณวิชาชีพมาเป็นหลัก และกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนุกสนานและผ่อนคลาย จัดภูมิทัศน์

ในโรงเรียนให้สะอาดและปลอดภัย บริหารจัดการที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร พร้อมจัดหาอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าวัด ฟังธรรม ทำบุญ และออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพผ่านการศึกษาค้นคว้าและการฝึกอบรม ให้สวัสดิการที่เท่าเทียมกันและจัดกิจกรรมทัศนศึกษาประจำปี อันจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ให้มีความสุขในการปฏิบัติงานจะทำให้ภาพรวมของโรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งความสุขอย่างแท้จริง

2.2 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ทั้งในเชิงกายภาพที่เป็นอาคาร สถานที่ ต้นไม้ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่สร้างขึ้น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และในเชิงจิตวิทยาเกี่ยวกับอารมณ์ของผู้คนที่อยู่ภายในโรงเรียน สังคมการอยู่ร่วมกันอันจะส่งผลต่อบรรยากาศโดยรวมของโรงเรียนให้พร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันโรงเรียนได้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้มีอาคาร สถานที่ และภูมิทัศน์ที่สะอาด สวยงามเป็นระเบียบ ปลอดภัยต่อการใช้งาน เชื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน มีแหล่งเรียนรู้ สื่ออุปกรณ์ที่หลากหลาย และเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ ใช้พื้นที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนี้คณะครูยังมีการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นมิตร และเชื้อต่อการอยู่ร่วมกันของนักเรียน ครู และบุคลากร ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกปลอดภัยทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ทั้งยังมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ ตลอดจนสนับสนุนให้สมาชิกในโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการสื่อสารเชิงบวก เพื่อให้สมาชิกรู้สึกมีความสุข และมีอารมณ์ผ่อนคลาย และเพื่อให้เกิดแรงดึงดูดใจกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และนักเรียน โรงเรียนจึงมีการดูแล และพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และสร้างสภาพแวดล้อมโดยรวมที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Akyürek, M. I., & Aypay, A. (2023, pp. 2473 – 2826) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าครูมีระดับความสุขในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงระหว่าง

“ความสุขในโรงเรียน” กับ “ประสิทธิผลของโรงเรียน” และ “ความร่วมมือภายในโรงเรียน” ซึ่งชี้ว่าความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือระหว่างครูสามารถส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็งและสนับสนุนการเรียนรู้ การวิเคราะห์การถดถอยยังแสดงให้เห็นว่าตัวแปรด้าน “การบริหารโรงเรียน” “สภาพแวดล้อมการเรียนรู้” และ “ความร่วมมือ” เป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ของครูและนักเรียน โดยระบุว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารกับครูมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพของครู อีกทั้งคุณลักษณะเชิงบวก เช่น ความมุ่งมั่น และทัศนคติเชิงบวก ยังเป็นตัวทำนายสำคัญของคุณภาพการสอน ซึ่งผลโดยรวมของการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงระหว่าง “ความสุขในโรงเรียน” “ความร่วมมือ” “สภาพแวดล้อมการเรียนรู้” และ “ประสิทธิผลของโรงเรียน” ผู้วิจัยสรุปว่า โรงเรียนควรดำเนินงานโดยอาศัยหลักการของ “ความร่วมมือ” มากกว่าการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Approach) ที่มองว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น เป้าหมาย โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการเรียนรู้ ล้วนเชื่อมโยงกันเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่มีความสุขและมีประสิทธิผล และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Akyürek, M. İ. (2024, pp. 328 – 341) ที่ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนกับความสุขตามการรับรู้ของนักเรียนประถมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่านักเรียนมีการรับรู้บรรยากาศโรงเรียนและมีความสุขในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนและมีความสุขในโรงเรียนยังชี้ให้เห็นว่า ยิ่งระดับบรรยากาศโรงเรียนสูงขึ้น ระดับความสุขในโรงเรียนก็ยิ่งสูงขึ้นตาม การจัดกิจกรรมทางวิชาการ สังคม และศิลปะที่หลากหลายสามารถช่วยเสริมสร้างความสุขในโรงเรียนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้และความร่วมมือ จะเห็นว่าบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนนั้น จะส่งผลต่อความสุขของนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข

2.3 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู กระบวนการทำงานของครูที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นให้เป็นเยาวชนที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม ความประพฤติอันดีงามตามกรอบธรรมเนียมประเพณี และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้

อย่างรู้เท่าทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้โรงเรียนยังมุ่งถึง การปฏิบัติงานอื่น ๆ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนนโยบายเฉพาะของโรงเรียน และสร้างความร่วมมืออันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในการพัฒนานักเรียนในโรงเรียน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันผู้บริหารและครู ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารงาน หรือการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการสร้าง กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการ จัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต การเลือกเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน และชุมชน การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิด วิเคราะห์ และการลงมือปฏิบัติของ ผู้เรียน ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนและนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างมีความสุข การปรับวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างผู้เรียน แต่ละคน การประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและพฤติกรรมควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน นอกจากนี้ครูยังร่วมปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมตามนโยบายของโรงเรียนและ หน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานร่วมกับเพื่อนครู ผู้บริหาร และบุคลากร อื่นอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตลอดจนสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานักเรียน และนำผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินไปปรับปรุง พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2562 ของคุรุสภา (2562, อ้างถึงใน อรรถนพ นาคนบุรี และภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล, 2568, หน้า 85 – 86) ที่ระบุในส่วนของมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานของครูไว้ 3 หมวด ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ครูซึ่งประกอบด้วย การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนด้วยจิตวิญญาณ ความเป็นครู การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็น พลเมืองที่เข้มแข็ง การส่งเสริมการเรียนรู้ เอาใจใส่ ยอมรับความแตกต่างของผู้เรียน แต่ละบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และผู้สร้างนวัตกรรมและ การพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้สื่อ การวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ การบูรณาการความรู้และศาสตร์การสอนในการวางแผนและ จัดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีปัญญา รู้คิดและมีความเป็นนวัตกรรม การดูแล ช่วยเหลือและพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามศักยภาพ สามารถรายงานผลการพัฒนา คุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ การจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียน

มีความสุขในการเรียนโดยตระหนักถึงสภาวะของผู้เรียน การวิจัย สร้างนวัตกรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ 3) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย การร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพของผู้เรียน การศึกษา เข้าถึงบริบทของชุมชนและสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kasikci, F., & Ozhan, M. B. (2021, pp. 1 – 22) ที่ได้ทำการวิจัยการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสุขของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น: บทบาทของทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ โดยผลการวิจัยพบว่าระหว่างทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสุขของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความสุขของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จะช่วยเพิ่มทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสุขของพวกเขา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นหน้าที่หลักในกระบวนการปฏิบัติงานของครูที่จะต้องเร่งดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของการศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งในจุดนี้การศึกษาและกิจกรรมเชิงแนะแนวและให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา ทั้งแบบรายบุคคลและกลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียน จะมีคุณค่าอย่างมากเพราะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขในด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของไชยา ภาวะบุตร (สัมภาษณ์, 25 เมษายน 2569) ที่ว่า การที่ผู้บริหารสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ นั้น จะส่งผลให้การอยู่ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีความสุข ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และผลงานมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

3.1 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอนที่เป็นเช่นนี้อาจเป็น เพราะกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง เป็นวิธีการ แนวทาง หรือเทคนิคที่ผู้บริหาร สถานศึกษาใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพื่อให้เกิดการแก้ไข ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ลดความตึงเครียด และส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อความสุขของ บุคลากรและนักเรียน ซึ่งในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อาจแสดงออก ได้ไม่ชัดเจนเท่าใดนัก ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การหลีกเลี่ยง และกลยุทธ์การแข่งขัน เพราะใน ส่วนของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงนั้น เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งโดยการที่ผู้บริหาร เพิกเฉยต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่จัดการกับความขัดแย้ง โดยยึดความเชื่อที่ว่าเมื่อถึง เวลาความขัดแย้งเหล่านั้นจะทุเลาเบาบาง และหายไปในที่สุด ส่วนกลยุทธ์การแข่งขัน เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่ คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน แต่จะเน้นไปที่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ทั้งนี้อาจมีการ ใช้อำนาจที่เหนือกว่าในบทบาทการทำงาน หรือความสามารถที่เป็นต่อเพื่อการเอาชนะอีก ฝ่ายให้ได้ เพื่อเป็นการยุติความขัดแย้งไปโดยปริยาย จะเห็นว่าผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยง การใช้กลยุทธ์ทั้งสองด้าน เพราะหากใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงจะเป็นการจัดการความ ขัดแย้งที่ไม่ยั่งยืนนัก เพราะอาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สะสมในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิด ปัญหาความขัดแย้งที่มากขึ้นในภายหลัง (Villanueva, J. C. & Moleño, R. B. (2022, p. 19) ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์การแข่งขันสามารถใช้ได้กับปัญหาความขัดแย้งระยะสั้นที่เมื่อ แข่งขันจนมีผู้ชนะแล้ว ก็อาจทำให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจบไปเป็นระยะ แต่ใน ขณะเดียวกันก็อาจจะเป็นการสะสมความคับข้องใจต่อฝ่ายที่เป็นผู้แพ้ในการแข่งขันหรือใน บางกรณีที่มีการใช้อำนาจรวมในการแข่งขัน ก็อาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น ได้ในอนาคต (Thomas, K. & Kilmann, R., 1974, pp. 2 – 4) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้อง กับงานวิจัยของดิเรก อุทรทวิการ ณ อยุธยา (2561, หน้า 47) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอังกิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน

ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศโดยรวมและโดยด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างปานกลาง และด้านยอมให้แตกต่างกันน้อย และจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ การร่วมมือ และการประนีประนอมแตกต่างกันน้อย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Villanueva, J. C., & Moleño, R. B. (2022, p. 167) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในสถานศึกษาของรัฐที่เข้าร่วมโครงการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งภายในองค์กรในโรงเรียนที่ศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ และกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่บุคลากรทางการศึกษานำมาใช้ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบการประนีประนอม (Compromising) รองลงมาคือ การร่วมมือ (Collaborating) ซึ่งมากกว่าการหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน เนื่องจากช่วยสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและลดแรงตึงเครียดในองค์กร จะเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์มากกว่าครู เพราะมีบทบาทหน้าที่ในการรักษาสมาคมขององค์กรให้สามารถดำเนินภารกิจอื่น ๆ ต่อไปได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ด้าน คือ การประนีประนอม ความร่วมมือ และการปรองดอง โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การประนีประนอม ความร่วมมือ และการปรองดอง ถือว่าเป็นกลยุทธ์เชิงบวก ที่มุ่งเน้นให้คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย ได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน (Win – Win situation) (Thomas, K. & Kilmann, R., 1974, pp. 2 – 4) ซึ่งทำให้คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย ไม่เกิดความรู้สึกว่าได้เปรียบหรือเสียเปรียบ ชนะหรือแพ้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายลดลง ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bacud, S. A. D., & Beltran, R. M. (Bacud, S. A. D., & Beltran, R. M., 2024, p. 243) ที่ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้นำทางวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐ: การวิเคราะห์โดยใช้แบบประเมินรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ โทมัส – คิลมันน์ (Thomas – Kilmann Mode Instrument: TKMI) ที่พบว่าผู้บริหารทางการศึกษามีแนวโน้มเลือกใช้ การประนีประนอม (Compromising) และความร่วมมือ (Collaborating) สูงกว่ารูปแบบการแข่งขัน (Competing) เพราะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วม และลดแรงต้านในองค์กร สะท้อนว่าผู้บริหารมักมองกลยุทธ์เชิงบวกสำคัญกว่า

ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อการประนีประนอมและความร่วมมือสูงกว่าครูผู้สอน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันธิดา สายสุวรรณ เกริกเกียรติ รสหอมภวิวัฒน์สุจิตรา สามัคคีธรรม สุชาติ ใจักดี และภควรรณ อินทรา (2564, หน้า 34) ที่ทำการศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก และนอกจากนี้ผลการศึกษาการเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศ ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด สำหรับผลการเปรียบเทียบประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1 - 4 ปีและ 5 - 10 ปี มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด

3.2 ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน เพียงด้านเดียว คือ การแข่งขัน โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของด้านการแข่งขันโดยใช้วิธีการ LSD. พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายผลได้ดังนี้ การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้ใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นการหลีกเลี่ยง การประนีประนอม ความร่วมมือ และการประนีประนอม อยู่เป็นปกติวิสัย และมีความชัดเจนในแนวปฏิบัติจนผู้ร่วมงานตระหนักรู้ในเรื่องดังกล่าว ในขณะที่ด้านการ

