



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

การจัดการความขัดแย้งในบริบทการบริหารการศึกษา Conflict Management in Educational Administration Context

พรวิณี เล่าโจ้ว

โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริบทของการบริหารการศึกษา โดยศึกษาเชิงลึกถึงปัจจัยสาเหตุ รูปแบบ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมและองค์กรที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะในบริบทการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากที่มีเป้าหมายและผลประโยชน์แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษามักเกิดจากความไม่ลงรอยทางความคิดเห็น การแข่งขันกันในเรื่องทรัพยากรที่มีจำกัด ความไม่ชัดเจนในการสื่อสาร และปัญหาเชิงโครงสร้างที่อาจก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำ การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง, การบริหารความขัดแย้ง, การบริหารการศึกษา, ปัจจัยสาเหตุของความขัดแย้ง, กลยุทธ์การแก้ไข, ผลกระทบของความขัดแย้ง

Abstract

The aim of the article is to provide a thorough examination of conflict management in the context of educational administration. Effective management techniques are suggested in addition to a detailed analysis of the fundamental causes of disputes, their different forms and expressions, and the effects they have on organizational performance. The effectiveness of organizations is greatly impacted by conflict, a common occurrence in social and organizational settings. This is especially true in educational settings where a wide range of stakeholders, including administrators, teachers, students, parents, and community members, have different goals and interests. In educational institutions, disagreements over opinions,



rivalry for few resources, poor communication, and structural issues that result in inequality are major causes of conflict. By gaining a thorough understanding of these elements, educational institutions may apply conflict management techniques more successfully, which leads to more efficient and seamless operations, enhanced efficiency, and stronger interpersonal relationships within the organization.

Keywords: Conflict, Conflict Management, Educational Administration, Causes of Conflict, Management Strategies, Conflict Impact

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ ความขัดแย้งได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อทุกระดับของสังคมมนุษย์ ตั้งแต่ระดับระหว่างประเทศจนถึงระดับองค์กรขนาดเล็ก ตัวอย่างของความขัดแย้งระดับโลก เช่น ปัญหาระหว่างอิสราเอลและปาเลสไตน์ สงครามยูเครนและรัสเซีย รวมถึงการขัดแย้งเชิงเศรษฐกิจและเทคโนโลยีระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีน สถานการณ์เหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้งเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามเป็นความรุนแรงในระยะยาว

สำหรับบริบทประเทศไทย ปัญหาความขัดแย้งในแวดวงการศึกษายังคงมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู การขัดแย้งระหว่างครูกับผู้ปกครอง รวมถึงกรณีความไม่พอใจของนักเรียนต่อระเบียบและข้อบังคับที่เข้มงวดมากเกินไป เหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและบรรยากาศการทำงานในองค์กรการศึกษา และเป็นเหตุให้เกิดความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งอย่างมืออาชีพ

การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรการศึกษาสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งจากอุปสรรคไปสู่โอกาสในการพัฒนา โดยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ความหมายของความขัดแย้ง

คำว่า "ความขัดแย้ง" (Conflict) มีรากศัพท์จากภาษาละตินคือ "Confligere" หมายถึง การปะทะหรือเผชิญหน้าระหว่างสองฝ่ายที่มีเป้าหมายหรือผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายว่าเป็นสภาวะการณ์ที่ความเห็นหรือผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถประสานหรือเข้ากันได้



ในแง่ทฤษฎี, Robbins (2017) และ Thomas (1976) ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเกิดจากการรับรู้ถึงความไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งต้องการบรรลุผลที่แตกต่างกัน ซึ่งในแวดวงการศึกษา นั้น ความขัดแย้งมักเกิดจากการขัดแย้งของเป้าหมายหรือค่านิยมที่แตกต่างกันของผู้บริหาร, ครู, และผู้ปกครอง นอกจากนี้ Tjosvold (1991) ยังเสริมว่า ความขัดแย้งที่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมสามารถเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาในองค์กรได้

รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม (2561) สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 จำพวกหรือมากกว่า แสดงหรือเปิดเผยออกมาแตกต่างกัน สภาพการณ์นี้คือ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการรับรู้เป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิด มีความต้องการที่แตกต่างหรือแย้งซึ่งกัน

