

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการแก้ปัญหความขัดแย้งในองค์กร

Approaches to Leadership Development for Conflict Resolution in Organizations

ยงยุทธ นฤธิ์มนตรี

yongyut Nurithmontri

ผู้อำนวยการโครงการชลประทานขอนแก่น สำนักงานชลประทานที่ 6

Director of Khon Kaen Irrigation Project, Regional Irrigation Office 6, Thailand

Corresponding author: Email: yongyut4747nu@gmail.com

((Received: December 7, 2025; Revised: December 18, 2025; Accepted: December 24, 2025))

บทคัดย่อ

การวิจัยเอกสารครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร 2) เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในการส่งเสริมการแก้ปัญหความขัดแย้งในองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารความขัดแย้ง โดยผู้นำควรเลือกใช้วิธี การประนีประนอม (Compromise) และ การร่วมมือ (Collaboration) เป็นหลักในการแก้ไขปัญหา ส่วนด้านคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในการลดความขัดแย้ง ได้แก่ การใช้ทักษะการสื่อสารที่สร้างสรรค์ การเป็นผู้ฟังที่ดี ความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความสามารถในการปรับตัว การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา สังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการป้องกันความขัดแย้งอย่างยั่งยืน โดยผู้นำควรสร้างความไว้วางใจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างโปร่งใส จะช่วยยกระดับความสัมพันธ์ ลดความตึงเครียด และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีเอกภาพภายในองค์กรได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; การจัดการความขัดแย้ง; การแก้ปัญหความขัดแย้ง; ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง; การประนีประนอม

Abstract

This documentary research aimed to: (1) examine the characteristics and components of leadership related to conflict management within organizations, and (2) explore approaches to applying leadership to promote conflict resolution in organizations. The researcher reviewed relevant documents, textbooks, and research studies, conducted interviews with educational administrators within educational service areas, and analyzed the data using content analysis.

The findings revealed that effective leadership serves as a key mechanism for constructive conflict management. Transformational leadership and democratic leadership were found to have positive relationships with conflict management. Leaders should primarily employ compromise and collaboration as strategies for conflict resolution. Essential leadership attributes for reducing conflict include constructive

communication skills, active listening, critical thinking ability, adaptability, and the application of Buddhist moral principles—specifically the Four Principles of Social Solidarity (Sangahavattu IV)—as guidelines for sustainable conflict prevention. By fostering trust, encouraging participation, and ensuring transparent communication, leaders can enhance relationships, reduce tension, and ultimately promote effective and unified organizational performance.

Keywords: Leadership; Conflict Management; Conflict Resolution; Transformational Leadership; Compromise

1. บทนำ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำกับดูแลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการประสานงานในระดับต่างๆ ในขณะเดียวกัน “ความขัดแย้ง” ถือเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นได้ในทุกบริบทของการทำงาน อันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านความคิดเห็น ผลประโยชน์ บทบาทหน้าที่ หรือรูปแบบการสื่อสารของบุคคลภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม หากความขัดแย้งไม่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน ประสิทธิภาพขององค์กร และบรรยากาศการทำงานโดยรวม (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีทักษะด้านการสื่อสาร การไกล่เกลี่ย การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความร่วมมือ สามารถลดระดับความตึงเครียดและปรับเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรได้ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังช่วยส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วมของสมาชิก และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือความโปร่งใสและความไว้วางใจ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานในการป้องกันและลดทอนความขัดแย้งในระยะยาว ดังนั้น การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และบทบาทของภาวะผู้นำในการจัดการความขัดแย้งจึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและในทางปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและให้สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมในสถานศึกษาและองค์กรประเภทต่างๆ (ไพบูลย์ อุปลัมภ์, 2558)