แข่งขันบุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย (น้อยกว่า 10 ปี) มีความคิดเห็นมากกว่าบุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก (มากกว่า 10 ปี) เพราะกลยุทธ์การแข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นชัยชนะของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน แต่จะเน้นไปที่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ทั้งนี้อาจมีการใช้อำนาจที่เหนือกว่าในบทบาทการทำงาน หรือความสามารถที่เป็นต่อเพื่อการเอาชนะอีกฝ่ายให้ได้ เพื่อเป็นการยุติความขัดแย้งไปโดยปริยาย ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยจะมองว่า บุคคลที่เป็นคู่ขัดแย้งดังกล่าวจะคำนึงถึงผลประโยชน์และความต้องการของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่สนใจผู้อื่น ทำให้ตนเองรู้สึกไม่สบายใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว และผู้ชนะในคู่แข่งขันมุ่งเรียกร้องผลประโยชน์ให้เกิดกับตนเองมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในขณะที่ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก เห็นสภาพการณ์ดังกล่าวอยู่ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมาอย่างยาวนาน จึงมองว่าเป็นเรื่องธรรมดาในการใช้กลยุทธ์การแข่งขันในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสาริตา วงศ์วิวัฒน์ และชนมณี ศิลาณิกิจ (2568, หน้า 36) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ De Guzman, R. P., Gonzales, J. M., & Pajotagana, M. J. (2024, p. 2603) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตมารีเลาเหนือ จังหวัดบูลากัน ประเทศฟิลิปปินส์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ (Collaborating) มีผลกระทบเชิงลบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ในขณะที่รูปแบบการประนีประนอม (Compromising) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่า การแข่งขันไม่ใช่กลยุทธ์หลักในโรงเรียน และจากความสำเร็จของงานวิจัยทั้งสองงานดังกล่าว ทำให้อภิปรายผลได้ว่า การที่ผลการวิจัยด้านความคิดเห็นของผู้บริหารและครูนั้นมีความไม่แตกต่างโดยรวมตามประสบการณ์ สะท้อนว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมีความชัดเจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ความแตกต่างเฉพาะด้านการแข่งขัน สะท้อน

ความต่างของ “มุมมองต่ออำนาจ” ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนที่มีประสบการณ์สูงผู้มีประสบการณ์น้อยจะรับรู้การแข่งขันเป็นเรื่องสำคัญกว่า เพราะยังไวต่อแรงกดดัน และผลกระทบของการแข่งขันมากกว่าผู้มีประสบการณ์สูง

4. การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

4.1 การเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีการรับรู้ว่าการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมปรากฏชัดเจน และอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพราะถือว่าบรรลุตามจุดเน้นด้านคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566, หน้า 1 – 5) ซึ่งน่าจะเกิดจากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดอบรมพัฒนาศักยภาพ ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของครูในทุกมิติ ในสังกัดอย่างสม่ำเสมอ และบุคลากรดังกล่าวมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยพยายามพัฒนาระบบงานการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งการกระทำดังกล่าวปรากฏชัดเจนทำให้ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dreer, B. (2022, p. 1) ที่ได้ทำการศึกษาความเป็นอยู่ที่ดีของครู การศึกษาบทบาทของบรรยากาศโรงเรียนและการออกแบบงานเชิงรุก โดยมีการค้นพบว่าปัจจัยทั้งในระดับบริบทขององค์กรและระดับบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานของครู ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองที่กำหนดให้บรรยากาศโรงเรียนและการออกแบบงานเชิงรุกเป็นตัวแปรทำนายความเป็นอยู่ที่ดีของครูอย่างแยกอิสระจากกัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี นอกจากนี้

ผลการวิเคราะห์ยังพบว่า อิทธิพลของบรรยากาศโรงเรียนและการออกแบบงานเชิงรุก มีลักษณะเสริมกัน กล่าวคือ ครูที่รับรู้ว่ามีบรรยากาศโรงเรียนในระดับสูง และมีคะแนนการออกแบบงานเชิงรุกในระดับสูง จะมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีสูงที่สุด ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของทั้งบรรยากาศโรงเรียนและการออกแบบงานเชิงรุก ในฐานะปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของครู ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงด้านเดียว คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมองว่า ตนเองได้ทำการพัฒนาสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่ การบำรุงดูแลรักษาต้นไม้ ทั้งไม้ดอกไม้ประดับ ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่น ๆ มากที่สุดเท่าที่ตนเองจะสามารถกระทำได้ ในงบประมาณที่จำกัด ในขณะที่ครูผู้สอนมองว่าการดำเนินการดังกล่าวไม่ปรากฏชัดเจนมากนัก และยังไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง รวมถึงบิดา มารดา และผู้ปกครองของนักเรียนได้ ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรพล ชำนาญกุล และบรรจบ บุญจันทร์ (2567, หน้า 161) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

- 1) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน
- 2) การเปรียบเทียบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ด้านกายภาพ คือ สถานศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายและโครงการ เกี่ยวกับการจัดแหล่งเรียนรู้ สื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีความหลากหลายเพียงพอต่อความต้องการ ด้านวิชาการ คือ สถานศึกษาควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเอง ในด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา จัดสรรสื่อให้เพียงพอและเหมาะสม ด้านสัมพันธภาพ คือ สถานศึกษาควรจัดให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการ PLC และในการมอบหมายงานแต่ละครั้งต้องคำนึงถึงศักยภาพของแต่ละบุคคล และด้านการบริหารจัดการ คือ กำหนดโครงการปรับปรุงพัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุน

การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kwatubana, S. (2024, p. 85) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของครูในโรงเรียนชุมชนชนบท ผลการศึกษาพบปัจจัยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของครู จำนวน 4 ประการ และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ประการ ที่สามารถสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของครูได้ โดยผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีและเข้มแข็งระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู การมีช่วงเวลาผ่อนคลายจากงานเพื่อเข้าสู่สภาวะการมีความสามารถในการปรับตัว และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของครู นอกจากนี้ยังพบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของครูมีลักษณะหลากหลายมิติ ครอบคลุมทั้งการสร้างวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมเชิงบวกภายในโรงเรียน การพัฒนาและรักษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนที่เอื้อต่อการทำงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของครูในสถานศึกษา จะเห็นว่าการที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนสูงกว่าครูผู้สอนนั้น อาจสะท้อนความแตกต่างของมุมมองระหว่างผู้วางแผนและผู้ใช้พื้นที่จริง โดยผู้บริหารมองเห็นความพยายามในการพัฒนาเชิงรูปธรรม ขณะที่ครูและผู้ปกครองให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่สัมผัสได้จริง เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย และความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เป็นปัจจัยหนึ่งของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขนั่นเอง

4.2 ผลการเปรียบเทียบการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ไม่ว่าจะเป็นทางด้านบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สู่ความเป็นเลิศ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึก และอารมณ์ของบุคคลที่ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ซึ่งสิ่งดังกล่าวจะส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมอื่น ๆ

ได้ปรากฏให้เห็นแก่ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาไม่ว่าจะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ ได้อย่างชัดเจน ทำให้บุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ไม่แตกต่างกัน สิ่งดังกล่าว จะนำไปสู่แนวคิดในการพัฒนาการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นผลดีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kutylowska, K. (2023, p. 94) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศโรงเรียนในฐานะตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานและสุขภาวะในการประกอบวิชาชีพของครู หลักฐานจากการสำรวจ TALIS 2018 ในภูมิภาคยุโรปกลางและยุโรปตะวันออก ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ซึ่งวัดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ในกระบวนการตัดสินใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนของทั้งความพึงพอใจในการทำงานและสุขภาวะในการทำงานของครูได้มากกว่าตัวแปรสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของโรงเรียนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูกับนักเรียนยังมีส่วนช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู ขณะที่ความเครียดจากการทำงานในระดับสูง ซึ่งได้รับอิทธิพลมากที่สุดจากบรรยากาศด้านวินัยที่ไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างน่าประหลาดใจจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ลดลง กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสุขภาวะของครู แม้ว่าโรงเรียนที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมสูงจะมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูในระดับหนึ่ง แต่สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดังกล่าวกลับไม่พบความสัมพันธ์กับระดับความเครียดหรือคุณภาพของบรรยากาศโรงเรียนแต่อย่างใด ซึ่งผลการเปรียบเทียบระหว่างประเทศยังชี้ให้เห็นว่า ความเข้มแข็งของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามบริบทของแต่ละประเทศ ข้อค้นพบจากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการร่วมมือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูกับนักเรียน และการพัฒนาระบบสนับสนุนด้านวินัยในชั้นเรียน เป็นแนวทางสำคัญที่สามารถช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีและสุขภาวะในการทำงานของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลที่ดีต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข

ในด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเมื่อครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสุขแล้วก็จะสามารถปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของ Öngel, G., & Tabancalı, E. (2022, p. 347) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของครูและบรรยากาศโรงเรียนแบบร่วมมือ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนได้รับอิทธิพลจากสภาวะทางอารมณ์ของทั้งสองฝ่าย โดยอารมณ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นจากครูถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้และการสอนที่มีคุณภาพสูงสำหรับทั้งครูและนักเรียน ความกระตือรือร้นของครู ในปฏิสัมพันธ์ภายในชั้นเรียนมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมและยืนยันคุณค่าของผู้เรียน ดังนั้น การศึกษากระบวนการพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อศึกษาผลของกระบวนการสนับสนุน และกระบวนการทำงานร่วมกัน ที่มีต่อความกระตือรือร้นของครู ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมและแนวปฏิบัติขององค์กรที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากร มีส่วนช่วยเพิ่มระดับความกระตือรือร้นของครูในการปฏิบัติงานในมุมมองนี้ การศึกษากระบวนการภายในองค์กรที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และมีผลเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวมสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกนก กิณเรศ, อภิสิทธิ์ สมศรีสุข และพรเทพ เสถียรนพเก้า (2565, หน้า 165 – 166) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา 1.2) องค์ประกอบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา 1.3) กระบวนการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา และ 1.4) ผลของการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา และ 2) รูปแบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา และผลของการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา

ตามลำดับ ดังนั้นจะเห็นว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากองค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุข ทั้งด้านบุคคล กระบวนการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เป็นองค์ประกอบเชิงระบบที่บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้และสัมผัสร่วมกันได้อย่างชัดเจน

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลยุทธิ์

การบริหารความขัดแย้งกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมและรายด้าน พบว่ากลยุทธิ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธิ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ปานกลางกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขโดยรวม 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความร่วมมือ การประนีประนอม การปรองดอง ส่วนการแข่งขันมีความสัมพันธ์กันต่ำที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการบริหารความขัดแย้งเป็นกระบวนการของวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาด้านลบที่เกิดจากความขัดแย้งที่มีอยู่ให้ลดลงและเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้านบวกให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารความขัดแย้งนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานหรือกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยการบริหาร และจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมจะทำให้องค์การนั้นสามารถดำเนินงานและพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Alper, 2000, p. 625)

นอกจากนี้ กลยุทธิ์การบริหารความขัดแย้งใด ๆ ก็ตาม จะช่วยให้องค์การสามารถบริหารเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดำเนินการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร เมื่อความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับต่ำ หรือความสามารถในการลดระดับความขัดแย้ง หรือระดับความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับสูงเกินไปจนเป็นผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์กร หรือความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือวิธีการที่ต้องใช้ข้อบ่งชี้จำกัดความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ ขณะเดียวกันต้องเพิ่มความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ส่งผลในทางบวกแก่องค์กร (สุพัตรา เจริญนา, 2565, หน้า 136) ซึ่งหากใช้กลยุทธิ์การบริหารความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จจะเอื้อบุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกผ่อนคลายในการทำงาน มีความเอื้ออาทรต่อกัน ขณะเดียวกัน