พระมหาศิweiseน ญาณเมธี, บุญมี เณรยอด, และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย (2561) กล่าวถึงความขัดแย้งตามแนวคิดพระพุทธศาสนา คือ การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีความต้องการ ความเห็น การปฏิบัติค่านิยม และโครงสร้างที่มีความขัดกันไม่ลงรอยกัน ซึ่งอาจจะมีหลายนัย คือ ความบาดหมาง การทะเลาะ การแก่งแย่ง การวิวาท การมุ่งร้ายกัน การถกเถียง

จุฑาทิพย์ สีสถานาพิพัฒน์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2560) กล่าวว่าความขัดแย้งในบทบาทการทำงานคือการขาดความเห็นพ้องต้องกันในความคาดหวังของพนักงาน และผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

Johnson & Johnson (1987: 273) กล่าวเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า "ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการรับรู้ว่ามีไม่สามารถในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเป้าหมายที่เป็นของตนเอง"

Dean Tjosvold (1991) กล่าวว่า: "ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องลบเสมอไป เขาเสนอแนวคิดเรื่อง 'constructive conflict' ซึ่งเป็นการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการสื่อสาร การยอมรับมุมมองของผู้อื่น และการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา การมีความขัดแย้งสามารถเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาได้"

Louis Pondy (1967) เสนอว่า "ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยห้าขั้นตอน ได้แก่ ความไม่ลงรอยกันแฝง (latent conflict), การรับรู้ถึงความขัดแย้ง (perceived conflict), การรู้สึกถึงความขัดแย้ง (felt conflict), การแสดงออกของความขัดแย้ง (manifest conflict) และผลลัพธ์ของความขัดแย้ง (conflict aftermath)" ซึ่งทำให้เห็นความซับซ้อนของกระบวนการความขัดแย้งในองค์กร

Stephen Robbins (2017) อธิบายว่าความขัดแย้งคือกระบวนการที่ฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายมีผลกระทบในทางลบต่อสิ่งที่ตนเองต้องการหรือสนใจ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางค่านิยมเป้าหมาย หรือทรัพยากรที่จำกัด

Morton Deutsch (1973) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับความร่วมมือและการแข่งขันว่า: "ความขัดแย้งจะส่งผลบวกหากมีการใช้วิธีการแบบร่วมมือ (cooperative goals) แทนที่จะใช้แบบ



แข่งขัน (competitive goals) การเข้าใจโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีจึงเป็นหัวใจของการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ”

ผลกระทบของความขัดแย้งในสถานศึกษา

ความขัดแย้งในสถานศึกษามักเกิดจากความแตกต่างทางความคิดและผลประโยชน์ ซึ่งถ้าไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความเครียด ความไม่พอใจ และลดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มและลดความสามัคคีในองค์กร (ลีลาธนาพิพัฒน์และเจษฎาลักษณ์, 2560) นอกจากนี้ ยังเพิ่มความเสี่ยงที่บุคลากรจะลาออกและทำลายบรรยากาศการเรียนการสอน (ชัยรัตน์หิรัญกุลและเกษทอง, 2556) แต่ถ้าผู้บริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี จะช่วยกระตุ้นการสื่อสารและส่งเสริมการร่วมมือ ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรและคุณภาพการศึกษา (สุวรรณแสง, นิยามภา และวจิตรพัชรภรณ์, 2562) ผู้บริหารจึงควรมีทักษะจัดการความขัดแย้งเพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นพลังบวกในการทำงาน (ศรีตระกูลและสวโร, 2561)

การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งถือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเลี่ยงไม่ได้ในทุกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรการศึกษาที่มีบุคลากรหลากหลาย มีความแตกต่างทั้งในด้านทัศนคติ ค่านิยม และเป้าหมายส่วนบุคคล นักเรียน ครู ผู้บริหาร และผู้ปกครอง ล้วนมีบทบาทที่ซ้อนทับและสัมพันธ์กันในระบบเดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดโอกาสของความขัดแย้งอยู่เสมอ การจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยหนึ่งในแนวคิดที่ได้รับการอ้างอิงถึงและนำไปปรับใช้มากที่สุด คือแนวคิดของ A.C. Filley ซึ่งเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1975 ผ่านกรอบความคิดว่าด้วย “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล” (Interpersonal Conflict Handling Styles)

Filley (1975) ได้จำแนกแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้เป็นสามลักษณะ ได้แก่ แบบแพ้-ชนะ (Win-Lose), แบบแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose) และแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win) ซึ่งแต่ละแนวทางสะท้อนถึงวิธีการตอบสนองต่อความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านแรงจูงใจ กลยุทธ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามมา

แนวทางแรกคือ แบบแพ้-ชนะ (Win-Lose) ซึ่งเป็นการจัดการความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งต้องได้รับชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง วิธีนี้พบได้บ่อยในองค์กรที่มีโครงสร้างอำนาจแบบลำดับชั้นชัดเจน เช่น โรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจสูงสุดโดยไม่เปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แม้ในบางครั้งอาจจำเป็น เช่น การสั่งยุติกิจกรรมบางอย่างเพราะกระทบกับระเบียบหรือเวลาเรียน แต่หากใช้บ่อยเกินไปอาจส่งผลให้บุคลากรรู้สึกไม่มีส่วนร่วม รู้สึกถูกควบคุมและไม่เป็นธรรม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารสั่งให้เปลี่ยน



ตารางสอบกลางภาคโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ครูผู้สอนอาจรู้สึกถึงความพยายามในการเตรียมการเรียนรู้อัตนคุณ
ละเลย จนนำไปสู่ความรู้สึกต่อต้านในใจ แม้จะจำยอมในทางพฤกษศาสตร์ก็ตาม

ต่อมา แนวทางที่สองคือ แบบแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose) ซึ่งเป็นลักษณะของการประนีประนอมที่ไม่มี
ฝ่ายใดได้ในสิ่งที่ต้องการเต็มที่ หรือในบางกรณี เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยไม่เผชิญกับปัญหาอย่าง
ตรงไปตรงมา วิธีนี้มักใช้เมื่อทั้งสองฝ่ายต้องการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าหรือไม่มีความพร้อมในการเจรจา ซึ่ง
แม้จะช่วยลดความตึงเครียดในระยะสั้น แต่ในระยะยาวกลับสร้างความเสียหายเพราะปัญหาไม่ถูกแก้ไขอย่าง
แท้จริง ตัวอย่างของแนวทางนี้ เช่น กรณีที่ครูสองคนต้องใช้ห้องมัลติมีเดียเวลาเดียวกัน แต่ตกลงกันอย่างเร่ง
รีบว่าต่างคนจะไม่ใช้ห้องนั้นเลย และไปหาห้องอื่นที่ไม่เหมาะสมกว่าแทน วิธีนี้อาจดูประนีประนอมแต่แท้จริง
แล้วไม่มีใครได้ประโยชน์สูงสุด

แนวทางสุดท้าย ซึ่ง Filley เห็นว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สุด คือ แบบชนะทั้งคู่ (Win-Win) โดยเชื่อว่า
ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องจบลงด้วยการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ หากมีการสื่อสาร เปิดใจ รับฟัง และ
ร่วมกันหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ทุกฝ่ายจะสามารถได้ผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการของตนเองในระดับ
หนึ่ง และที่สำคัญคือยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้ได้ ตัวอย่างของแนวทางนี้ ได้แก่ กรณีที่ฝ่ายกิจกรรมของ
โรงเรียนและครูแนะแนวมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเรื่องรูปแบบค่ายคุณธรรม ฝ่ายหนึ่งต้องการเน้นกิจกรรมทาง
ศาสนา อีกฝ่ายเน้นกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต เมื่อมีการเจรจาอย่างเปิดใจ สุดท้ายสามารถออกแบบ
กิจกรรมที่ผสมผสานทั้งสองแนวคิดเข้าด้วยกันได้ นักเรียนได้รับทั้งสาระและความสนุก ขณะที่ครูทั้งสองฝ่าย
รู้สึกพึงพอใจและเห็นคุณค่าของการร่วมมือ

Filley ชี้ให้เห็นว่าแนวทางแบบชนะทั้งคู่นี้ แม้จะต้องใช้เวลา การสื่อสาร และความพยายามมากกว่า
วิธีอื่น แต่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและส่งเสริมบรรยากาศองค์กรที่ดี เป็นแนวทางที่เหมาะสมในองค์กรยุคใหม่
ที่เน้นการมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็น และการสร้างความร่วมมือระยะยาว โดยเฉพาะในระบบการศึกษา
ซึ่งความสัมพันธ์และความร่วมมือของบุคลากรมีผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

อีกหนึ่งในแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายคือ แนวคิดของ David W.
Johnson และ Roger T. Johnson (1987) ซึ่งได้เสนอกรอบการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ ผ่านการ
จำแนก “รูปแบบการตอบสนองต่อความขัดแย้ง” (Conflict Resolution Styles) ออกเป็นห้ารูปแบบ