วัตถุประสงค์ของบทความวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความหมาย แนวคิด และลักษณะของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการลดและจัดการความขัดแย้งในองค์กร เพื่อวิเคราะห์สาเหตุ ประเภท และลักษณะของความขัดแย้งตามแนวคิดและทฤษฎีที่ปรากฏในเอกสาร โดยอธิบายคุณลักษณะ บทบาท และทักษะของผู้นำที่เอื้อต่อการแก้ไขความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในการส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคี และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร
- 2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในการส่งเสริมการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและแนวทางในการจัดการความขัดแย้งขอเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 Mary Parker Follet ได้เสนอแนวทาง 3 วิธี คือ 1) การเอาชนะ (Domination) 2) การประนีประนอม (Compromise) และ 3) การบูรณาการ (Integration) ซึ่งอาจจะแก้ปัญหาได้

3.2 Georg Simmel (1964) ได้เสนอวิธีการที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง 4 วิธี คือ 1) การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งสิ้นสุดลง 2) การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ (หรือการยอมแพ้/ถอนตัว) 3) การประนีประนอม และ 4) การคืนดีกัน

3.3 แนวพระพุทธศาสนา ได้สำหรับการแก้ไขความขัดแย้งภายใน (ตัวมนุษย์) ต้องแก้ไขโดยการศึกษาหรือฝึกฝนตามหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ส่วนการแก้ไขความขัดแย้งภายนอก (สังคม) สามารถนำหลักพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้ เช่น พุทธวิธีการสื่อสาร (4 ส. - สันติสนา, สมาทปนา, สมุตเตชนา) และหลักกาลามสูตร

3.4 แนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยจะเสนอตามลำดับ ดังนี้

3.4.1 ความหมายและบทบาทของภาวะผู้นำในการแก้ปัญหา

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย อาจจะมาจากการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ (อาสมิง ปุลา Asaming Pula อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) ส่วน ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ผู้นำใช้รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม หรือใช้อิทธิพลของตำแหน่งให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ประสิทธิ์ ทองอุ่น, 2542) ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความมีความภาวะผู้นำควบคู่กันไปด้วยดังจะขอเสนอรูปแบบภาวะผู้นำทางการศึกษาโดยเฉพาะภาวะผู้นำครูตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

3.4.2 ภาวะผู้นำของครูสามารถสรุปได้เป็น 2 มิติ ตามแนวคิดของ York-Barr and Duke (2004)

1) ครู คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครูผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ใช้บทบาทผู้นำเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน

2) ครูควรใช้พฤติกรรมผู้นำ 4 ลักษณะ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์กร ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติ และภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน ทั้งนี้เพื่อบูรณาการในวิชาชีพครู

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญใน 4 ประการ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ครูผู้นำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา การเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ การประกาศเกียรติคุณและการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการเป็นต้นแบบสำหรับครูผู้นำแบบประชาธิปไตยให้กับผู้เรียน เป็นต้น

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารของนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปได้ดังนี้

สาเหตุและประเภทของความขัดแย้งมีดังนี้

1) ความขัดแย้งมีการซ่อนตัว เกิดขึ้น ดำรงอยู่และปรากฏตัวอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็นความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่หรือความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) และความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน (Manifest Conflict) (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

2) แหล่งที่มาของความขัดแย้งที่ไม่ใช่ปัจจัยส่วนบุคคล มี 6 ประเภท (Aldag, R. J. & Stems, T. M., 1991) ได้แก่ 1) การพึ่งพากันระหว่างหน่วยงาน (Task Interdependence) 2) ความมุ่งหวังต่างกัน (Goal-Incompatibility) 3) การแบ่งปันทรัพยากรในหน่วยงาน (Shared Resources) 4) ข้อแตกต่างบางประการในหน่วยงาน (Differentiation) 5) ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Uncertainty) และ 6) ระบบการให้รางวัล (Reward System)

3) นอกจากนี้ สาเหตุปัญหาความขัดแย้งยังแยกได้เป็น 5 ประเด็น (จอห์น แมกคอนแนล, คริสโตเฟอร์ มัวร์ และวันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