ก็จะเอื้ออำนวยให้เกิดสุขภาวะของบุคลากร ตลอดจนการเกิดสภาพแวดล้อมที่ดี และเอื้อต่อการทำงาน (พิมพ์ลภัสสร นครภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์, 2565, หน้า 186) และการที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ ครูมีความสุข และครูทุกคนเป็นครูที่มีความเป็นมืออาชีพจะทำให้องค์กรหรือสถานศึกษาดังกล่าว เป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งโดยทั่วไป เรียกว่าโรงเรียนแห่งความสุข (Happy School) (วรารณณ์ เสนาวัง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิชิตส์ และวัลลภา อารีรัตน์, 2567, หน้า 2104) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Larasati, R. (2020, p. 191) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งเพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งไม่ได้ส่งผลกระทบเชิงลบ ต่อชีวิตในโรงเรียนเสมอไป หากแต่ในบางบริบท ความขัดแย้งสามารถเป็นแรงผลักดัน ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การปรับตัว และนวัตกรรมภายในสถานศึกษาได้ นอกจากนี้ ยังพบว่ามีการจัดการความขัดแย้งหลายรูปแบบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการ จัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ข้อจำกัดของการศึกษาครั้งนี้ คือการมุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งเฉพาะบางกรณีที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนอย่างเหมาะสมจะช่วย เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในสถานศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน และสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Gomez, R. D., Yazon, A. D., Buenvenida, L. P., Tan, C. S., & Bando, M. M. (2022, p. 127) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการจัดการ และแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยายภาคองค์กรของโรงเรียน และความ ผูกพันต่อการทำงานของครูในยุควิถีชีวิตปกติใหม่: แนวทางสำหรับการพัฒนาโปรแกรม พัฒนาผู้บริหารและครู ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทักษะการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาและบรรณาธิการของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ ความผูกพันในการปฏิบัติงานของครู โดยผลการศึกษาถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดแนวทางพัฒนาโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารและครู เพื่อเสนอแก่ผู้บริหารระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ ยังพบว่าความผูกพันในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กับทักษะการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรณาธิการ ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันในการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมแห่งความ เป็นเลิศภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

และเหมาะสม เพื่อช่วยรักษาระดับความผูกพันต่อการทำงานผ่านการแสดงศักยภาพ และคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ควรเสริมสร้างศักยภาพของครูโดยการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ (Technical Assistance) ที่จำเป็น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของครูให้ดียิ่งขึ้น โดยความช่วยเหลือดังกล่าวควรมุ่งเน้นทั้งด้านการจัดการหลักสูตร และการดำเนินงานรวมถึงการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวมต่อไป จะเห็นว่าการเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมของผู้บริหารนั้นเป็นส่วนสำคัญในการบรรเทาความขัดแย้งให้ลดลงเพื่อให้อยู่ในสภาวะที่การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น และยังส่งผลชัดเจนต่อบุคคล กระบวนการปฏิบัติงานของครู และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ซึ่งทั้งสามส่วนนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข

ในขณะที่กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กันกับด้านการหลีกเลี่ยง ($r_{X_1Y_t} = 0.073$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการหลีกเลี่ยงเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งโดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่จัดการกับความขัดแย้ง โดยยึดความเชื่อที่ว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งเหล่านั้นจะทุเลาเบาบางและหายไปในที่สุด เหมาะกับการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งระดับต่ำที่ไม่ได้มีผลกระทบเป็นวงกว้างนัก แต่ก็ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่อาจจะไม่ยั่งยืนนักเมื่อเทียบกับกลยุทธ์อื่น ๆ เพราะอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่สะสมในองค์กรจนทำให้เกิดปัญหาที่ใหญ่ขึ้นในอนาคตได้ สอดคล้องกับ Thomas, K. & Kilmann, R. (1974, pp. 2 – 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านการรับมือกับความขัดแย้งในองค์กร ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไว้ว่าเป็นวิธีรับมือแบบไม่รับมือกับอะไรเลย โดยเลือกที่จะไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองใด ๆ เพราะบางความขัดแย้งก็อาจจะไร้สาระเกินกว่าจะเสียเวลาด้วย แม้วิธีนี้จะ เป็นวิธีที่ดูง่ายและไม่เสียแรง แต่ก็ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง และอาจจะกลับมาเกิดขึ้นซ้ำ ๆ ซาก ๆ ไม่จบสิ้น นอกจากนี้ คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (2563, ออนไลน์) ยังได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding/Withdrawing) ไว้ว่าเป็นรูปแบบการจัดการที่ไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายของใครเลย หลีกหนีต่อปัญหาและละทิ้งความต้องการ อาจเป็นไปโดยชั่วคราวจนกว่าสถานการณ์จะดีขึ้นหรือถอนตัวอย่างถาวร (คิดถึงตนเองและคิดถึงผู้อื่นน้อย) เช่นเดียวกับอภิสิรา ศรีบุญกุล (2565, หน้า 13) ที่กล่าวถึง กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงไว้ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ

และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการสับสนปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง ความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อถึงเวลาผ่านไป ซึ่งจากลักษณะของกลยุทธ์ด้านการหลีกเลี่ยงดังกล่าวทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าการหลีกเลี่ยง ไม่ใช่วิธีการจัดการความขัดแย้งที่จะทำให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นคลี่คลายหรือทุเลาลงได้โดยตรง และการที่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในโรงเรียนโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวนั้นเป็นลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร เพราะหากผู้บริหารไม่จัดการบริหารความขัดแย้ง แต่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งนั้นไปเรื่อย ๆ อาจจะทำให้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไขนั้นทวีความรุนแรงขึ้นจนส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมของโรงเรียนได้

6. ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขยายโอกาสทางศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ด้าน พบว่า มีจำนวน 2 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความร่วมมือ (X_4) และการประนีประนอม (X_5)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความร่วมมือ (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.326 รองลงมา คือ การประนีประนอม (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.200 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 โดยรวม (Y_1) ได้ร้อยละ 35.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.40688

และเมื่อพิจารณาอำนาจพยากรณ์เป็นรายด้าน พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ คือ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 ด้านความร่วมมือ (X_4) และการประนีประนอม (X_5) สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1 ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านบุคคล (Y_1) (ร้อยละ 31.10) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู (Y_2) (ร้อยละ 28.10) ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (Y_3) (ร้อยละ 34.80) จะเห็นได้ว่า

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งด้านความร่วมมือ (X_4) และด้านการประนีประนอม (X_5) ร่วมกันสามารถพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ซึ่งให้เห็นว่ากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งด้านความร่วมมือ (X_4) อาจเป็นเพราะว่าความร่วมมือ (X_4) เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นการหาทางออกความขัดแย้งร่วมกันของทั้งสองฝ่าย โดยเน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และรักษาผลประโยชน์ที่มีร่วมกันให้สนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้ ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลดีในระยะยาวเพราะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียผลประโยชน์ หรือเสียสละความต้องการของตนเอง ทำให้สามารถปฏิบัติงานอื่น ๆ ร่วมกันต่อไปได้ในอนาคตเพราะบุคลากรในโรงเรียนดังกล่าว คือ ครูที่มีความขัดแย้งต่อกันยังคงต้องปฏิบัติงานร่วมกันกับคู่ขัดแย้งในโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ด้านการประนีประนอม (X_5) อาจเป็นเพราะว่า การประนีประนอม เป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นการหาจุดกึ่งกลางหรือข้อตกลงร่วมกันที่รับได้ทั้งสองฝ่าย โดยอาจจะต้องมีการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วน เพื่อการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ที่ต้องการของฝ่ายตนเองบางส่วน ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่สร้างความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย แต่ในขณะเดียวกันการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนอยู่เสมอ ๆ ก็อาจไม่ดีนักในระยะยาว สำหรับการพิจารณางานวิจัยที่นำมาสนับสนุนผลการวิจัยของผู้วิจัยในครั้งนี้ จะเห็นได้ชัดว่าการหางานวิจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ คือ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งจะหาได้ง่าย แต่ในส่วนของตัวแปรเกณฑ์ซึ่งก็คือการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเท่าใดนักจึงทำให้การหางานวิจัยมาสนับสนุนนั้นมีจำนวนน้อย และเมื่อพิจารณางานวิจัยที่มีความใกล้เคียงกับการทำวิจัยของผู้วิจัยครั้งนี้ คือ งานวิจัยของ ธนพงษ์ จอมพระ ผู้วิจัยจึงนำงานวิจัยดังกล่าวมาเป็นงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยของผู้วิจัยครั้งนี้ โดย ธนพงษ์ จอมพระ (2564, หน้า 105) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะและด้านการประนีประนอม ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถร่วมกันทำนายการทำงานเป็นทีมของครูได้ร้อยละ 80.30 สามารถเขียน

เป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ $Z'Y = .388Z_4 + .284Z_2 + .313Z_5 - .203Z_1 + .187Z_3$ ซึ่งการทำงานเป็นทีมของครูนั้นถือเป็นองค์ประกอบด้านบุคคล และกระบวนการปฏิบัติงานของครู ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ในงานวิจัยของผู้วิจัยนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งด้านความร่วมมือและการประนีประนอมเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดนโยบายหรือจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะด้านการสร้างความร่วมมือ การประนีประนอม และการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศติดตาม และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้สามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาและพัฒนาองค์กรแห่งความสุขได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความร่วมมือ การประนีประนอม และการปรองดอง ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงบวกที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์กร ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความร่วมมือ การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในสถานศึกษา

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยเฉพาะด้านความร่วมมือและการประนีประนอมเพราะทั้งสองด้านนั้นมีความสำคัญ โดยจะใช้ความร่วมมือเมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการความขัดแย้งเพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน ระหว่างบุคคล (น้ำเพชร ชัยชมภู, 2565, หน้า 45) ส่วนการประนีประนอมนั้น มีความสำคัญโดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย และเป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณี ทั้งสองฝ่าย (ยุทธพิชัย เทียงตรง, 2567, หน้า 27) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำ กลยุทธ์ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อความสุข และการสนับสนุนกระบวนการทำงานที่เป็นธรรมและมีส่วนร่วม เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางหรือรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการ เทคนิค และบริบทในการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยขยายองค์ความรู้และพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาได้มากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโปรแกรมเสริมสร้างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านความร่วมมือและการประนีประนอม ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข และควรมีการทดลองใช้และประเมินผลโปรแกรมดังกล่าวในสถานศึกษาจริง เพื่อศึกษาประสิทธิผลและความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

2.3 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งกับตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หรือคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู เพื่อขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัย

ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข และเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์การเป็นโรงเรียน

แห่งความสุข โดยนำตัวแปรด้านการบริหาร และการจัดการอื่นร่วมกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งมาวิเคราะห์ในรูปแบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณหรือการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงสาเหตุ เพื่อค้นหาตัวแปรที่สามารถอธิบายหรือพยากรณ์การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขได้อย่างครอบคลุมและแม่นยำมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรณ์กฤษฎี เก่งวิการณ และวีรวิชัย ปิยนนทศิลป์. (2568). แนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 7(3), 432 – 448.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *บทบาทหน้าที่ครู*. <https://www.moe.go.th/>
- _____. (2563). *โรงเรียนแห่งความสุข: แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตในโรงเรียน*. สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา. <https://www.obec.go.th>.
- _____. (2566). ศธ. หารือเนสโก พลิกโฉมการศึกษาไทย ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก. <https://om.moe.go.th/>.
- กฤษณพล พันภัย, วิชิต เทพประสิทธิ์ และพูนชัย ยาวีราช. (2568). แนวทางการบริหารเพื่อพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านป่าเหมือด (เสริมเกียรติวีรราชราษฎร์บำรุง) อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต*, 25(1), 291 – 305.
- กลมทิพย์ สำราญจักร, พรทิพย์ เขียวขำ, พัฒร ลอยเด่น, มลวิภา เมืองพระฝาง และณิรินทร์พัชร ปฐมพุทธิธรรม. (2567). การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้: แนวทางสำคัญสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาประเทศญี่ปุ่น. *Educational administration and innovation journal*, 4(3), 54 – 65.
- กอบ ดวงมา. (2565). *การพัฒนาตัวบ่งชี้โรงเรียนแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- กัญยานี ปะริวันตา. (2565). *รูปแบบโรงเรียนแห่งความสุขโรงเรียนกุดตาตำ* (คงฤทธิ์คุรุราษฎร์สามัคคี) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- กาญจนาพร อุดรชน และสุนทร คล้ายอ่ำ. (2568). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2. *Journal of Applied Education*, 3(3), 53 – 64.

กึ่งนก กิณเรศ, อภิสิทธิ์ สมศรีสุข และพรเทพ เสถียรพเก้า. (2565). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. *The Journal of Research and Academics*, 5(6), 165 – 178.

คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. (2563). รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง.

<https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/conflict-management-styles/>

จิรกานต์ วงศ์ลังกา. (2565). การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

จิรภัทร์ โฉมวิไล. (2562). การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2565). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(48), 1 – 16.

เจนจิรา อุปนนชัย. (2566). แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

เจษฎา สวयरูป. (2561). โรงเรียนสุขภาวะ: การศึกษาแบบนวัตกรรมยุคใหม่ (Healthy School). <https://dol.thaihealth.or.th/Media/Index/591e0f31-e19d-e711-80e3-00155d65ec2e>.

ชูลีพร คนใจดี. (2560). สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของครูในโรงเรียนอำเภอพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ฐนบดีนทร์ รัตนวิชัย. (2564). รูปแบบการบริหารความขัดแย้งด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธธรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. พระนครศรีอยุธยา:
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ฐิตาภา นาคัน. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความผูกพันต่อ
องค์การของบุคลากรในเทศบาลตำบลบ้านแป้น จังหวัดลำพูน. การศึกษา
ค้นคว้าอิสระ รป.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัชชรีย์ คำไพ. (2564). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ
สถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ฉะเชิงเทรา:
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2550). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐนิการ์ แก้วสุธา. (2563). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสุขภาพ
องค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ราชนครินทร์.
- ณัฐพงษ์ จันปุ่ม. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการ
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดิเรก อุทรทวีการ ณ อยู่ธยา. (2561). กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์การของ
ผู้บริหารโรงเรียนอังกิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี.
งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เดชา จันดาพันธ์, จีรรัตน์ ซาติสง่า และสนุก สิงห์มาตร. (2566). การพัฒนาคุณภาพชีวิต
ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.
วารสารวิชาการรัตนบุศย์, 5(3). 640 – 651.
- ทินกร ชอัมพงษ์, กัลยาภรณ์ เจริญพร, กัญทิมา เผือกใต้, & เกศราภรณ์ หวังดี. (2568).
กลยุทธ์การบริหาร: การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI.
วารสารสมาคมนักวิจัย, 30(1), 334 – 346.
- ทศนา แหมมณี. (2522). การแก้ความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองการพิมพ์.

- ธนพงษ์ จอมพระ. (2564). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ธนวุฒิ แก้วนุช, อุทัย บุญประเสริฐ และพิมพ์พรณ เพชรสมบัติ. (2563). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 23(1), 54 – 71.
- ธัญนันท์ วิทธิเวชกุลธร และสุมิตรา ยาประดิษฐ์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในกับพฤติกรรม การสอนของครู สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 8(2), 125 – 139.
- นันธิดา สายสุวรรณ เกริกเกียรติ รสหอมภีร์พัฒนสุจิตรา สามัคคีธรรม สุขชาติ ใจภักดี และภควรรณ อินทรา. (2564). การเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา. *วารสารสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 7(2), 45 – 58.
- น้ำเพชร ชัยชมภู. (2565). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย. การศึกษาค้นคว้าอิสระ คศ.ม. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- นิรุธา ยา เษฎาภา. (2566). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- นิลประภา วงษา. (2568). การจัดการศึกษาเพื่อสร้างโรงเรียนแห่งความสุข. ในการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8 ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน. (303 – 310).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิลกรุ๊ป จำกัด.
- บงอร จันกรม. (2562). การบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*. 13(2), 127 – 138.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- บุญยวิทย์ ศรีเนตร, ชาริ มณีศรี และสมหมาย สร้อยนาคนพงษ์. (2568). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. *วารสารการบริหารการจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน*, 3(1), 191 – 203.
- เปี่ยมทรัพย์ พ่วงกลั่น และนิพนธ์ วรรณเวช. (2568). ความขัดแย้งในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา*, 3(2), 32 – 45.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: บริษัท ว. เพียรสกุล จำกัด.
- พระครูปลัดศุภชัย ปรีชาโน (ฉัตรคุ), พระครูวิรุฬห์สุตคุณ (อุดมศักดิ์ อุดมสมโภช) และ สมศักดิ์ บุญปู. (2563). นวัตกรรมที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านสภาพแวดล้อม สำหรับนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(3), 209 – 219.
- พระครูเมตตามงคลวิศิษฐ์ (อคฺควโร, สงวนโว). (2563). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา. *Journal of Graduate Review Nakhon Sawan Buddhist College*, 8(2), 237 – 244.
- พระพัฒนพล สิริสุวณฺโณ (เพชรไชย) และวิทยา ทองดี. (2566). การพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 8(1), 757 – 766.
- พระมหาต๋วย ขนฺติธมฺโม (คำหน่อ) และพระสมุห์พุฒิพงษ์ พุทธิวิโส (กล้าทวี). (2564). บทบาทครูในศตวรรษที่ 21 “ครูผู้สร้างคน”. *วารสารภาวนาสารปริทัศน์*, 1(3), 13 – 26.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2542). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. วันที่ 19 สิงหาคม 2542; เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก. วันที่ 27 สิงหาคม 2545; และ เล่ม 127 ตอนที่ 4 ก. วันที่ 22 มกราคม 2553.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (2547). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121 ตอนที่ 19 ก. วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2547.

- พระวัชร ส่วโร (กสิวัฒน์). (2561). *กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหาร การศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*.
ดุสิตนิพนธ์ ปร.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระวัชร ส่วโร, อินตา ศิริวรรณ และพระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน. (2562). *กลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 7(4), 1073 – 1083.
- พิมพ์ภัสสร นครภักดี และเสาวณี สิริสุขศิลป์. (2565). *โมเดลสมการโครงสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข ของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น: กาวิเคราะห์พหุกลุ่มด้วยตัวแปร* เพศ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 12(3), 182 – 195.
- พิราวดี สินธุศิริ. (2553). *การบริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภออ่าวลึก เขตพื้นที่การศึกษากระบี่*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- พีรพล ชำนาญกุล และบรรจบ บุญจันทร์. (2567). *แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการ สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3*. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา แห่งประเทศไทย (JAPDEAT)*, 6(4), 161 – 175.
- พีระวุฒิ อุดมทรัพย์. (2565). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีการ ปฏิบัติเป็นเลิศ: พหุกรณีศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- แพรวฟ้า ไชยสิทธิ์ และอำนวย ทองโปร่ง. (2567). *การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. *วารสารวิชาการนอร์ทเทิร์น*, 11(2), 38 – 53.
- ภววรรณตรี บุญเลี้ยง. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ โรงเรียนแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* *หนองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ภัทรพล ก้อนเพชร. (2564). สภาพและแนวทางการพัฒนาการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข
ของโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชลบุรี เขต 3. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มัลลิกา คำมี, วาโร เฟิงส์วีสดี และเอกลักษณ์ เพียสา. (2567). การศึกษาองค์ประกอบ
ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู. วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์, 9(3).
69 – 82.
- ยุทธพิชัย เทียงตรง และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2566). การบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วารสารสิรินธรปริทรรศน์, 24(2),
376 – 388.
- ยุภาพร ยุภาศ. (2562). กลยุทธ์กับการบริหารงาน. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 6(1), 353 – 362.
- รพีพร ศรีทองแท้, ทรงยศ แก้วมงคล และทิพาวรรณ สุวานิช. (2565). การศึกษาการ
บริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. การประชุมวิชาการระดับชาติการวิจัยประยุกต์
“นวัตกรรมเปลี่ยนโลก”. 25 มีนาคม 2565. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ท.
- รสริน อาจโธสง, ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ และพิกุล ภูมิโคกรักษ์. (2564). กลยุทธ์การบริหาร
บุคคลของโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิดการธำรง
รักษาบุคลากรและองค์กรแห่งความสุข. วารสารสังคมศาสตร์และ
มนุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(7), 447 – 462.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระ
เกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล
เฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รังสิวุฒิ สุวรรณโรจน. (2564). กลยุทธ์ความร่วมมือในการพัฒนาหน่วยบริการศูนย์
การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จังหวัดนครราชสีมา. รายงานการวิจัย,
ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 11 จังหวัดนครราชสีมา.

- โรงเรียนวัดรางคำหยาด. (2565). รายงานผลการวิจัยนวัตกรรมการศึกษาเพื่อการพัฒนา
การศึกษาจังหวัดนครปฐมปีงบประมาณ 2565 การบริหารจัดการการศึกษา
ด้วยนวัตกรรมรูปแบบโรงเรียนแห่งความสุข: Happy Model.
<http://innodev.moe.go.th/document/innovation-215.pdf>
- ลูกมาน อีเมทา และจรรุณี เก้าเอี้ยน. (2568). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. *Journal of
Perspectives in Education: JPE วารสารทัศนมิติทางการศึกษา*. 3(2), 1 – 14.
- วรารณ ศรีวิโรจน์. (2558). เอกสารประกอบการสอน ความเป็นครู. เอกสารที่ไม่มีการ
ตีพิมพ์. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วรารณ เสนาวัง, บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ และวัลลภา อารีรัตน์. (2567). สมรรถนะของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 9(3),
2099 – 2108.
- วลีษฐ์พล รอบจังหวัด. (2562). บทบาทของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วาสนี จินดี และศจีวรรณ ทรรพสุ. (2565). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาและ ครู โรงเรียนเอกชน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร เพื่อรองรับ
การจัดการศึกษายุค 4.0. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 12(3).
473 – 485.
- ศรสวรรค์ รามบำเพ็ญ, ปราณีทิพย์ กระตุกฤษ และธนัสสา โรจนตระกูล. (2565).
การจัดการเชิงกลยุทธ์: กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรภาครัฐ.
Journal of Roi Kaensarn Academi, 7(12). 340 – 355.
- ศศิรินา ชมชื่น. (2566). การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์.
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศศิวิมล ศศิวิมล. (2561). การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอมือง
จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.
งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- คุณุช ทรัพย์ประเสริฐ, สังวาร์ วังแจ่ม, ศิริพงษ์ มาณะศรี และศิริประภา พรหมมา. (2568). การสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนพรานกระต่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1. *วารสารพุทธศาสตร์ มจร อุบลราชธานี*, 7(1), 339 – 352.
- เศรษฐพล บัวงาม. (2563). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมศักดิ์ โภคชัยพัฒน์. (2560). การปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติตนของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สาริศา วงศ์วิวัฒน์ และชนมณี ศิลาบุญกิจ. (2568). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *Legal State Journal*, 3(1), 36 – 45.
- ส่วนนิติการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. (2568). *กฎหมายลักษณะบุคคล*. <https://dla.wu.ac.th/th/archives/3626>.
- สัญญา นุปผาชาติ. (2563). การศึกษาการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เวสเทิร์นดิจिटอล (ประเทศไทย) จำกัด สาขาบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สุกัญญา เหมือนสอง และรุ่งรัตน์า เจริญจิตต์. (2568). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 7 (4), 667 – 674.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. (2568). https://school.webactivity.net/primary/?page=district-detail&district_code=47010000
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา. (2567). *คู่มือแนวทางพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุข*. <https://www.sesapy.go.th/wp-content/uploads/2024/>

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21*. รายงานการวิจัย กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สัญญาธ นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 6(2), 21 – 46.
- สิวราช อินตะวิชัย. (2563). *การศึกษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุพรรณิ จันทรสำโรง. (2564). *ความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพัตรา เจริญนา. (2565). กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักสาราณียธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสาร มจร บัณฑิตศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์*, 9(2), 133 – 145.
- สุพิชชา มหิพันธ์ และบรรจบ บุญจันทร์. (2567). *แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5*. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 6(4), 146 – 160.
- สุรัตน์ ทิพย์วัฒน์. (2563). *ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพห้องอุบัติเหตุ และฉุกเฉิน โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง:การบริหารเพื่อความสำเร็จ*.

กรุงเทพฯ: บริษัท ต้นอ่อน แกรมมี จำกัด.

หวน พันธุ์พันธ์. (2562). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: รังสีการพิมพ์.

อนุสรฯ สิงห์โต. (2561). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

อภิสรฯ ศรีบุศยกุล. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อภิสิทธิ์ สามัญตา และรัตนา กาญจนพันธ์. (2568). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับความสุขในการทำงานของครูภายในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 8(2), 320 – 331.

อรรณพ นาคบุรี และภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล. (2568). *แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ของบุคลากรในสถานศึกษา* สังกัดเทศบาลเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 7(3), 83 – 108.

