

ศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา
ในจังหวัดพะเยา

The selection of conflict resolution methods of higher education institutions
in Phayao Province

นันธิดา สายสุวรรณ* เกริกเกียรติ รสหอมภีวัฒน์* สุจิตรา สามัคคีธรรม*

สุชาติ ใจภักดี* ภควรรณ อินทรา *

Nantida Saisuwan* Krekkreat Roshompiwat* Sujittra Samakkeetham*

Suchat Jaipakdee* Pakawan Inthra*

สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*

Pacific Institute of Management Science*

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาและเพื่อเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา โดยใช้ตัวแปรเพศและประสบการณ์ในการบริหาร โดยศึกษาจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหความขัดแย้งภายในสถานศึกษาตามแนวทางของโรมส์ - คิลแมนได้แก่วิธีการแข่งขันวิธีการหลีกเลี่ยงวิธีการปรองดองวิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมซึ่งกลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาจำนวน 116 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางสถิติ และวิเคราะห์ข้อมูลโดย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยส่วนมากมีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหารอยู่ที่ 10 ปีขึ้นไปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ในภาพรวมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11ผลการศึกษาการเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศ ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด สำหรับผลการเปรียบเทียบประสบการณ์ในการบริหาร พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-4 ปีและ 5-10 ปี มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุดส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปมีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด

คำสำคัญ : ความขัดแย้ง สถานศึกษาศึกษาระดับอุดมศึกษา

Abstract

The purpose of this study were to study the selection of conflict resolution methods of higher education institutions in Phayao province and the comparison of the selection methods of resolve conflicts in higher education institutions in Phayao province with the variable of gender and experience in administration. Wherewith, the operation of institution administrators resolve conflicts in institution with five conflict resolution strategies of Thomas – Kilman conflict model including avoiding, defeating, compromising, accommodating, and collaborating. Sample group consists of 166 persons of person holding administrative duties of higher education institutions in Phayao Province. The questionnaire was used to collect statistical data as means, average and standard deviation.

The results were as follows: most administrators is female. Most of them have experience in administrator position more than 10 years. The analysis of estimation in the selection of conflict resolution methods of higher education institutions in Phayao province as a whole finding are administrators who selected the conflict resolution methods as high level in compromising and collaborating strategy, means 4.11. The study on the comparison of the selection of conflict resolution methods of higher education institutions in Phayao province based on gender variables indicates that all administrators comprise of males and females used conflict resolution methods and has no different with the selected conflict resolution methods as the highest level in collaborating strategy. For comparison of administrator's experience on the other hand, it found that there is no different in conflict resolution methods selection with administrators with 1-4 years and 5-10 years of experience and selected the conflict resolution methods as highest level in collaborating strategy. As for administrators who position more than ten years, selected the conflict resolution methods as highest level in compromising strategy is statistically different.

Keywords : Conflict resolution, Higher education institution

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในระบบสังคม ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกันนับตั้งแต่ข้อพิพาทระหว่างสามี ภรรยา ระหว่างคนในครอบครัวเดียวกัน ระหว่างเพื่อนบ้าน ระหว่างชนเผ่าต่างชาติพันธุ์ ระหว่างผู้ร่วมงาน ระหว่างองค์กร ระหว่างชุมชน ระหว่างประชาชนกับรัฐบาล และระดับระหว่างประเทศ มนุษย์ทุกยุคทุกสมัยพยายามแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาความแตกต่างด้านความคิดและผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น เพราะความขัดแย้งอาจเกิดจากปัญหาเล็กๆ ถ้าไม่ได้รับการปฏิบัติแก้ไขที่ดี ก็จะมีผลขยายเป็นวงกว้าง และก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งทางร่างกายและทรัพย์สิน สถานศึกษาก็เป็นองค์กรหนึ่งที่มีบุคคลรวมกันอยู่เป็นจำนวนมาก

