การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา
Conflict Management of High schools Administrators in Phayao Province

*คำพันธ์ อัครเนตร**
*สุนทร เอื้ออภิสิทธิ์วงศ์***
*ศิริศักดิ์ ถมปลิก****
*สุนีย์ ยังสว่าง*****

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา จำนวน 18 แห่ง ซึ่งจำแนกตามคุณลักษณะทางประชากรที่ศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและกลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 18 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน ($\overline{X}$ = 2.98) อันดับที่ 2 คือ การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การแนะนำให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะครูและบุคลากรของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.76) อันดับที่ 3 คือ การจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเคารพการตัดสินใจของคณะครูและบุคลากรของโรงเรียน แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสิน ($\overline{X}$ = 2.77) อันดับที่ 4 การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง โดยพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ($\overline{X}$ = 2.89) และอันดับสุดท้าย คือ การจัดการความขัดแย้งแบบแบบปรองดอง โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า ($\overline{X}$ = 0.27)

คำสำคัญ : การจัดการความขัดแย้ง; ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา

Abstract

This study The purpose of this study was to investigate the conflict management of 18 primary school administrators in Phayao Province, which were classified by the demographic characteristics studied by the administrators of Phayao Secondary School in Phayao Province including the Director and deputy school directors 18 persons using questionnaires as a tool to collect

**อาจารย์ประจำที่ร่วมสอน หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค*
***อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค*
****อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค*
*****อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค*

data. The study found that conflict management and reconciliation with the highest average was found to have the highest average for the two sides to compromise with each other ($\overline{X}$ = 2.98) No. 2 is collaborative conflict management, it was found that the highest mean score was the recommendation of teachers and school personnel to take part in resolving conflicts among teachers and school personnel ($\overline{X}$ = 2.76) No. 3 is the management of the conflict overcoming, it was found that the highest mean scores were respect for the decision of the teachers and the school personnel, even though they did not agree with the results ($\overline{X}$ = 2.77) No. 4 avoiding conflict management. It was found that they had the highest average are happy to answer questions or make comments on various issues ($\overline{X}$ = 2.89) And the last is to manage conflict and reconciliation. It was found that the highest meanings were conflict resolution in schools by allowing the less competent parties to yield to the more powerful parties ($\overline{X}$= 0.27)

Keywords: conflict management; Secondary school administrators in Phayao

บทนำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ท่ามกลางความตึงเครียด ความกระวนกระวาย การต่อต้าน และความขัดแย้ง อาจกล่าวได้ว่าที่ใดมีความแตกต่าง ที่นั่นมีความขัดแย้ง เมื่อไม่สามารถหลีกหนีความขัดแย้งได้จึงควรรู้จัก เข้าใจความขัดแย้ง และแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ซึ่งการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพของงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาสำหรับองค์การของตนเองอย่างยิ่ง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วอาจจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีปัญหาและอุปสรรค หรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การมีผลกระทบต่อองค์การ และความขัดแย้งอาจทำให้องค์การไม่เจริญมีความเสื่อมหรือความขัดแย้งอาจทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง (Owens, 1987 อ้างถึงในจรรยา เสี่ยงเทียนชัย, 2544) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งทำให้องค์การเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางลบ ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่เข็ญ คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด แต่ความขัดแย้งยังมีประโยชน์ในตัวมันเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะบริหารได้ดีหรือไม่ ถ้าผู้บริหารควบคุมได้ดี จะส่งผลต่อการสร้างความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์คือ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้า ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถก็จะเกิดความทุกข์และประสบความยากลำบากในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ผลผลิตขององค์การลดลงได้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542) ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นให้คลี่คลายเป็นไปในทางที่ดีที่สุด การจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความเสียหายแก่องค์การโดยตรง แต่เกิดจากการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ซึ่งในบางครั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหารอาจใช้วิธีการเก่าๆ ที่ได้กระทำและประสบความสำเร็จมาใช้ แต่บางครั้งจำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้มีประสบการณ์ หรือการใช้วิทยาการจัดการขั้นสูงมาช่วยแก้ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขจากหลายๆ แหล่ง

เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาและนำมาใช้ในการบริหาร (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์การหนึ่งในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ขัดกัน ความขัดแย้งที่พบบ่อยในองค์การคือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น ระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ หรือระหว่างเจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่ ตลอดจนความขัดแย้งกับประชาชน ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้น ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องไวต่อการรับรู้ถึงสัญญาณบอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ และหาทางแก้ไขก่อนจะปล่อยให้บุคลากรในองค์การทำงานด้วยความคับข้องใจ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) เพราะหากบุคลากรมีความขัดแย้งหรือความคลุมเครือในบทบาทสูง จะทำให้เกิดความกังวลใจและความท้อแท้ ซึ่งความเผชิญกับความขัดแย้งในการทำงานและไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลทำให้เกิดความเครียดในการทำงานมากขึ้น เมื่อประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เป็นผลให้ขาดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม เกิดความด้อย ไม่ภาคภูมิใจ ทำให้หมดแรงใจในการทำงานและอาจส่งผลให้เกิดความแตกร้าวมากยิ่งขึ้นจนไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2533) ดังนั้นผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการรักษาระดับและรูปแบบของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อกำหนดทิศทางของความขัดแย้งให้เป็น “ความขัดแย้งเชิงบวก“ ขณะเดียวกันก็ต้องหาทางปิดกั้นมิให้เกิด “ความขัดแย้งเชิงลบ“ (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2553)

จากเหตุผลข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา ว่าใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งรูปแบบใด เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม โดยจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของการบริหารที่ดีและพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตประชากร ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 18 คน

2. ขอบเขตของเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง โดยพัฒนาเครื่องมือศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามตามแนวคิดของโธมัสและคิลแมนน์ (1987) อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) คือ การเอาชนะ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือและการประนีประนอม

3. ขอบเขตของพื้นที่ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้บริหารและสมาชิกสภาในเขตพื้นที่อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ผู้วิจัยใช้พื้นที่ศึกษาเป็นโรงเรียนมัธยมในสังกัด สพม. จังหวัดพะเยา ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา, โรงเรียนพะเยาประสาธน์วิทย์, โรงเรียนพะเยาพิทยาคม, โรงเรียนฟากกว๊านวิทยาคม, โรงเรียนขุนควรวิทยาคม, โรงเรียนปงพัฒนาวิทยาคม, โรงเรียนปงรัชดาภิเษก, โรงเรียนงำเมืองวิทยาคม, โรงเรียนดอกคำใต้วิทยาคม, โรงเรียนถ้ำปินวิทยาคม, โรงเรียนจุนวิทยาคม, โรงเรียนพญาลอวิทยาคม, โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา, โรงเรียนดงเจนวิทยาคม, โรงเรียนเชียงคำวิทยาคม, โรงเรียนฝายกวางวิทยาคม,

โรงเรียนเชียงม่วนวิทยาคม, โรงเรียนภูซางวิทยาคม และโรงเรียนแม่ใจวิทยาคม จำนวนทั้งสิ้น 18 แห่ง

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งเป็นข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา 5 รูปแบบ คือ 1) แบบเอาชนะ 2) แบบปรองดอง 3) แบบหลีกเลี่ยง 4) แบบร่วมมือและ 5) แบบประนีประนอม โดยลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) สร้างตามมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบ 5 ระดับ โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ดังนี้

ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ให้คะแนน 1 คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อย ให้คะแนน 2 คะแนน
ระดับการปฏิบัติปานกลาง ให้คะแนน 3 คะแนน
ระดับการปฏิบัติมาก ให้คะแนน 4 คะแนน
ระดับการปฏิบัติมากที่สุด ให้คะแนน 5 คะแนน

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การหาค่าความเที่ยงตรงโดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องในเชิงเนื้อหาของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาในครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามในด้านภาษา และความชัดเจนเข้าใจง่ายต่อการตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การอิงเกณฑ์ ทั้งในกรณีการแปลข้อมูลตามรายข้อและการแปลข้อมูลในภาพรวม (ค่าเฉลี่ยรวม) และแบ่งระดับออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของระดับ ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{(5-1)}{3} = 1.33$$

การกำหนดการแปลความความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน ดังนี้

ช่วงของค่าเฉลี่ย	ความหมาย
2.68 - 3.00	หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับสูง
1.34 - 2.67	หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
0.00 - 1.33	หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อดูความถูกต้อง สมบูรณ์ ให้ครบถ้วน และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

2. นำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัด สพม. ในจังหวัดพะเยา เป็นเพศชาย มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาโท และมีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร 10 ปีขึ้นไป และจากการศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบเอาชนะ 2) แบบปรองดอง 3) แบบหลีกเลี่ยง 4) แบบร่วมมือและ 5) แบบประนีประนอม ผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