อดุลศักดิ์ ทองคำ. (2566). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อารีรัลมี วัฒนทองผิว. (2553). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุษณีย์ เปี้ยธัญญา และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์. (2568). *กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษายุคเปลี่ยนผ่านดิจิทัล*. ในการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 18 “สร้างสรรค์ความรู้เพื่อพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ”. 3 มีนาคม 2568. โอซาก้า: ญี่ปุ่น.

- อำนาจ เหลื่อน้อย. (2568). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.
วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 8(6), 2823 – 2842.
- Akyürek, M. İ. (2024). Examining the relationship between school climate and
happiness according to primary school students' perceptions. *Education 3-13*, 52(3), 328 – 341.
- Akyürek, M. İ., & Aypay, A. (2023). An Exploration of the Relationship between School
Happiness and School Effectiveness. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 7(1), 1 – 23.
- Al – Bataineh, O. T., Mahasneh, A. M., & Al-Zoubi, Z. (2021). The Correlation
between Level of School Happiness and Teacher Autonomy in Jordan.
International Journal of Instruction, 14(2), 1021 – 1036.
- Alharbi, I. B. (2024). Strategic management: A comprehensive review paper.
International Journal of Professional Business Review, 9(3), e04373.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and
performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3),
625 – 642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
- Andreia V., Luísa Mota R. & José Matias A. (2025). Happiness in school
organizations: the role of leadership (a scoping review). *Frontiers in Education*, 10, 1 – 12.
- Azaña, K. C. (2024). The Relationship of School Heads' Conflict Management Styles
and School Performance Among Public Elementary Schools in the District of
Jomalig, Quezon. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*,
17(5), 1 – 1.

- Bacud, S. A. D., & Beltran, R. M. (2024). Conflict management strategies and styles among academic leaders in a state university: An analysis using the Thomas–Kilmann Mode Instrument (TKMI). *Ignatian International Journal for Multidisciplinary Research*, 2(9), 244 – 258.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13732077>.
- Bagano J. and De Guzman F. (2024). A Literature Review in Educational Leadership Strategic Planning. *Multidisciplinary International Journal of Research and Development*, 3(5), 29 – 35.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Basaran, O., & Cakir, R. (2023). A Factor Predicting Teachers' Organizational Trust: School Happiness. *International technology and education journal*, 7(2), 39 – 50.
- Catherine C.. (2023, September 07). *5 Strategies for Conflict Resolution in the Workplace*. HBS Online Business Insights. <https://online.hbs.edu/strategies-for-conflict-resolution-in-the-workplace>.
- César T-F., Blanca F.-S., Victor C-V., Glenda G.-T. and Melanie M.-B. (2020). School Environments and Elementary School Children's Well-Being in Northwestern Mexico. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Chief Happiness Officer Association. (2024). *Happy School Recognition Campaign*. https://choassociation.org/happy-school-campaign-2024-2025/?utm_source.com
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. Harper & Row.
- Colorado Department of Education. (2025). *School environment*. <https://ed.cde.state.co.us/thelandscape/schoolenvironment>.

- De Guzman, R. P., Gonzales, J. M., & Pajotagana, M. J. (2024). Conflict management style of school heads and its influence on the job satisfaction of teachers in Marilao North District, Bulacan. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(5), 2603 – 2613.
<https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.805189>.
- Dhlamini, J. (2022). Strategy: An understanding of strategy for business and public policy settings. *Journal of Contemporary Management*, 2(19), 1 – 27.
- Dreer, B. (2022). Teacher well-being: Investigating the contributions of school climate and job crafting. *Cogent Education*, 9(1), 2044583.
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2044583>
- Gomez, R. D., Yazon, A. D., Buenvinida, L. P., Tan, C. S., & Bando, M. M. (2022). School head's conflict resolution skills, organizational school climate, and teacher work engagement in the new normal. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 5(2), 127 – 146. <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v5i2.1216>.
- Gramaxo, P., Dias, Á., Abelha, M., Dutschke, G., & Seabra, F. (2025). Assessing school happiness: Development and validation of a measurement scale for parents/guardians. *Frontiers in Education*, 10, Article 1549751.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1549751>.
- Günçavdi-Alabay, G. (2023). The Correlation between School Administrators' Solution Focused Approach and Conflict Management Strategies. *African Educational Research Journal*, 11(1), 64 – 73.
- Harvard Business School. (2023). *5 Strategies for Conflict Resolution in the Workplace*.
<https://online.hbs.edu/strategies-for-conflict-resolution-in-the-workplace>.
- Ilufeye H. and Giwah M. (2025). The Role of Strategic Planning in Business Success: A Literature Review. *IIARD International Journal of Economics And Business Management*, 10(11), 182 – 197.

- Interagency Working Group on Youth Programs. (2025). *Components of Positive School Environment*. https://youth.gov/youth-topics/school-environment/components?utm_source.com.
- IPGCE. (2025). *Thailand's Education Challenges: A Roadmap to 2025 Solutions*. https://www.ipgce.com/thailands-education-challenges-a-roadmap-to-2025-solutions/?utm_source.com.
- Jarzabkowski P., Jane K., Seidl D. and Vaara E. (2025). Two Decades of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-as-Practice Illuminates the Complex, Dynamic and Consequential Ways of Doing Strategy. *Academy of Management Collections*, 4(2), 47 – 76.
- Karim, M. A., Roesmingisih, E., & Soedjarwo, S. (2021). School Conflict and Conflict Management Strategies: A Study in Nurul Fikri Islamic Elementary School Sidoarjo East Java. *Journal of Education and Human Resources*, 2(1), 17 – 22.
- Kasikci, F., & Ozhan, M. B. (2021). Prediction of Academic Achievement and Happiness in Middle School Students: *The Role of Social-Emotional Learning Skills*. *ie: inquiry in education*, 13(2), 15.
- Katie S. (2025, January 8). *5 conflict resolution strategies*. *Program on Negotiation, Harvard Law School*. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/conflict-resolution-strategies/>.
- Kutyłowska, K. (2023). School climate as a predictor of teacher job satisfaction and occupational well-being: TALIS 2018 evidence from Central and Eastern Europe. *Edukacja*, 4(167), 94 – 115.
- Kwatubana, S. (2024). The role of principals in enhancing teacher well-being in schools. *Journal of Contemporary Issues in Education*, 19(1), 85 – 109.
- Larasati, R. (2020). *Conflict management in improving schools effectiveness*. In *Proceedings of the International Conference on Educational Management*. Atlantis Press. 397, 191 – 197. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.169>.

- Larche, P. (2025). Strategic planning in educational management: A pathway to school success. *Academy of Educational Leadership Journal*, 29(1), 1 – 3.
<https://www.abacademies.org/articles/strategic-planning-in-educational-management-a-pathway-to-school-success-17509.html>.
- Lummis, G. W., & Paolino, A. (2022). Leadership teams supporting teacher wellbeing. *Issues in Educational Research*, 32(2), 205 – 224.
- Mangulabnan, B., Dela Rosa, R., & Vargas, D. (2021). *Conflict management strategies of school principals in Central Luzon, Philippines*. SSRN.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3804879>.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Chicago: Wiley.
- Maria O. (2023). *The Nine Characteristics of Effective Teachers*.
<https://www.osteduca.com/17746053>.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice – Hall.
- National School Climate Center. (2021). *School climate*.
<https://schoolclimate.org/school-climate/>.
- Nilkote, R., Warabamrungskul, T., Sukpom, T., Papan N., Techaraungrong, P., & Asawasripongtorn, K. (2020). Application of the philosophy of sufficiency economy in the context of teaching professionals. *Graduate School Journal Chandrakasem Rajabhat University*, 16(1), 15 – 27.
- OECD. (2022). Teaching staff. OECD Data
https://www.oecd.org/en/data/indicators/teaching-staff.html?utm_source=chatgpt.com.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Teaching as a knowledge profession: Studying pedagogical knowledge across education systems*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e823ef6e-en>.
- Öngel, G., & Tabancalı, E. (2022). Teacher Enthusiasm and Collaborative School Climate. *Education Quarterly Reviews*, 5(2), 347 – 356.

- Pollack Peacebuilding System. (2025). *Conflict Resolution in Project Management: Examples & Strategies*. <https://pollackpeacebuilding.com>.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206 – 235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>.
- School bright. (2025). *หน้าที่ของครูคืออะไร*. <https://www.schoolbright.co/post/>.
- Senol S., & Ertug C. (2020). School Happiness: A Grounded Theory. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(1), 43 – 62.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Syracuse University, School of Information Studies. (2025). *5 Conflict Management Strategies Every Leader Should Know*. <https://school.syracuse.edu/conflict-management-strategies/>.
- Teachers of Tomorrow. (2025, May 20). *10 Benefits of Becoming a Teacher in 2025*. <https://www.teachersoftomorrow.org/insights/benefits-of-becoming-a-teacher/>.
- The Danielson Group. (2022). *The framework for teaching*. <https://danielsongroup.org/the-framework-for-teaching/>.
- Thomas, K. W. (2006). Conflict and conflict management. In J. W. Newstrom & K. Davis (Eds.), *Organizational behavior: Human behavior at work* (12th ed., pp. 345 – 372). McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309 – 325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>.
- UNESCO. (2024). *Global report on teachers: What you need to know*. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/articles/global-report-teachers-what-you-need-know>.

- UNESCO. (2024). *Why the world needs happy schools: Global report on happiness in and for learning*. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/articles/why-world-needs-happy-schools-global-report-happiness-and-learning>
- _____. (2025). *Building Happy Schools for transformation of education and sustainable development in Viet Nam*.
https://www.unesco.org/en/articles/building-happy-schools-transformation-education-and-sustainable-development-viet-nam?utm_source=chatgpt.com.
- Universidad Internacional Iberoamericana (UNiB). (2024). *The importance of teachers in promoting skills and ethical values in students*. Online.
<https://www.unib.org>.
- Vieluf S., et al. (2012), *Teaching Practices and Pedagogical Innovations: Evidence from TALIS*. OECD Publishing.
- Villanueva, J. C., & Moleño, R. B. (2022). Administrators' Conflict Management Styles and the Schools' Climate among the Secondary Schools of Davao Occidental. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 26(2). 9 – 27.
- _____. (2022). Conflict management styles of school leaders: Basis for organizational harmony. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 19 – 33.
- Vilma Z., Simona K., Tetiana P. and Lina K. (2020). Challenges in Teacher Leadership: Workload, Time Allocation, and Self-Esteem. *European Journal of Contemporary Education*, 9(4), 948 – 962.
- Zaid, J. S. (2021). The degree of effectiveness organizational conflict management by secondary school principals in the Northern Region within the green-line. *International Journal of Humanities and Educational Research*, 3(2), 87 – 97.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.โซยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ชรินดา พิมพบุตร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
4. นายอุเทน ทองสวัสดิ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนอนุบาลโคกศรีสุพรรณ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1
5. นางกรรณิ์ หาสุข ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านห้วยหีบวิทยาธาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนา

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการพัฒนา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร. ชรินดา พิมพ์บุตร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
4. ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสารศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
5. นายศักดิ์ชาย แก้วดี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านหุบเขา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1
6. นายนิติรักษ์ ไชยเพชร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านแมตนาทม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1
7. นางจินตนา หลานเศรษฐา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนบ้านดงมะไฟสามัคคีราษฎร์อุทิศ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1

8. นางมะราตรี พันธุ์สีเลา

ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาอ่างม่วงคำ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1

9. นางกรรณัท หาสุข

ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านห้วยหีบวิทยาธาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1

10. นางปาริชาติ ชินโน

ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโพธิ์วัฒนาวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๙๒๙



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รุประสิทธิ์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เร่มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๙๒๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางกรรณัท หาสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ธูปนิษฐ์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เร็มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๙๒๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฐปณีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เร่มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๙๒๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฐปณีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๙๒๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายอุเทน ทองสวัสดิ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รุปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เร่มศรี)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์ตาก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๕๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฐปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการยืมเครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองมะเกลือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๕๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ธูปนัย นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตเคราะห้จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์/ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฐปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รุปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ชรินดา พิมพ์บุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฐปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฐปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายศักดิ์ชาย แก้วดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสีห์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฐปณีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสีห์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางจินตนา หลานเศรษฐา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฐปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายนิติรักษ์ ไชยเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รพีนิษฐ์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางกรรณิ์ หาสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๕๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รุปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางปาริชาติ ชินโน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๕๒๑๒๕๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รุปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธาตุนคร
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางมะราตรี พันธุ์สีเลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายคชสิทธิ์ จันทาสี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.รุปนีย์ นารี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายคชสิทธิ์ จันทาสี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๖๑๔ ๒๔๔๗