3.1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) เกิดจากการมีข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง หรือการตีความข้อมูลแตกต่างกัน รวมถึงการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน ส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิดในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานในองค์กร

3.2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) เกิดจากความต้องการหรือเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการแย่งชิงทรัพยากร อำนาจหน้าที่ หรือผลประโยชน์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับความร่วมมือภายในองค์กร

3.3) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เกิดจากอารมณ์ ความรู้สึกส่วนบุคคลทัศนคติ หรืออคติ ส่งผลต่อความไว้วางใจและบรรยากาศการทำงานร่วมกันในองค์กร

3.4 ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) เกิดจากโครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ หรือบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม เช่น การบังคับบัญชาซับซ้อนหรือการกระจายภาระงานที่ไม่สมดุล

3.5 ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม (Value Conflict) เกิดจากความแตกต่างด้านความเชื่อหลักการ จริยธรรม หรือค่านิยมในการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจขององค์กร

5. สรุปผลการวิจัย

5.1 แนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในการช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรสามารถสรุปได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้ง ส่งเสริมความสามัคคี และสร้างประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ภาวะผู้นำที่ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจำเป็นต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำ 4 รูปแบบเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร จึงขอเสนอให้มีการนำรูปแบบภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1) รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Communication Leadership) โดยผู้บริหารควรใช้การสื่อสารแบบสองทาง เป็นผู้ฟังที่ดี (Active Listener) และการสื่อสารที่โปร่งใส ช่วยลดความเข้าใจผิดและสร้างความไว้วางใจ

2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำไปสู่การเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน (Shared Ownership)

3) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้บริหารควรเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และการพัฒนาศักยภาพ ลดความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัว

4) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีสติและเห็นอกเห็นใจ (Mindful & Empathic Leadership) ผู้บริหารควรมีสติรู้เท่าทันอารมณ์และเข้าใจอารมณ์ของคนรอบข้าง ทำให้สามารถควบคุมการตอบสนองได้ดี และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ช่วยให้เข้าใจสาเหตุลึกๆ ของความขัดแย้ง

5.2 แนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำในการลดความขัดแย้งในองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะและองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการลดความขัดแย้งมี 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารจำเป็นต้องอธิบายทุกอย่างได้อย่างชัดเจน สร้างการสื่อสารแบบเปิด รวมถึงการฟังอย่างกระตือรือร้น

2) ด้านแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจวิธีหลีกเลี่ยงข้อพิพาทและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว โดยรักษาความสงบและตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ

3) ด้านความสามารถในการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น และมองความพ่ายแพ้เป็นโอกาสในการเติบโต

4) ด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ผู้บริหารจำเป็นต้องการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจประเด็นและตรวจสอบคำตอบที่เป็นไปได้

5) ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง สมาชิกในทีม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

6. สรุปและอภิปรายผล

ผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการจัดการและลดความขัดแย้งในองค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะด้านความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ และความเป็นกลาง ควบคู่กับสมรรถนะด้านการสื่อสาร การฟังอย่างตั้งใจ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และความสามารถในการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ผู้นำควรมีทักษะกระบวนการกลุ่ม ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานขององค์กร รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลกระทบจากการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำและงานวิจัยด้านการจัดการความขัดแย้งที่ชี้ว่าคุณลักษณะดังกล่าวช่วยลดความตึงเครียดและเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ซุคคัตดี เอกเพชร, ม.ป.ป.; Northouse, 2022; Yukl, 2020)

ผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2. เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในการส่งเสริมการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร พบว่า แนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในการส่งเสริมการแก้ปัญหาความขัดแย้งควรมุ่งเน้นการฟังอย่างตั้งใจ การทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริง และการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างปลอดภัยและสร้างสรรค์ แนวทางดังกล่าวช่วยลดความเข้าใจผิด เสริมสร้างความไว้วางใจ และนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ระบุว่าผู้นำมักเลือกใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือเป็นแนวทางหลักในการจัดการความขัดแย้ง โดยเฉพาะในบริบทองค์กรทางการศึกษา (Thomas & Kilmann, 2008; Robbins & Judge, 2023; ไบบุญ อุปลัมภ์, 2558)

