

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29

A Conflict Administration of the School Administrators under
the Jurisdiction of the Office of the Secondary Education
Service Area 29

ธวัชชัย ชมพุมาศ¹ เกริกไกร แก้วล้วน²

Thawatchai Chompumas¹, Krergkrai Kaewluan²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียน และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จำนวน 81 โรงเรียน จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และการทดสอบค่า F

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านวิธีการไกล่เกลี่ย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

² คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

3.1 วิธีการเผชิญหน้ากัน ผู้บริหารควรฟังปัญหาและศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง จากนั้นจึงเรียกคู่กรณีมาชี้แจงเหตุผลพร้อมๆกัน แล้วจึงแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม ตรงไปตรงมา

3.2 วิธีการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารอาจจะใช้วิธียืดเวลาในการแก้ปัญหาหรือหลบเลี่ยงการแก้ปัญหา หรือให้ผู้อื่นที่คู่กรณีให้ความเคารพและเชื่อถือมาแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3.3 วิธีการบังคับ ผู้บริหารควรหว่านล้อมคู่กรณีให้คู่กรณีคล้อยตามที่ผู้บริหารต้องการ โดยการใช้อำนาจข้อดีข้อเสีย พยายามสร้างความเชื่อมั่น หรือความตระหนักที่ทำให้คู่กรณีต้องเชื่อในการตัดสินใจของผู้บริหาร

3.4 วิธีการไกล่เกลี่ย บริหารควรวางตัวเป็นกลาง เพื่อหาวิธียุติข้อขัดแย้งของทั้ง 2 ฝ่าย

3.5 วิธีการประนีประนอม ผู้บริหารควรรับฟังเหตุผลของทั้ง 2 ฝ่ายมาพิจารณาและไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล จากนั้นจึงหาทางออกที่ดีให้แก่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย

คำสำคัญ : ผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารความขัดแย้ง

ABSTRACT

The research aimed to study and compare a conflict administration of the school administrators under the jurisdiction of the Office of the Secondary Education Service Area 29 as classified by working experience and school size, and to examine the recommendations for the conflict administration of the administrators in the study. The samples in the research were the school administrators under the jurisdiction of the Office of the Secondary Education Service Area 29. A total of 148 samples were selected by a simple random sampling from 81 schools. The research instrument was a five-rating scale questionnaire with a confidence value equivalent to 0.92. Statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test.

The research findings were as follows.

1. The conflict administration by the school administrators was ranked at a high level.

2. A comparison showed that there was no difference in the conflict administration by the administrators as classified by the working experience and school size. There was a difference with a statistical significance of .05 in the aspect of the reconciliation method.

3. The guidelines for the conflict administration were as follows.

3.1 The administrators should give attention to the conflict, examine the problems and their causes. Both sides should be informed of the root causes. The problems should be tackled in a fair and transparent manner.

3.2 The administrators may prolong the time to deal with the problems or may avoid the problem. They may have someone respected by the conflicting sides respect solve the conflict.

3.3 The administrators should convince or persuade the conflicting sides to see the advantages and disadvantages of the conflict.

3.4 The administrators should be tactful to convince the conflicting sides to obey what they had said. In addition, the administrators should be neutral in the issue.

3.5 The administrators should give an equal attention to both sides, carefully consider the issue and come out with the best solution.

Keywords : The schooladministrators, Conflict Administration

บทนำ

ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ความมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาอย่างยิ่งสำหรับองค์การของตนเอง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วผลสำเร็จของการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้อาจมีปัญหาลักษณะอุปสรรคเกิดขึ้นมาจากความขัดแย้งในองค์การ (กิติมา ปรีดีติลล, 2529 : 294) เพราะในปัจจุบันเป็นยุคของความขัดแย้ง ในแต่ละวันจะพบกับความขัดแย้งหลายๆ อย่าง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นที่ยากและหลีกเลี่ยงพ้น トラบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงพ้น เราก็ควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพ ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 7) ในการบริหารองค์การบางโอกาสความขัดแย้งก็มีความจำเป็น เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากองค์การใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นก็เลยจะไม่มีความเจริญก้าวหน้า

ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหารการศึกษา ควรให้ความสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น เพราะต่างก็ยอมรับกันว่าควรดำเนินการใดๆ ในองค์การจะสำเร็จไปไม่ได้เลย ถ้าภายในองค์การนั้นเกิดความขัดแย้งในระดับที่รุนแรง ผู้บริหารจึงต้องไวในการรับรู้ถึงสัญญาณบอกเหตุที่

จะไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรและหาทางแก้ไขก่อนที่จะปล่อยให้บุคลากรในองค์กรทำงานด้วยความคับข้องใจ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความแตกร้างมากยิ่งขึ้น จนไม่สามารถแก้ไขได้ อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่าง ๆ ของผู้บริหารส่วนใหญ่จะแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ความสามารถ อายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัว และปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีกคนหนึ่ง อาจแก้ไม่ได้หรือถ้าแก้ไม่ได้ก็อาจจะใช้เวลาต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารแต่ละคนจะเห็นได้ว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่างของผู้บริหารในการบริหาร ใด ๆ ก็ตามความมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาอย่างยิ่งสำหรับองค์กรของตนเองแต่ความเป็นจริงในการปฏิบัติแล้วผลสำเร็จของการบริหารงานจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการทั้งนี้อาจปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นมาจากความขัดแย้งในองค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนทุกแห่ง มีความขัดแย้งเกิดขึ้นเช่นเดียวกับองค์กรทั่วไปที่มีความขัดแย้งภายในองค์กร เริ่มตั้งแต่ความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย จนถึงความขัดแย้งขั้นรุนแรง ดังนั้นเพื่อให้ทราบถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนโดยวิธีใดบ้าง จึงจะสามารถรักษาความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป ผู้บริหารจะเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันไป เช่น กรกฎ สิงโทวินท์ (2533 : 11) การเพิกเฉย การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การใช้อำนาจวินิจฉัย การใช้เสียงข้างมากและการเผชิญหน้า อรุณ รักธรรม (2527 : 808-809) การสร้างสถานการณ์ความขัดแย้งขึ้นมา ในระดับที่เหมาะสมในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรแล้วใช้ วิธีกลบเกลื่อนความขัดแย้ง วิธีระงับหรืออดกลั้นต่อความขัดแย้ง วิธีออกคำสั่งชี้ขาด วิธีการเผชิญหน้า ประนีประนอมกัน และวิธีชักจูงให้เกิดความร่วมมือ

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 (อุบลราชธานี-อำนาจเจริญ) มีจำนวนทั้งสิ้น 81 โรงเรียน ก็มีปัญหาลักษณะที่สัมพันธ์กับการบริหารอยู่อีกมาก เป็นต้นว่า ปัญหาคุณภาพทางการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จากประสบการณ์ของผู้วิจัยที่ได้เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน ซึ่งพบว่า งานในโรงเรียนมีปริมาณมาก นอกจากงานทางด้านวิชาการแล้วยังมีงานอื่น ๆ เช่น งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชนที่ผู้บริหารและคณะครูต้องประสานงาน และทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นตลอดเวลาซึ่งความขัดแย้งที่พบอยู่เสมอ ได้แก่ ครูผู้สอนขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ไม่จัดทำแผนการสอนล่วงหน้า ไม่รวมกิจกรรมตามมติของคณะครูหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารเองไม่

สร้างภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของครู และปัญหาที่พบบ่อยคือความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนกับ ผู้ปกครองนักเรียน ในเรื่องการทำโทษนักเรียนเกินเหตุ รวมถึงความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ขัดกัน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ หากการพิจารณาขาดความยุติธรรมมักจะเกิดการร้องเรียน หรือจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์กันและในโรงเรียนยังประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ครูปฏิบัติการสอน นักการภารโรง และนักเรียนจำนวนมาก ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เช่น ภูมิทางการศึกษา ปรัชญาความเชื่อ แนวความคิด และบุคลิกภาพ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารโรงเรียน บริหารงานไม่ราบรื่น ในขณะเดียวกันบุคลากรในโรงเรียนก็เกิดการแตกความสามัคคี ด้วยเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาวิธี บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาทักษะการบริหารงานของ โรงเรียน อันจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารและเป็นผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและ ขนาดโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29