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียน

แห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารและครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง
ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ตอนที่ 3 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บ
รักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบ
ต่อท่านใดทั้งสิ้น และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ
คำถามครั้งนี้

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่าน

นายคชสิทธิ์ จันทาสี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลเกี่ยวกับท่านโดยการทำเครื่องหมาย (✓)

ลงใน ☐ หน้าข้อความตามสภาพจริงเกี่ยวกับท่าน

1.1 สถานภาพ

- ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา
- ☐ ครูผู้สอน

1.2 ประสบการณ์ปฏิบัติงาน

- ☐ น้อยกว่า 10 ปี
- ☐ ตั้งแต่ 10 – 20 ปี
- ☐ มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สกลนคร เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดและพิจารณาทำเครื่องหมาย ✓ ลง
ในช่องระดับความคิดเห็นทางขวามือเพียงระดับเดียว ตามสภาพความเป็นจริงที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับ **มากที่สุด**
4 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับ **มาก**
3 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับ **ปานกลาง**
2 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับ **น้อย**
1 หมายถึง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

ตัวอย่าง

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
1. การหลีกเลี่ยง		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารเลือกไม่เข้าไปจัดการกับความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นระหว่างครู หากเห็นว่าความขัดแย้ง ดังกล่าวเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่ส่งผลกระทบต่อ การทำงานโดยรวมของโรงเรียน	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารเลือกไม่เข้าไปจัดการ
กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครูหากเห็นว่าความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องเล็กน้อย
และไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมของโรงเรียน อยู่ในระดับ **มากที่สุด**

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. การหลีกเลี่ยง						
1	ผู้บริหารเลือกไม่เข้าไปจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครู หากเห็นว่าความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมของโรงเรียน					
2	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครู ผู้บริหารมักปล่อยให้คู่ขัดแย้งจัดการปัญหาตนเอง โดยไม่เข้าไปแทรกแซงโดยตรง					
3	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเรียกคู่ขัดแย้งมาพูดคุยอย่างเป็นทางการ หากเชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะคลี่คลายไปตามเวลา					
4	ผู้บริหารไม่เร่งรัดในการแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าปัญหาดังกล่าวยังไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเรียนการสอนอย่างชัดเจน					
5	ผู้บริหารเลือกชะลอการตัดสินใจเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ที่เกี่ยวข้อง					
6	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงจุดยืนหรือความเห็นอย่างชัดเจนในประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน					
7	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักมองว่าการปล่อยให้สถานการณ์ผ่านไปเป็นวิธีที่ช่วยลดความตึงเครียดได้เป็นอย่างดี					
8	ผู้บริหารไม่ติดตามหรือประเมินผลความขัดแย้งที่เคยเกิดขึ้น หากเห็นว่าปัญหาดังกล่าวสงบลงแล้ว					
9	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการนำประเด็นความขัดแย้งเข้าสู่การประชุมหรือการหารือในที่สาธารณะ					

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงเพื่อรักษาความสงบในโรงเรียน แม้จะยังไม่ได้แก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวอย่างแท้จริง					
2. การแข่งขัน						
11	ผู้บริหารตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งโดยยึดแนวทางที่ตนเห็นว่าเหมาะสมที่สุด แม้จะไม่สอดคล้องกับความเห็นของทุกฝ่าย					
12	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในการกำหนดวิธีการยุติความขัดแย้งให้เป็นไปตามข้อสั่งการหรือระเบียบของโรงเรียน					
13	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครู ผู้บริหารมุ่งให้เกิดผลลัพธ์ที่มีฝ่ายชนะอย่างชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานเดินหน้าต่อไปได้					
14	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่าความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
15	ผู้บริหารใช้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน					
16	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรแข่งขันกันพัฒนาผลงาน เพื่อแสดงศักยภาพของตนเองเมื่อเกิดความเห็นไม่ตรงกัน					
17	ผู้บริหารคาดหวังให้ครูและบุคลากรยอมรับผลการตัดสิน แม้ผลลัพธ์จะไม่ใช่สิ่งที่พึงพอใจของทุกฝ่าย					
18	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเร่งรัดให้ความขัดแย้งยุติลงในระยะเวลาอันสั้น					

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารเชื่อว่าการแข่งขันช่วยกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ สูงขึ้น					
20	ผู้บริหารยอมรับว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การแข่งขันอาจทำให้เกิดผู้แพ้ แต่ถือเป็นแนวทางที่จำเป็นต่อการบริหารงานของโรงเรียน					

3. การปรองดอง

21	ผู้บริหารเลือกยอมโอนอ่อนผ่อนตามฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เพื่อให้ความขัดแย้งยุติลงอย่างรวดเร็ว					
22	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากรมากกว่าการยืนยันจุดยืนของตนเอง					
23	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารสนับสนุนให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน					
24	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย แม้สุดท้ายจะเลือกแนวทางที่ช่วยลดความตึงเครียดเป็นหลัก					
25	ผู้บริหารยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือแนวทางการทำงานบางประการ เพื่อให้เกิดความปรองดองในที่ทำงาน					
26	ผู้บริหารใช้การพูดคุยและการประนีประนอมเป็นวิธีหลักในการคลี่คลายความขัดแย้งภายในโรงเรียน					
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสามัคคีและการทำงานร่วมกัน มากกว่าผลลัพธ์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
28	ผู้บริหารเลือกแนวทางที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แม้จะยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างครบถ้วน					

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
29	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเอื้ออาทรและเกื้อกูลกัน เพื่อลดความขัดแย้งในโรงเรียน					
30	ผู้บริหารเชื่อว่าการยอมถอยหรือการเสียสละบางส่วนเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโรงเรียน					

4. ความร่วมมือ

31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเมื่อเกิดความขัดแย้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง					
32	ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาความขัดแย้งในทิศทางเดียวกัน					
33	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการค้นหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างสมดุล					
34	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการประชุมหรือหารือร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
35	ผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจร่วมและยึดมติที่เป็นเอกฉันท์เป็นแนวทางในการยุติความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
36	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของครูและบุคลากรโดยไม่ตัดสินหรือเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
37	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ร่วมของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
38	ผู้บริหารยอมใช้เวลาในการวางแผนและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้ได้แนวทางที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกัน					

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและไว้วางใจกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบานปลาย					
40	ผู้บริหารเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งด้วยความร่วมมือจะช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว					

5. การประนีประนอม

41	ผู้บริหารส่งเสริมให้คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายหาข้อตกลงร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับข้อตกลงดังกล่าวได้					
42	ผู้บริหารสนับสนุนการหาจุดกึ่งกลางระหว่างความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่างกันของคู่ขัดแย้ง					
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายยอมปรับลดผลประโยชน์หรือความต้องการบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อยุติที่แน่นอน และชัดเจน					
44	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายในระดับที่เหมาะสม					
45	ผู้บริหารใช้การเจรจาต่อรองเป็นแนวทางหลักในการคลี่คลายความขัดแย้ง					
46	ผู้บริหารมุ่งให้การแก้ไขความขัดแย้งไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบหรือเสียเปรียบมากเกินไป					
47	ผู้บริหารเลือกแนวทางที่ช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แม้จะไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่					
48	ผู้บริหารเห็นว่าการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนของทุกฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
49	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การประนีประนอมเมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือบทบาทที่ใกล้เคียงกัน					
50	ผู้บริหารเชื่อว่าการประนีประนอมช่วยลดความตึงเครียดและทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส

ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดและพิจารณาทำเครื่องหมาย ✓

ลงในช่องระดับความคิดเห็นทางขวามือเพียงระดับเดียว ตามสภาพความเป็นจริงที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
1. ด้านบุคคล		5	4	3	2	1
0	ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นต่อภารกิจของโรงเรียน	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ
ความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นต่อภารกิจของโรงเรียน อยู่ในระดับ มากที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ด้านบุคคล						
1	ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นต่อภารกิจของโรงเรียน					
2	ครูจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่เรียนรู้ และมีความสุขในการเรียน					
3	ครูใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย สอดคล้องกับธรรมชาติและศักยภาพของผู้เรียน					
4	ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการลงมือปฏิบัติ					
5	ครูปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามให้แก่ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ					
6	ครูและบุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตประจำวันให้กับนักเรียน					
7	ครูให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะชีวิต และบุคลิกภาพที่เหมาะสมของผู้เรียน					
8	ครูและบุคลากรปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี					
9	ครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสุข ความปลอดภัย และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน					
10	ครูประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและการแสดงออกด้านพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมควบคู่กับการประเมินด้านวิชาการ					
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู						
11	ครูวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู						
12	ครูเลือกเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและชุมชน					
13	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ และการลงมือปฏิบัติของผู้เรียน					
14	ครูจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนและนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีความสุข					
15	ครูปรับวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างผู้เรียนแต่ละคน					
16	ครูมีการประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและพฤติกรรมควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน					
17	ครูรวมปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมตามนโยบายของโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง					
18	ครูทำงานร่วมกับเพื่อนครู ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
19	ครูสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนานักเรียน					
20	ครูนำผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
3. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน						
21	โรงเรียนมีอาคาร สถานที่ และภูมิทัศน์ที่สะอาดสวยงามเป็นระเบียบ และปลอดภัยต่อการใช้งาน					
22	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน					
23	โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์ที่หลากหลาย และเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	โรงเรียนใช้พื้นที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน					
3. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน						
25	โรงเรียนมีบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นมิตร และเอื้อต่อการอยู่ร่วมกันของนักเรียน ครู และบุคลากร					
26	โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกปลอดภัยทั้งทางร่างกาย และจิตใจ					
27	โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจในการเรียนรู้					
28	โรงเรียนสนับสนุนให้สมาชิกในโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการสื่อสารเชิงบวกเพื่อให้สมาชิกรู้สึกมีความสุข และมีอารมณ์ผ่อนคลาย					
29	โรงเรียนดูแลและพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และบิดามารดา ผู้ปกครอง					
30	โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมโดยรวมที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ง

คุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 45 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง
ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
1	สถานภาพ ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครูผู้สอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ประสบการณ์ปฏิบัติงาน ☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ ตั้งแต่ 10 – 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

จากตาราง 45 พบว่า การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไป
ของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
โดยการหาค่าเฉลี่ยเพื่อดูดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้อง
ทั้งหมด 2 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00