Johnson และ Johnson เสนอว่า การจัดการความขัดแย้งไม่ควรมุ่งไปที่การ “เอาชนะ” หรือ
“หลีกเลี่ยง” อย่างไม่อย่างหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรเลือกแนวทางที่สอดคล้องกับระดับของ “การยืนยัน
ผลประโยชน์ของตน” และ “การรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น” ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้จะนำไปสู่ทางเลือกห้ารูปแบบ
ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (Avoiding), การยอม (Accommodating), การแข่งขัน (Competing), การ
ประนีประนอม (Compromising) และการร่วมมือ (Collaborating)



รูปแบบแรกคือ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ซึ่งเป็นวิธีที่ผู้คนเลือกจะเพิกเฉยหรือหลบเลี่ยงจากความขัดแย้ง โดยหวังว่าปัญหาจะคลี่คลายไปเองหรือไม่ต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิธีนี้อาจใช้ได้ผลในบางกรณี เช่น ความขัดแย้งเล็กน้อย หรือเมื่ออีกฝ่ายไม่เปิดรับการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม หากใช้บ่อยเกินไปจะทำให้ปัญหาสะสมเรื้อรัง ตัวอย่างเช่น ครูผู้สอนรู้สึกว่าการเรียนที่ผู้บริหารวางมาไม่เหมาะสม แต่เลือกที่จะไม่พูดอะไร เพราะไม่อยากขัดแย้ง วิธีนี้อาจช่วยให้บรรยากาศดูเรียบร้อย แต่ไม่ได้แก้ไขปัญหาใด ๆ เลย

รูปแบบที่สองคือ การยอม (Accommodating) ซึ่งเป็นการที่ฝ่ายหนึ่งเลือกจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์หรือเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระยอมให้ครูรุ่นใหม่เปลี่ยนเนื้อหาการสอน แม้จะขัดกับหลักสูตร เพราะต้องการส่งเสริมให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วม วิธีนี้ดีในแง่ของความสัมพันธ์ แต่หากใช้บ่อยอาจทำให้เกิดความรู้สึกว่า “ถูกเอาเปรียบ” และกลายเป็นความขัดแย้งในใจ

รูปแบบที่สามคือ การแข่งขัน (Competing) ซึ่งคือการยืนยันทันทีที่ตนต้องการโดยไม่ยอมประนีประนอม วิธีนี้มักใช้โดยผู้ที่มีอำนาจสูง เช่น ผู้บริหารที่ตัดสินใจโดยไม่ฟังเสียงของครูหรือบุคลากร ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนสั่งให้งดกิจกรรมชมรมเพื่อลดภาระงานของครู โดยไม่ได้สอบถามความคิดเห็นของครูและนักเรียน แนวทางนี้อาจได้ผลเร็วในสถานการณ์วิกฤต แต่ในระยะยาวอาจสร้างความรู้สึกไม่พอใจและไม่ร่วมมือ

รูปแบบที่สี่คือ การประนีประนอม (Compromising) ซึ่งเป็นการหาข้อยุติกลาง โดยที่แต่ละฝ่ายยอมเสียบางสิ่ง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ครูฝ่ายกิจกรรมอยากจัดค่าย 3 วัน แต่ครูฝ่ายวิชาการกังวลว่าจะกระทบต่อเวลาเรียน สุดท้ายจึงตกลงจัดเพียง 2 วัน และแทรกกิจกรรมวิชาการในช่วง วิธีนี้แม้จะไม่ใช่วิธีทางเลือกที่ดีที่สุด แต่ก็สามารถรักษาความสัมพันธ์และเดินหน้าทำงานร่วมกันต่อได้

รูปแบบสุดท้าย และถือเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดที่ในมุมมองของ Johnson & Johnson คือ การร่วมมือ (Collaborating) ซึ่งเน้นการหาทางออกที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์สูงสุด หรืออย่างน้อยก็ไม่เสียสิ่งสำคัญ วิธีนี้ต้องอาศัยการสื่อสารที่เปิดกว้าง การฟังอย่างลึกซึ้ง และความไว้วางใจ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายแนะแนวอยากจัดกิจกรรมให้เด็กได้รู้จักอาชีพต่าง ๆ แต่ฝ่ายครูประจำวิชาเห็นว่ากิจกรรมจะรบกวนเวลาเรียน ทั้งสองฝ่ายจึงหารือกันและตัดสินใจจัดกิจกรรมอาชีพในรูปแบบบูรณาการร่วมกับการสอน เช่น เชิญผู้เชี่ยวชาญมาในชั้นเรียน หรือให้นักเรียนทำโครงการที่เกี่ยวข้อง วิธีนี้สร้างทั้งการเรียนรู้และความพึงพอใจร่วมกัน