ดังนั้นย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาคด้วยความรอบคอบ ไม่ควรละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง ซึ่งในปัจจุบันไม่อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดีหรือไม่ดี แต่ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์กร ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหายุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสม จะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขันชู้เชิญและคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในการทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงที่สุดในที่สุด และในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์กรให้เจริญรุ่งเรือง บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติพร้อมด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์กรที่รับผิดชอบอยู่ร่วมกัน ทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้าพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่เช่นนั้นจะระส่ำระสายเมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่ให้มีปัญหามากลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจนิ่งดูดายต่อปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง เท่าที่ปรากฏผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตความรู้ความสามารถ อายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัว ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (เชมมารี รัชชชุชีพ, 2553)

ในสถานศึกษาผู้บริหารนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ พฤติกรรม ความต้องการ ตลอดจนความรู้สึนึกคิด เมื่อต้องการมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานานๆ ธรรมชาติในด้านความแตกต่างก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ ประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ขึ้นระหว่างกัน ทั้งในด้านสร้างสรรค์และในด้านเสื่อมจะมีมากหรือน้อยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลนั้น ถ้าโรงเรียนใดมีความขัดแย้งกันสูงก็จะส่งผลให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งดีชิงเด่นกัน ในทางที่ไม่ถูกไม่ควร มีความหวาดระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน แบ่งพรรคแบ่งพวกและชอบกล่าวร้ายป้ายสีกัน ทำให้การดำเนินการโดยส่วนรวมด้อยประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามสามารถทำงานร่วมกันโดยไม่มีข้อขัดแย้ง ย่อมจะเป็นผลดีแก่องค์การเพราะจะทำให้งานราบรื่น สมาชิกทุกคนมีความสุข ทุกคนมีกำลังใจที่จะมาทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานมุ่งหวัง แต่สภาพของสถานศึกษาต่าง ๆ ในปัจจุบันความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และยังมีอยู่ไม่มากนักน้อย เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครูกลุ่มผู้บริหารขัดแย้งกับนักเรียน กลุ่มครูมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทั้งในสถานศึกษาใหญ่ๆ จนถึงขนาดเล็กความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในสถานศึกษาย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547) วิธีบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann (1987) เป็นวิธีหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้กันมากโดยจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมาตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น แสดงออกโดยพฤติกรรมความร่วมมือ มิติที่สองคือการเอาใจตนเองแสดงออกโดยพฤติกรรมการเอาชนะ ซึ่งจากมิติทั้งสอง สามารถจำแนกพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งได้ 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือการประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้

ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาการแบ่งงาน ปัญหาการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และการมีส่วนร่วมในการทำงานดังกล่าว ล้วนเกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการใช้ศาสตร์

และศิลป์ ในการบริหารให้สถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจยอมรับ และร่วมมือในการดำเนินการให้สถานศึกษามีคุณภาพเพื่อการผลสำเร็จทางการศึกษาตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพะเยา เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเป็นไปในทางที่ดีและมีประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาอีกทั้งยังมีส่วนช่วยในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้ง และเพื่อเป็นแนวคิดพื้นฐานในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่หากจะเกิดขึ้นให้เป็นไปโดยสันติวิธีอันจะทำให้สถานศึกษาเกิดความสงบสุขอันนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดของสังคมประเทศชาติ และท้ายที่สุดจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบุคลากรในสถานศึกษาเอง นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อค้นพบที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดและดำเนินนโยบายสาธารณะในโครงการต่างๆ ของสถานศึกษาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา
2. เพื่อเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการบริหาร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ได้แก่ อธิการ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี และประธานหลักสูตร จำนวน 116 คน

2. ขอบเขตของเนื้อหา

การเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา จำนวน 5 วิธี ได้แก่ 1) วิธีการแข่งขัน 2) วิธีการหลีกเลี่ยง 3) วิธีการประนีประนอม 4) วิธีการประนีประนอม และ 5) วิธีการประนีประนอม