ตาราง 46 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล	
		1	2	3	4	5				
ด้านที่ 1 การหลีกเลี่ยง										
นิยามศัพท์เฉพาะ	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่เลือกเพิกเฉยไม่เผชิญหน้า หรือไม่ดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งโดยตรง โดยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะคลี่คลายหรือหมดไปเองตามเวลา เหมาะสำหรับความขัดแย้งระดับเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนในวงกว้าง ซึ่งการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวสะท้อนลักษณะการหลบหลีกปัญหา และอาจก่อให้เกิดการสะสมของความขัดแย้งภายในองค์กรส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและการบริหารจัดการโรงเรียนในระยะยาว									
1	ผู้บริหารเลือกไม่เข้าไปจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครู หากเห็นว่าความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่ส่งผลต่อการทำงานโดยรวมของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
2	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครู ผู้บริหารมักปล่อยให้คู่ขัดแย้งจัดการปัญหาตัวเอง โดยไม่เข้าไปแทรกแซงโดยตรง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
3	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเรียกคู่ขัดแย้งมาพูดคุยอย่างเป็นทางการ หากเชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะคลี่คลายไปตามเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
4	ผู้บริหารไม่เร่งรัดในการแก้ไขความ ขัดแย้ง ถ้าปัญหาดังกล่าวยังไม่ ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้การสอน อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเลือกชะลอการตัดสินใจ เกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงจุดยืน หรือความเห็นอย่างชัดเจน ในประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความ ขัดแย้งในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมัก มองว่าการปล่อยให้อาจารย์ผ่าน ไปเป็นวิธีที่ช่วยลดความตึงเครียดได้ เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารไม่ติดตามหรือประเมินผล ความขัดแย้งที่เคยเกิดขึ้น หากเห็น ว่าปัญหาดังกล่าวสงบลงแล้ว	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
9	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการนำประเด็น ความขัดแย้งเข้าสู่การประชุมหรือ การหารือในที่สาธารณะ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
10	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงเพื่อ รักษาความสงบในโรงเรียน แม้จะยัง ไม่ได้แก้ไขสาเหตุของความขัดแย้ง ดังกล่าวอย่างแท้จริง	+1	+1	+1	0	+1	3	0.8	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
ด้านที่ 2 การแข่งขัน									
นิยามศัพท์เฉพาะ	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นการรักษาผลประโยชน์หรือความได้เปรียบของตนเองหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นหลัก โดยมีการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผู้ชนะและผู้แพ้อย่างชัดเจน อาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ หรือความสามารถที่เหนือกว่าในการบังคับใช้แนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อยุติความขัดแย้งในระยะสั้น ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความคับข้องใจหรือความขัดแย้งสะสมในระยะยาว แต่ในขณะเดียวกันสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรโรงเรียน								
11	ผู้บริหารตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งโดยยึดแนวทางที่ตนเห็นว่าเหมาะสมที่สุด แม้จะไม่สอดคล้องกับความเห็นของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
12	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในการกำหนดวิธีการยุติความขัดแย้งให้เป็นไปตามข้อสั่งการหรือระเบียบของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครูผู้บริหารมุ่งให้เกิดผลลัพธ์ที่มีฝ่ายชนะอย่างชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานเดินหน้าต่อไปได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
14	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่าความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
15	ผู้บริหารใช้กฎ ระเบียบ หรือ ข้อบังคับเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
16	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรแข่งขันกันพัฒนาผลงาน เพื่อแสดงศักยภาพของตนเองเมื่อเกิดความเห็นไม่ตรงกัน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
17	ผู้บริหารคาดหวังให้ครูและบุคลากรยอมรับผลการตัดสิน แม้ผลลัพธ์จะไม่ใช่สิ่งที่พึงพอใจของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเร่งรัดให้ความขัดแย้งยุติลงในระยะเวลาอันสั้น	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
19	ผู้บริหารเชื่อว่าการแข่งขันช่วยกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
20	ผู้บริหารยอมรับว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยกลยุทธ์การแข่งขันอาจทำให้เกิดผู้แพ้ แต่ถือเป็นแนวทางที่จำเป็นต่อการบริหารงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
ด้านที่ 3 การปรองดอง									
นิยามศัพท์	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งเร่งรัดให้ความขัดแย้งยุติลงโดยการยอมโอนอ่อนผ่อนตามของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีภายในโรงเรียน ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวสะท้อนการให้ความสำคัญกับความเสียสละ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และการอยู่ร่วมกันอย่างสงบ แม้อาจต้องลดทอนเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของบางฝ่าย ซึ่งในระยะยาวอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจสะสมแต่ในขณะเดียวกันสามารถช่วยคงไว้ซึ่งความเป็นหมู่คณะและเอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน								
21	ผู้บริหารเลือกยอมโอนอ่อนผ่อนตามฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เพื่อให้ความขัดแย้งยุติลงอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
22	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากรมากกว่าการยืนยันทันทีของตนเอง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
23	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารสนับสนุนให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
24	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย แม้สุดท้ายจะเลือกแนวทางที่ช่วยลดความตึงเครียดเป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือแนวทางการทำงานบางประการเพื่อให้เกิดความปรองดองในที่ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารใช้การพูดคุยและการประนีประนอมเป็นวิธีหลักในการคลี่คลายความขัดแย้งภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสามัคคีและการทำงานร่วมกันมากกว่าผลลัพธ์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารเลือกแนวทางที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แม้จะยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
29	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเอื้ออาทรและเกื้อกูลกันเพื่อลดความขัดแย้งในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารเชื่อว่าการยอมถอยหรือการเสียสละบางส่วนเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 4 ความร่วมมือ									
นิยามศัพท์	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อแสวงหาทางออกของความขัดแย้งร่วมกันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความต้องการร่วมกันของทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม อาศัยกระบวนการตัดสินใจร่วมและมติที่เป็นเอกฉันท์เป็นข้อสรุปในการยุติความขัดแย้ง ทั้งนี้แม้การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอาจต้องใช้เวลาในการวางแผนและหาวิธีแต่ส่งผลดีในระยะยาวต่อความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความสามารถในการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน								
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเมื่อเกิดความขัดแย้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาความขัดแย้งในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
33	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการค้นหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างสมดุล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการประชุมหรือหารือร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจรวมและยึดมติที่เป็นเอกฉันท์เป็นแนวทางในการยุติความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของครูและบุคลากรโดยไม่ตัดสินหรือเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
37	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลประโยชน์รวมของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารยอมใช้เวลาในการวางแผนและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้ได้แนวทางที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและไว้วางใจกันเพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบานปลาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
40	ผู้บริหารเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งด้วยความร่วมมือจะช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 5 การประเมินประสิทธิผล									
นิยามศัพท์	พฤติกรรมและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งแสวงหาข้อตกลงหรือจุดกึ่งกลางร่วมกันระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้บางส่วน ผ่านการยอมเสียผลประโยชน์หรือความต้องการบางประการอย่างเท่าเทียม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันและสามารถดำเนินงานของโรงเรียนต่อไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเหมาะสมในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีอำนาจหน้าที่หรือบทบาทที่ใกล้เคียงกันแม้อาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อทุกฝ่ายในระยะยาว แต่ช่วยลดความตึงเครียดและเอื้อต่อการประสานงานภายในโรงเรียน								
41	ผู้บริหารส่งเสริมให้คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายหาข้อตกลงร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับข้อตกลงดังกล่าวได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	ผู้บริหารสนับสนุนการหาจุดกึ่งกลางระหว่างความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่างกันของคู่ขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายยอมปรับลดผลประโยชน์หรือความต้องการบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อยุติที่แน่นอน และชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
44	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการ รักษาผลประโยชน์ของคู่ขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายในระดับที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	ผู้บริหารใช้การเจรจาต่อรอง เป็นแนวทางหลักในการคลี่คลาย ความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	ผู้บริหารมุ่งให้การแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบ หรือเสียเปรียบมากเกินไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47	ผู้บริหารเลือกแนวทางที่ช่วยให้ทุก ฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ แม้จะไม่ได้รับผลประโยชน์อย่าง เต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	ผู้บริหารเห็นว่าการยอมเสียสละ ผลประโยชน์บางส่วนของทุกฝ่าย เป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ไขความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
49	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การ ประนีประนอมเมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจ หรือบทบาทที่ใกล้เคียงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	ผู้บริหารเชื่อว่าการประนีประนอม ช่วยลดความตึงเครียดและทำให้การ ดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่าง ราบรื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

จากตาราง 46 ตอนที่ 2 พบว่า การหาค่า (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญในการ ประเมิน ความสอดคล้อง แบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็น โรงเรียนแห่งความสุขในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง มีความสอดคล้อง ทั้งหมด 50 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00

ตาราง 47 การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล	
		1	2	3	4	5				
ด้านที่ 1 ด้านบุคคล										
นิยามศัพท์	ลักษณะและพฤติกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการกิจอื่น ๆ ของโรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถในการคิด และการปฏิบัติ มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และทักษะชีวิตที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน โดยครูและบุคลากรทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับธรรมชาติและสมรรถนะของผู้เรียนใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐาน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสุข และมีการประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและพฤติกรรมอย่างเหมาะสม เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินภารกิจทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี									
1	ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและมุ่งมั่นต่อการกิจของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
2	ครูจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่เรียนรู้และมีความสุขในการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
3	ครูใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย สอดคล้องกับธรรมชาติและศักยภาพของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการลงมือปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ครูปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงามให้แก่ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ครูและบุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตประจำวันให้กับนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ครูให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะชีวิตและบุคลิกภาพที่เหมาะสมของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ครูและบุคลากรปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสุข ความปลอดภัย และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ครูประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและการแสดงออกด้านพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม ควบคู่กับการประเมินด้านวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล	
		1	2	3	4	5				
ด้านที่ 2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู										
นิยามศัพท์	ลักษณะและแนวทางการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อม และการคัดเลือกเนื้อหาสาระที่เหมาะสม สอดคล้องกับค่านิยมและบรรทัดฐานทางสังคม ตลอดจนจนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและนโยบายของโรงเรียนรวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความสุข และการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน อันนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขในระยะยาว									
	11	ครูวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนรอบด้านทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	12	ครูเลือกเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	13	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิด วิเคราะห์ และการลงมือปฏิบัติของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	14	ครูจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนและนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่มีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	15	ครูปรับวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างผู้เรียนแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
16	ครูมีการประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการและพฤติกรรมควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	ครูรวมปฏิบัติงานและดำเนินกิจกรรมตามนโยบายของโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ครูทำงานร่วมกับเพื่อนครู ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	ครูสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	ครูนำผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ด้านที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

นิยามศัพท์	สภาวะและองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา ที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน โดยด้านกายภาพครอบคลุมอาคาร สถานที่ แหล่งเรียนรู้ สื่อ และอุปกรณ์ ตลอดจนภูมิทัศน์ที่สะอาด ปลอดภัย และเหมาะสมต่อการเรียนรู้ ส่วนด้านจิตวิทยาครอบคลุมบรรยากาศทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูล และความรู้สึกปลอดภัยของผู้เรียน ครู และบุคลากรซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้ อันนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขอย่างยั่งยืน
------------	--

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
21	โรงเรียนมีอาคาร สถานที่และ ภูมิทัศน์ที่สะอาด สวยงามเป็น ระเบียบและปลอดภัยต่อการใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมทาง กายภาพให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์ ที่หลากหลาย และเพียงพอต่อการ จัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	โรงเรียนใช้พื้นที่ต่าง ๆ ภายใน โรงเรียนอย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	โรงเรียนมีบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นมิตร และเอื้อต่อการอยู่ร่วมกัน ของนักเรียน ครู และบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิด ความรู้สึกลปลอดภัยทั้งทางร่างกาย และจิตใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อม ที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความ กระตือรือร้นและมีแรงจูงใจ ในการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
28	โรงเรียนสนับสนุนให้สมาชิก ในโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการสื่อสารเชิงบวกเพื่อให้ สมาชิกรู้สึกมีความสุข และมี อารมณ์ผ่อนคลาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	โรงเรียนดูแลและพัฒนา สภาพแวดล้อมในโรงเรียนอย่าง ต่อเนื่องให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน และติดตาม ผู้ปกครอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมโดยรวม ที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

จากตาราง 47 ตอนที่ 3 พบว่า การหาค่า (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญในการ ประเมิน
ความสอดคล้อง แบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็น
โรงเรียนแห่งความสุขในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข มีความ
สอดคล้อง ทั้งหมด 30 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 แสดงว่าข้อคำถามใช้ได้ทุกข้อผู้วิจัย
นำไปสู่การสร้างแบบสอบถามฉบับจริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ภาคผนวก จ

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตาราง 48 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับ
กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	หมายเหตุ
1. การหลีกเลี่ยง ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.682 – 0.884 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.959	1	0.748	ใช้ได้
	2	0.884	ใช้ได้
	3	0.867	ใช้ได้
	4	0.787	ใช้ได้
	5	0.811	ใช้ได้
	6	0.808	ใช้ได้
	7	0.876	ใช้ได้
	8	0.682	ใช้ได้
	9	0.707	ใช้ได้
	10	0.757	ใช้ได้
2. การแข่งขัน ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.645 – 0.859 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.945	11	0.788	ใช้ได้
	12	0.805	ใช้ได้
	13	0.706	ใช้ได้
	14	0.737	ใช้ได้
	15	0.677	ใช้ได้
	16	0.709	ใช้ได้
	17	0.645	ใช้ได้
	18	0.859	ใช้ได้
	19	0.649	ใช้ได้
	20	0.846	ใช้ได้
3. การปรองดอง ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.294 – 0.797	21	0.294	ใช้ได้
	22	0.700	ใช้ได้
	23	0.467	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	หมายเหตุ
3. การปรองดอง (ต่อ) ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.904	24	0.764	ใช้ได้
	25	0.752	ใช้ได้
	26	0.797	ใช้ได้
	27	0.660	ใช้ได้
	28	0.677	ใช้ได้
	29	0.599	ใช้ได้
	30	0.721	ใช้ได้
4. ความร่วมมือ ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.717 – 0.915 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.969	31	0.883	ใช้ได้
	32	0.854	ใช้ได้
	33	0.915	ใช้ได้
	34	0.867	ใช้ได้
	35	0.797	ใช้ได้
	36	0.818	ใช้ได้
	37	0.816	ใช้ได้
	38	0.853	ใช้ได้
	39	0.717	ใช้ได้
	40	0.818	ใช้ได้
5. การประนีประนอม ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.679 – 0.876 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.961	41	0.837	ใช้ได้
	42	0.833	ใช้ได้
	43	0.876	ใช้ได้
	44	0.815	ใช้ได้
	45	0.703	ใช้ได้
	46	0.871	ใช้ได้
	47	0.777	ใช้ได้
	48	0.679	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	หมายเหตุ
3. 5. การประนีประนอม (ต่อ)	49	0.824	ใช้ได้
	50	0.825	ใช้ได้
มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.294 – 0.915 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน เท่ากับ 0.955			