วิธีดำเนินการวิจัย

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ทั้งโรงเรียนประถมศึกษา และ มัธยมศึกษา ที่ได้ทราบเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งและระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้ง สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนพิจารณาปรับปรุง การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการจัดเนื้อหาประกอบหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ในปีการศึกษา 2558 รวมทั้งหมด จำนวน 81 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 243 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 81 โรงเรียน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2544 : 143 - 144) ได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 148 คน
ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่
 - 1.1 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา คือ
 - ก. น้อยกว่า 10 ปี
 - ข. ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
 - 1.2 ขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น 3 ขนาด คือ
 - ก. โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน
 - ข. โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียน 301 – 900 คน
 - ค. โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียน ตั้งแต่ 901 คนขึ้นไป
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีการบริหารความขัดแย้ง จำแนกเป็น 5 วิธี ได้แก่
 - 2.1 วิธีเผชิญหน้า (Confrontation)
 - 2.2 วิธีหลีกเลี่ยง (Avoidance)
 - 2.3 วิธีบังคับ (Forcing)
 - 2.4 วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing)
 - 2.5 วิธีประนีประนอม (Compromise)

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และการทดสอบค่า F

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม

ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านวิธีการไกล่เกลี่ย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

3.1 วิธีการเผชิญหน้ากัน ผู้บริหารควรฟังปัญหาและศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง จากนั้นจึงเรียกคู่กรณีมาชี้แจงเหตุผลพร้อม ๆ กัน แล้วจึงแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม ตรงไปตรงมา

3.2. วิธีการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารอาจจะใช้วิธียืดเวลาในการแก้ปัญหาหรือหลบเลี่ยงการแก้ปัญหา หรือให้ผู้อื่นที่คู่กรณีให้ความเคารพและเชื่อถือมาแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3.3 วิธีการบังคับ ผู้บริหารควรหว่านล้อมคู่กรณีให้คู่กรณีคล้อยตามที่ผู้บริหารต้องการ โดยการใช้วิธีชี้แจงข้อดีข้อเสีย พยายามสร้างความเชื่อมั่น หรือความตระหนักที่ทำให้คู่กรณีต้องเชื่อในการตัดสินใจของผู้บริหาร

3.4 วิธีการไกล่เกลี่ย ผู้บริหารควรจงใจให้คู่กรณีนึกถึง ใจเขาใจเรา และผู้บริหารวางตัวเป็น กลาง เพื่อหาวิธียุติข้อขัดแย้งของทั้ง 2 ฝ่าย

3.5 วิธีการประนีประนอม ผู้บริหารควรรับฟังเหตุผลของทั้ง 2 ฝ่ายมาพิจารณาและไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล จากนั้นจึงหาทางออกที่ดีที่สุดให้แก่คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด และรองลงมาคือวิธีการไกล่เกลี่ย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะนิสัยของคนไทยที่รักความสงบ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือและพึ่งพากัน ไม่นิยมความรุนแรง วิธีการประนีประนอมและวิธีการไกล่เกลี่ย ถือเป็นวิธีที่นุ่มนวลเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ข้อตกลงที่ลงตัวที่สุดในลักษณะพบกันครึ่งทางเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด และทำให้งานมีประสิทธิภาพ และสมบูรณ์ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ รุจิรัตนนท์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุดในแต่ละด้านนั้นอาจมีที่มาจากลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ส่วนบุคคล และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหาร

เลือกใช้มากที่สุดได้แก่ วิธีประนีประนอมรวมถึงงานวิจัยของ รุจิเรข มีเจริญ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอมด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยง รวมถึงงานวิจัยของ สุรินทร์ เป็ลิ่งรัตน์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการประนีประนอมด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง รวมถึงงานวิจัยของ ลำจวน ชื่นธงชัย (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้และการเอาชนะน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม ส่วน วรนาถ แสงมณี (2553 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมว่าเป็นการใช้วิธีการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือที่เรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มีฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือกลุ่มที่ขัดแย้งกันหาข้อยุติของปัญหาร่วมกัน เลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากันหรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

2. ผลการเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และได้รับการฝึกอบรม และมีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไปในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มนตรี พวงวงษ์ (2552 : บทคัดย่อ) เรื่อง ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามสถานภาพ

และสอดคล้องกับ จิตนภา ไชเทพา (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตทามาศ เชื้อโฮม (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนที่ต่างกันเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน คือ วิธีชนะ-ชนะ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นครินทร์ เหลือบุญชู (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