ทั้งแนวคิดของ Filley และ Johnson & Johnson ต่างมีจุดแข็งและบริบทการใช้งานที่เหมาะสมแตกต่างกัน Filley เหมาะกับการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของความขัดแย้งในภาพรวม ส่วน Johnson & Johnson เหมาะกับการวิเคราะห์พฤติกรรมและความสัมพันธ์ในเชิงลึก หากจะกล่าวในภาพรวม แนวคิดของ Filley อาจเหมาะกับผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการวางนโยบาย ในขณะที่ Johnson & Johnson เหมาะกับผู้จัดการหรือครูที่ทำงานภาคสนามในการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลแบบรายวันในยุคปัจจุบันซึ่งองค์กรต้องเผชิญกับความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม แนวคิดของทั้งสองสามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ โดยใช้กรอบ



ของ Filley เพื่อกำหนด “เป้าหมายเชิงกลยุทธ์” และใช้กรอบของ Johnson & Johnson เพื่อกำหนด “กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ” เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งมีทั้งความยืดหยุ่นและมีทิศทางที่ชัดเจนในเวลาเดียวกัน

การจัดการความขัดแย้งในบริบทการศึกษา

ในบริบทของการศึกษา ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งแต่ละฝ่ายมีเป้าหมาย ความคาดหวัง และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน การอยู่ร่วมกันของกลุ่มคนที่มีความหลากหลายนี้จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความขัดแย้งด้านความคิดเห็น ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ หรือความขัดแย้งจากการใช้ทรัพยากรที่จำกัด

การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อรักษาบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่การกำจัดความขัดแย้งให้หมดไป แต่เป็นการเรียนรู้ที่จะยอมรับความขัดแย้ง และใช้กระบวนการต่าง ๆ เพื่อจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ อาทิ การสื่อสารที่เปิดกว้าง การรับฟังความเห็นที่หลากหลาย การเจรจา และการประนีประนอม

การใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งจากอุปสรรคให้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์กร เช่น การใช้วิธีการแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win) ที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ การส่งเสริมการร่วมมือ และการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร การจัดการความขัดแย้งในลักษณะนี้ช่วยให้สถานศึกษาสามารถรักษาความสมดุลระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการจัดการความขัดแย้งที่ครอบคลุมทั้งด้านการสื่อสาร ทักษะการเจรจา และความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถสร้างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

สรุป

ความขัดแย้งในองค์กรการศึกษาเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายที่มีเป้าหมายและผลประโยชน์แตกต่างกัน การเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น ความคลุมเครือในบทบาท การสื่อสารที่ผิดพลาด และความเหลื่อมล้ำในโครงสร้าง จะช่วยให้องค์กรสามารถวางกลยุทธ์ในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวคิดของ Filley (1975) และ Johnson & Johnson (1987) ให้แนวทางสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง โดย Filley มุ่งวิเคราะห์ผลลัพธ์ในภาพรวม ในขณะที่ Johnson & Johnson



มุ่งเน้นที่พฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การประยุกต์ใช้ทั้งสองแนวคิดร่วมกันจะช่วยให้การจัดการความขัดแย้งมีความรอบด้าน และสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ชัยรัตน์ศิริกุล, จ., & เกสทอง, ธ. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*, 3(5), 137-144.
- จุฑาทิพย์ ลีลาธนาพิพัฒน์, & วิโรจน์ เจริญลักษณ์. (2560). ความคลุมเครือในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท และหน้าที่รับผิดชอบมากเกินไป ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 9(1), 96-102.
- รัฐพล เย็นใจมา, & สุรพล สุขะพรหม. (2561). แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 10(2), 45-60.
- ศรีตระกูล, ท., & สวโร, พ. (2561). กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*.
- สุวรรณแสง, จ., นิยามา, อ., & วจิตรพัชรภรณ์, ว. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Addison-Wesley.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1987). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Filley, A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Scott, Foresman.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.