จากตาราง 48 พบว่าแบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.294 – 0.915 และค่าความ
เชื่อมั่นเท่ากับ 0.955 เมื่อพิจารณาทางด้าน ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.682 – 0.884
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.959
2. การแข่งขัน ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.645 – 0.859
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.945
3. การปรองดอง ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.294 – 0.797
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.904
4. ความร่วมมือ ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.717 – 0.915
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.969
5. การประนีประนอมค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.679 – 0.876
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.961

ตาราง 49 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

ด้านการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	หมายเหตุ
1. ด้านบุคคล ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.647 – 0.890 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.967	1	0.827	ใช้ได้
	2	0.879	ใช้ได้
	3	0.890	ใช้ได้
	4	0.880	ใช้ได้
	5	0.794	ใช้ได้
	6	0.832	ใช้ได้
	7	0.647	ใช้ได้
	8	0.789	ใช้ได้
	9	0.883	ใช้ได้
	10	0.849	ใช้ได้
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.776 – 0.877 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.968	11	0.776	ใช้ได้
	12	0.877	ใช้ได้
	13	0.875	ใช้ได้
	14	0.798	ใช้ได้
	15	0.832	ใช้ได้
	16	0.794	ใช้ได้
	17	0.843	ใช้ได้
	18	0.843	ใช้ได้
	19	0.868	ใช้ได้
	20	0.813	ใช้ได้
3. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.692 – 0.908	21	0.692	ใช้ได้
	22	0.861	ใช้ได้
	23	0.908	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

ด้านการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	หมายเหตุ
3. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (ต่อ) ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.965	24	0.842	ใช้ได้
	25	0.826	ใช้ได้
	26	0.742	ใช้ได้
	27	0.886	ใช้ได้
	28	0.829	ใช้ได้
	29	0.788	ใช้ได้
	30	0.831	ใช้ได้
มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.647 – 0.908 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการ เป็นโรงเรียนแห่งความสุข เท่ากับ 0.975			

จากตาราง 49 พบว่าแบบสอบถามการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข มีค่าอำนาจ
จำแนกอยู่ระหว่าง 0.647 – 0.908 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975 เมื่อพิจารณาราย
ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคคล ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.647 – 0.890
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.967
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของครู ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง
0.776 – 0.877 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.968
3. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง
0.692 – 0.908 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.965

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

Status * Exper Crosstabulation

Count

		Exper			Total
		Less than 10	Between 10-20	More than 20	
Status	Admin	32	32	28	92
	Teach	87	46	62	195
Total		119	78	90	287

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Avoid	287	3.2226	1.10239
Compet	287	3.4585	.99674
Accom	287	4.1108	.68545
Colla	287	4.4470	.71447
Compro	287	4.3268	.73419
Totalsta	287	3.9132	.60615
Valid N (listwise)	287		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Person	287	4.6488	.54103
Pro	287	4.6230	.55542
Environ	287	4.6289	.51110
Happy	287	4.6336	.50517
Valid N (listwise)	287		

ตัวอย่างสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

Group Statistics

Status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Avoid Admin	92	3.3804	1.05936	.11045
	Teach	195	3.1482	1.11704
Compet Admin	92	3.6130	.85796	.08945
	Teach	195	3.3856	1.05009
Accom Admin	92	4.2967	.60935	.06353
	Teach	195	4.0231	.70311
Colla Admin	92	4.6402	.66862	.06971
	Teach	195	4.3559	.71889
Compro Admin	92	4.5565	.67698	.07058
	Teach	195	4.2185	.73679
Totalsta Admin	92	4.0974	.55877	.05826
	Teach	195	3.8263	.60953

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Avoid	Equal variances assumed	.001	.976	1.671	285	.096	.23223	.13900	-.04136	.50582
	Equal variances not assumed			1.703	187.331	.090	.23223	.13637	-.03679	.50125
Compet	Equal variances assumed	1.669	.198	1.811	285	.071	.22740	.12557	-.01976	.47456
	Equal variances not assumed			1.946	214.765	.053	.22740	.11686	-.00293	.45774
Accom	Equal variances assumed	2.794	.096	3.207	285	.001	.27366	.08532	.10572	.44161
	Equal variances not assumed			3.376	203.555	.001	.27366	.08106	.11383	.43349
Colla	Equal variances assumed	10.779	.001	3.197	285	.002	.28432	.08895	.10925	.45939
	Equal variances not assumed			3.281	190.723	.001	.28432	.08666	.11339	.45525
Compro	Equal variances assumed	5.652	.018	3.721	285	.000	.33806	.09084	.15925	.51687
	Equal variances not assumed			3.836	192.872	.000	.33806	.08812	.16425	.51187
Totalsta	Equal variances assumed	1.643	.201	3.610	285	.000	.27113	.07510	.12331	.41896
	Equal variances not assumed			3.725	193.281	.000	.27113	.07279	.12756	.41471

ตัวอย่างสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Person	Between Groups	.113	2	.056	.191	.826
	Within Groups	83.605	284	.294		
	Total	83.717	286			
Pro	Between Groups	.288	2	.144	.465	.629
	Within Groups	87.940	284	.310		
	Total	88.228	286			
Environ	Between Groups	.382	2	.191	.729	.483
	Within Groups	74.328	284	.262		
	Total	74.710	286			
Happy	Between Groups	.153	2	.077	.299	.742
	Within Groups	72.834	284	.256		
	Total	72.987	286			

Correlations

		Avoid	Compet	Accom	Colla	Compro	Totalsta	Person	Pro	Environ	Happy
Avoid	Pearson Correlation	1	.450**	.263**	.051	.086	.604**	.045	.090	.073	.073
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.393	.146	.000	.449	.129	.220	.215
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Compet	Pearson Correlation	.450**	1	.536**	.239**	.291**	.740**	.193**	.195**	.179**	.201**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.001	.002	.001
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Accom	Pearson Correlation	.263**	.536**	1	.733**	.721**	.845**	.416**	.405**	.444**	.447**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Colla	Pearson Correlation	.051	.239**	.733**	1	.868**	.709**	.547**	.513**	.581**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.393	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Compro	Pearson Correlation	.086	.291**	.721**	.868**	1	.737**	.539**	.521**	.566**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.146	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Totalsta	Pearson Correlation	.604**	.740**	.845**	.709**	.737**	1	.433**	.435**	.460**	.469**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Person	Pearson Correlation	.045	.193**	.416**	.547**	.539**	.433**	1	.918**	.756**	.948**
	Sig. (2-tailed)	.449	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Pro	Pearson Correlation	.090	.195**	.405**	.513**	.521**	.435**	.918**	1	.818**	.970**
	Sig. (2-tailed)	.129	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Environ	Pearson Correlation	.073	.179**	.444**	.581**	.566**	.460**	.756**	.818**	1	.907**
	Sig. (2-tailed)	.220	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Happy	Pearson Correlation	.073	.201**	.447**	.579**	.574**	.469**	.948**	.970**	.907**	1
	Sig. (2-tailed)	.215	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ตัวอย่างสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 ^a	.335	.333	.41268
2	.596 ^b	.356	.351	.40688

a. Predictors: (Constant), Colla

b. Predictors: (Constant), Colla, Compro

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.451	1	24.451	143.573	.000 ^b
	Residual	48.536	285	.170		
	Total	72.987	286			
2	Regression	25.969	2	12.985	78.432	.000 ^c
	Residual	47.017	284	.166		
	Total	72.987	286			

a. Dependent Variable: Happy

b. Predictors: (Constant), Colla

c. Predictors: (Constant), Colla, Compro

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.814	.154		18.291	.000
	Colla	.409	.034	.579	11.982	.000
2	(Constant)	2.742	.154		17.863	.000
	Colla	.231	.068	.326	3.395	.001
	Compro	.200	.066	.291	3.029	.003

a. Dependent Variable: Happy

ตัวอย่างสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนา
กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียน
แห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1**

ชื่อผู้วิจัย นายคชสิทธิ์ จันทาสี นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

สถานที่ทำงาน

วัน / เดือน / ปี ที่ให้สัมภาษณ์

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา **จบการสัมภาษณ์เวลา**

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีอำนาจพิจารณาการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีอำนาจพิจารณาการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามี 2 ด้าน ได้แก่ ความร่วมมือ และการประนีประนอม

3. การสัมภาษณ์มีความสำคัญยิ่ง จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในการให้การสัมภาษณ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ประเด็นคำถาม

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 **ด้านความร่วมมือ** อย่างไร

(ความร่วมมือ (Collaborative) หมายถึง กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เน้นการหาทางออกความขัดแย้งร่วมกันของทั้งสองฝ่าย โดยเน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และรักษาผลประโยชน์ที่มีร่วมกันให้สนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้ ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลดีในระยะยาวเพราะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียผลประโยชน์ หรือเสียสละความต้องการของตนเอง ทำให้สามารถปฏิบัติงานอื่น ๆ ร่วมกันต่อไปได้ในอนาคต)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

2. ท่านมีแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 **ด้านการประนีประนอม**
อย่างไร

(การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง
ที่เน้นรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นการหาจุดกึ่งกลางหรือ
ข้อตกลงร่วมกันที่รับได้ทั้งสองฝ่าย โดยอาจจะต้องมีการยอมเสียผลประโยชน์บางส่วน
เพื่อการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ที่ต้องการของฝ่ายตนเองบางส่วน ถือเป็นกลยุทธ์การ
จัดการความขัดแย้งที่สร้างความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย แต่ในขณะเดียวกันการยอมเสีย
ผลประโยชน์บางส่วนอยู่เสมอ ๆ ก็อาจไม่ดีนักในระยะยาว)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง
(นายคชสิทธิ์ จันทาสี)

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์

ภาคผนวก ซ

ภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อเสนอแนะทางการพัฒนา



ภาพประกอบ 2 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตร
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
สัมภาษณ์ วันที่ 24 เมษายน 2569



ภาพประกอบ 3 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
สัมภาษณ์ วันที่ 25 เมษายน 2569



ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ นายศักดิ์ชาย แก้วดี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านหุบเลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569 (ออนไลน์)



ภาพประกอบ 5 สัมภาษณ์ นางกรรณิ์ หาสุข ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านห้วยทาบวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569



ภาพประกอบ 6 สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิพนธ์ บรรพสาร ศึกษาานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569



ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์ นายนิติรักษ์ ไชยเพชร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านแมตนาทม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569



ภาพประกอบ 8 สัมภาษณ์ นางจินตนา หลานเศรษฐา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านดงมะไฟสามัคคีราษฎร์อุทิศ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
สัมภาษณ์ วันที่ 27 เมษายน 2569



ภาพประกอบ 9 สัมภาษณ์ นางมะราตรี พันธุ์สีเลา ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านนาอ่างม่วงคำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 28 เมษายน 2569
(ออนไลน์)



ภาพประกอบ 10 สัมภาษณ์ นางปาริชาติ ชินโณ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านโพนวัฒนาวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 1 สัมภาษณ์ วันที่ 28 เมษายน 2569



ภาพประกอบ 11 สัมภาษณ์ ดร.ชรินดา พิมพบุตร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
สัมภาษณ์ วันที่ 30 เมษายน 2569

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายคชสิทธิ์ จันทาสี
วัน เดือน ปีเกิด	24 สิงหาคม 2538
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 73 หมู่ 6 ตำบลดงชน อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครูชำนาญการ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านนามนประชาสามัคคี ตำบลดงโขบ อำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร 47280 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวัดนวลนรดิศ แขวงภาษีเจริญ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2562 ระดับปริญญาตรี หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) และการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2569 ระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2562 ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านนามนประชาสามัคคี ตำบลดงโขบ อำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พ.ศ. 2564 ครู โรงเรียนบ้านนามนประชาสามัคคี ตำบลดงโขบ อำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พ.ศ. 2568 ครู ชำนาญการ โรงเรียนบ้านนามนประชาสามัคคี ตำบลดงโขบ อำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1