ตารางแสดง การจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	การแปรผลข้อมูล
1. ท่านมักใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน	1.03	ต่ำ
2. ท่านเคารพการตัดสินใจของคณะครูและบุคลากรของโรงเรียน แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสิน	2.77	สูง
3. ท่านมักเข้าข้างความคิดเห็นของครูหรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้ง	0.86	ต่ำ
4. ท่านมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง	1.58	ปานกลาง
รวม	**1.56**	**ปานกลาง**

จากตารางแสดงการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 1.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ได้แก่ การเคารพการตัดสินใจของคณะครูและบุคลากรของโรงเรียน แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสิน ($\overline{X}$ = 2.77) รองลงมาคือ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง ($\overline{X}$ = 1.58) และการแก้ไขปัญหาโดยใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 1.03) ตามลำดับ

ตารางแสดง การจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา

ข้อคำถาม	**ค่าเฉลี่ย**	**การแปรผลข้อมูล**
1. ท่านมักจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อย กว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า	0.27	ต่ำ
2. เพื่อระงับความขัดแย้งในโรงเรียน ท่านมักจะให้ครูหรือบุคลากรยอมรับแต่ปัญหาจริงๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข	0.19	ต่ำ
3. ท่านมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารใน สพม.	0.12	ต่ำ
4. ท่านยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	0.08	ต่ำ
รวม	**0.16**	**ต่ำ**

จากตารางแสดงการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ($\overline{X}$ = 1.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ได้แก่ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า ($\overline{X}$ = 0.27) รองลงมาคือ การระงับความขัดแย้งในโรงเรียนโดยให้ครูหรือบุคลากรยอมรับ แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข ($\overline{X}$ = 0.19) และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารใน สพม. ($\overline{X}$ = 0.12) ตามลำดับ

ตารางแสดง การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	การแปรผลข้อมูล
1. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านมักปล่อยให้ครูหรือบุคลากรในโรงเรียนทะเลาะเบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ย	0.27	ต่ำ
2. ท่านยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ	2.89	สูง
3. ท่านชอบที่จะให้ครูหรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง	1.05	ต่ำ
4. ท่านมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ	0.25	ต่ำ
รวม	**1.11**	**ต่ำ**

จากตารางแสดงการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ($\overline{X}$ = 1.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ได้แก่ การยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ($\overline{X}$ = 2.89) รองลงมาคือ การที่ให้ครูหรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง ($\overline{X}$ = 1.05) และการปล่อยให้ครูหรือบุคลากรในโรงเรียนทะเลาะเบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ย ($\overline{X}$ = 0.27) ตามลำดับ

ตารางแสดง การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	การแปรผลข้อมูล
1. ท่านมักแนะนำให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะครูและบุคลากรของโรงเรียน	2.76	สูง
2. ท่านแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน	2.25	ปานกลาง
3. ท่านมักจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	1.89	ปานกลาง
4. ท่านไม่เห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คณะกรรมการ	0.93	ต่ำ
รวม	**1.95**	**ปานกลาง**

จากตารางแสดงการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 1.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ได้แก่ การแนะนำให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะครูและบุคลากรของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.76) รองลงมาคือ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($\overline{X}$ = 2.25) และการไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\overline{X}$ = 1.89) ตามลำดับ

ตารางแสดง การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	การแปรผลข้อมูล
1. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอมยอมความซึ่งกันและกัน	2.98	สูง
2. ท่านใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกัน	2.95	สูง
3. ท่านเห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง	2.72	สูง
4. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	0.26	ต่ำ
รวม	**2.22**	**ปานกลาง**

จากตารางแสดงการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ได้แก่ การให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน ($\overline{X}$ = 2.98) รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกัน ($\overline{X}$ = 2.95) และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง ($\overline{X}$ = 2.72) ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา พบว่า มีกระบวนการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง มีอยู่ 3 รูปแบบ คือ การจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ แบบร่วมมือ และแบบประนีประนอม และกระบวนการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ในระดับต่ำมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ การจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองและแบบหลีกเลี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ที่มีความเห็นว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง จาก 5 ประการ คือ การเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ คงไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นทุกครั้งที่เผชิญกับความขัดแย้ง โดยแท้จริงแล้วบางคนอาจแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการบางวิธีได้ดีกว่า อีกบางวิธี หรือบางคนมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าหรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความชอบส่วนบุคคลหรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ รวมกับประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบัน

โดยทฤษฎีแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์นั้นๆ

จากผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา พบว่า การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน การจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกัน และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประนอม สร้อยวัน (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน โดยใช้ด้านการร่วมมือแก้ปัญหาและด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2530) ที่ได้อธิบายว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม พฤติกรรมประการหนึ่ง ได้แก่ การประนีประนอม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พบกันระหว่างทาง คือ ยืนยันความต้องการของตนเองปานกลาง และให้ความร่วมมือปานกลาง และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมศักดิ์ สามัคคีธรรม (2553) ซึ่งได้วิเคราะห์ท่าทีของบุคคลต่อความขัดแย้ง ประเภทการประนีประนอม อันเป็นการกำหนดจุดยืนของตนเองภายใต้สถานการณ์ของความขัดแย้ง โดยแสวงหาแนวทางให้คู่ขัดแย้งได้พบกันครึ่งทาง ซึ่งสามารถทำได้โดยการลดข้อเรียกร้องของทั้งคู่ลงไปสู่จุดๆ หนึ่ง ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับร่วมกันได้ การประนีประนอมกันดังกล่าวจะทำให้ความขัดแย้งลดลงไป อันทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงได้ โดยไม่มีฝ่ายใดต้องประสบกับความพ่ายแพ้อย่างสิ้นเชิง แต่ในขณะเดียวกันทั้งสองฝ่ายก็ไม่มีฝ่ายใดที่เป็นผู้ชนะอย่างสมบูรณ์และเบ็ดเสร็จเด็ดขาดอีกด้วย

จากผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การแนะนำให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะครูและบุคลากรของโรงเรียน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน และการไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุวดี ตาปนานนท์ (2542) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งเอาชนะในระดับสูง การให้ความร่วมมือก็อยู่ในระดับสูง ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้ชนะใจทั้งสองฝ่าย ที่สุดอาจแสดงออกในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และผลการศึกษาไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับ ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544) ที่ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู ซึ่งพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน เป็นอันดับแรก

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยม สพม. ในจังหวัดพะเยา เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและประสิทธิภาพการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาและพื้นที่อื่นๆ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

3. ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการอบรมและเผยแพร่ความรู้กับผู้บริหารและโรงเรียนมัธยม สพม. ในพื้นที่ต่างๆ รวมทั้งการวิจัยเพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งในทุกระดับ พร้อมทั้ง ควรทำความเข้าใจเรียนรู้และพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสามารถกำหนดเทคนิควิธีการในการจำกัดแก้ไขหรือ ป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น โดยขึ้นอยู่กับวิธีการ เป้าหมายและผลที่คาดว่าจะตามมาในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

กิติมา ปรีดีดิลก. **ทฤษฎีการบริหารองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์, 2529.

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. **"ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู".** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2544.

ถวิล เกื้อกูลวงค์. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนพานิช, 2530.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. **ภาวะผู้นำ.** เอกสารการสอนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530.

ประชุม รอดประเสริฐ. **ความขัดแย้ง: ปรากฏการณ์ธรรมชาติของหน่วยงานที่ต้องได้รับการแก้ไข.** กรุงเทพมหานคร: มิตรครู, 2532.

ประนอม สร้อยวัน. **"การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ช่วงชั้นที่1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3"**. วิทยานิพนธ์ครุรุศาสตร มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 2547.

พนัส หันนาคินทร์. **การบริหารบุคคลในโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: พิฆเนศ, 2526.

พรนพ พุกกะพันธ์. **การจัดการความขัดแย้ง.** กรุงเทพมหานคร: ว. เพ็ชรกุล, 2542.

ไพฑูรย์ นามบุญลือ. **การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544.

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. **"ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในภาคกลาง"**. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.

ศุวดี ตาปนานนท์. **"การศึกษากระบวนการและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มบูรพา"**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม.**การจัดการความขัดแย้งและการมีส่วนร่วมของประชาชน.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกริก, 2553**.**

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์.** กรุงเทพมหานคร: ตะเกียง, 2540.

Barzelay, M. **The new public management: Improving research and policy dialogue.** Berkeley, California: University of California Press, 2000.

Kettl, D. F. **The global public management revolution.** Washington D.C.: Brookings Institution. 1999.