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยหลายเรื่อง ดังนี้

พระเทพปริยัติเมธี (2553) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความสามารถในการน้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาใช้ในการปกครองตน ปกครองคน และปกครองงานอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการควบคุมตนเอง การใช้ปัญญา และความเมตตา เป็นฐานในการคลี่คลายความขัดแย้ง ซึ่งช่วยลดความรุนแรงและสร้างความสมานฉันท์ในสังคมได้อย่างยั่งยืน

พระครูพิสุทธิปัญญาวิวัฒน์ และพระมหาสุเมฆ สมภาโต (2564) ศึกษาแนวทางการป้องกันและจัดการความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า การป้องกันความขัดแย้งเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการแก้ไขภายหลัง โดยการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ (1) การโอปปาติกะ (ทาน) (2) การใช้วาจาไพเราะ (ปิยวาจา) (3) การสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้อื่น (อตถจริยา) และ (4) การวางตนอย่างเหมาะสมและเสมอต้นเสมอปลาย (สมานัตตตา) สามารถลดโอกาสการเกิดความขัดแย้งและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กรและสังคม

งานวิจัยหลายชิ้น ได้แก่ Supattra Nuchchai (ม.ป.ป.) ปานปิติ ปรัสพันธ์ และสุรัตน์ ไชยชมภู รวมถึงเศรษฐพล บัวงาม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้นำที่มีลักษณะการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา มักเลือกใช้วิธีการประนีประนอม (Compromise) และการร่วมมือ (Collaboration) เป็นแนวทางหลักในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความผูกพันของสมาชิกในองค์กร

จิรญาณ เขียวขุ่ม (2556) ศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มักเลือกใช้วิธีการประนีประนอม (Compromise) เป็นแนวทางหลักในการจัดการข้อพิพาทภายในโรงเรียน เนื่องจากเป็นวิธีที่ช่วยลดความตึงเครียด รักษาความสัมพันธ์ในการทำงาน และเอื้อต่อบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างสันติ

โดยสรุป ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งควรมุ่งเน้นทั้งการป้องกันและการแก้ไขปัญหา ผ่านกระบวนการสื่อสารแบบเปิด การมีส่วนร่วม และการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา (พระเทพปริยัติเมธี, 2553; พระครูพิสุทธิปัญญาวิวัฒน์ & พระมหาสุเมธ สมานิต, 2564)

7. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสาร การฟัง และการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันและลดความขัดแย้งภายในองค์กร

7.2 ควรส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ

7.3 หน่วยงานทางการศึกษาควรนำหลักการบริหารความขัดแย้งเชิงบูรณาการ เช่น การประนีประนอมและการร่วมมือ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

7.4 การศึกษาครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของการจัดการความขัดแย้งในบริบทองค์กรทางการศึกษาที่หลากหลาย

8. เอกสารอ้างอิง

- จิรญาณ เขียวขุ่ม. (2556). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พระครูพิสุทธิปัญญาวิวัฒน์ และ พระมหาสุเมธ สมานิต. (2564). การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อบริหารจัดการความขัดแย้งในสังคม. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 6(2), 193.
- พระเทพปริยัติเมธี (ผ่อง ปยุตฺตนจิตโต). (2553). ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 1(1).
- ประสิทธิ์ ทองอ่อน. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เรือนแก้ว.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). *การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท: ความขัดแย้งในสังคมกับการไกล่เกลี่ย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ม.สุโขทัยธรรมาธิราช.
- เศรษฐพล บัวงาม และพิมพ์พรพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(3), 203-213.
- Aldag, R. J. & Sterns, T. M. (1991). *Management*. South-Western Publishing.
- Simmel, Georg. (1964). *Conflict and the Web of Group Affiliations*. Glencoe, IL: The Free Press.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What to Know about Teacher Leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 44-48.