จากข้อสรุปข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 29 เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งนับว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีใจเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยึดหลักการร่วมมือและหลักการประสานประโยชน์ จากคุณสมบัติดังกล่าวบ่งชี้ว่าผู้บริหารจะสามารถสร้างสรรค์และนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารความขัดแย้งรูปแบบการประนีประนอม เป็นวิธีที่ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายยอมลดความต้องการของตนเองลงสามารถตกลงกันได้ โดยพบกันคนละครึ่งทาง และช่วยให้ทั้งสองฝ่ายต่างรู้สึกว่าคุณเป็นผู้ชนะถึงแม้จะไม่ค่อยเห็นด้วยมากนัก อย่างไรก็ตามนอกจากวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ยังมีวิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการบังคับ และวิธีการเผชิญหน้า ซึ่งการที่ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรหรือสถานศึกษาควรเลือกรูปแบบวิธีการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์การบริหารความขัดแย้งจึงจะเกิดผลดีต่อองค์กร

3. จากผลการศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

3.1 จากผลการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ลักษณะนิสัยของคนไทยที่รักความสงบ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือและพึ่งพากัน ไม่นิยมความรุนแรง วิธีการประนีประนอมถือเป็น

วิธีที่นุ่มนวลเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ข้อตกลงที่ลงตัวที่สุด ในลักษณะพบกันครึ่งทางเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม เมื่อพบว่า ความขัดแย้งนั้นพยายอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยผลการสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด

3.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ส่วนใหญ่เลือกใช้ เรียงตามอันดับ ดังนี้ อันดับ 1 วิธีการประนีประนอม อันดับ 2 วิธีการไกล่เกลี่ย อันดับ 3 วิธีการบังคับ อันดับ 4 วิธีการเผชิญหน้า และอันดับสุดท้าย วิธีการหลีกเลี่ยง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาและเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งที่หลากหลายและเหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความขัดแย้งลดลง และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

3.3 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูล และลักษณะนิสัยของผู้ที่ร่วมงาน ในองค์การสร้างความเข้าใจในการทำงาน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และเมื่อพบความขัดแย้งก็สามารถเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารนำผลการวิจัยไปใช้ในแต่ละด้านดังนี้

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ลักษณะนิสัยของคนไทยที่รักความสงบ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือและพึ่งพากัน ไม่นิยมความรุนแรง วิธีการประนีประนอมถือเป็นวิธีที่นุ่มนวลเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ข้อตกลงที่ลงตัวที่สุด ในลักษณะพบกันครึ่งทางเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม เมื่อพบว่า ความขัดแย้งนั้นพยายอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยผลการสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด

1.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ส่วนใหญ่เลือกใช้ เรียงตามอันดับ ดังนี้ อันดับ 1 วิธีการประนีประนอม อันดับ 2 วิธีการไกล่เกลี่ย อันดับ 3 วิธีการบังคับ อันดับ 4 วิธีการเผชิญหน้า และอันดับสุดท้ายวิธีการหลีกเลี่ยง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาและเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งที่หลากหลายและเหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความขัดแย้งลดลงและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

1.3 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูล และลักษณะนิสัยของผู้ที่ร่วมงาน ในองค์การสร้างความเข้าใจในการทำงาน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และเมื่อพบความขัดแย้งก็สามารถเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 พบว่า มีการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่หลากหลายวิธี ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดการความขัดแย้ง เพราะเป็นสิ่งที่สังคมไทยเรายึดถือปฏิบัติเพื่อให้สังคมสงบ และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ในการทำวิจัยในครั้งต่อไปควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริหารมาเป็นประชากร และกลุ่มตัวอย่างเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กรกฎ สิงห์โกวินท์. (2533). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธีระการพิมพ์.

จิตชามาศ เชื้อโฮม. (2553). วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จิตนภา ไชเทพา. (2552). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

จุฑามาศ รุจิตานนท์. (2547). การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
นครินทร์ เหลือบุญชู. (2554 กรกฎาคม-ธันวาคม). “สภาพและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม.” วารสารมหาวิทยาลัย
นครพนม. 1(2) : 70-76.

มนตรี พ่วงวงษ์. (2552). ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

รุจิเรข มีเจริญ. (2548). ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

วรนารถ แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์.

วิจิตร วรุตบางกูร. (2525). ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้ผู้นำ. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ. บริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สุนันทา เปลื้องรัตน์. (2550). ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยบูรพา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ตะเกียง.

กรุงเทพฯ : ตะเกียง.

_____. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.

อรุณ รักธรรม. (2525). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2527). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.