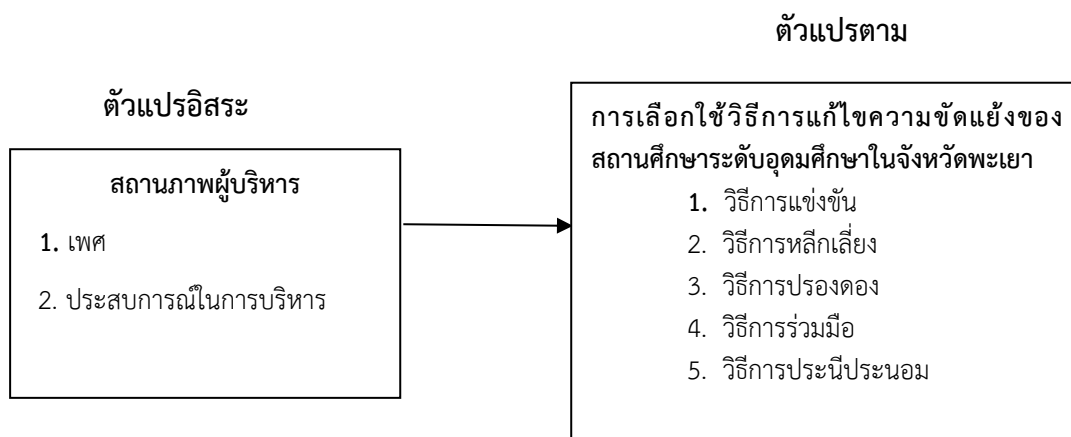
3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย ระหว่างเดือนตุลาคม 2561 - ตุลาคม 2562

สมมติฐานการวิจัย

การเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ของผู้บริหารที่มี เพศ และประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้โดยมีการกำหนดกรอบแนวความคิดของการวิจัยไว้ตามรายละเอียดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามสามารถสรุปได้ดังภาพ



ประชากรและหน่วยวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ได้แก่ อธิการ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี และประธานหลักสูตร

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย แบบตรวจสอบรายการข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล (Checklist) แบบประเมินผลการใช้หลักสูตรเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบสอบถามแบบปลายเปิดสำหรับการแสดงความคิดเห็นทั่วไป และข้อเสนอแนะ (Open-end) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษามาเพื่อพิจารณาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67–1.00 จำนวน 3 คน พบว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง IOC มีค่าเท่ากับ 0.80 จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาใช้คำนวณเพื่อหาความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach' Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามจำนวน 116 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 116 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาโดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เป็นเพศหญิง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 52.59 และเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 47.41และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก มีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 49.14 รองลงมา มีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร 5-10 ปีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10 และน้อยสุดมีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร 1-4 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.76ตามลำดับ

2. ด้านการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา สามารถสรุปได้ตามตาราง

ตารางที่ 1ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาในภาพรวม

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	μ	σ	ระดับการเลือกใช้
1.วิธีการแข่งขัน	2.56	.64	ปานกลาง
2.วิธีการหลีกเลี่ยง	2.47	.71	น้อย
3. วิธีการประนีประนอม	1.73	.54	น้อย
4. วิธีการร่วมมือ	4.11	.77	มาก
5.วิธีการประนีประนอม	4.11	.72	มาก

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดพะเยาในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมาคือวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และวิธีการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 สุดท้ายคือวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.73 และเมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 ด้านวิธีการแข่งขัน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาแม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสินใจรองลงมาคือ ผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้ง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้งโดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง

1.2 วิธีการหลีกเลี่ยง พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆรองลงมาคือ ผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวกเพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ

1.3 วิธีการปรองดอง พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอกเช่นนักการเมืองท้องถิ่นผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษารองลงมาคือ ผู้บริหารมักจะแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้งถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

1.4 วิธีการร่วมมือ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษารองลงมาคือ ผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้คณะกรรมการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน

1.5 วิธีการประนีประนอม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีขึ้น รองลงมาคือ ผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้คนกลาง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

3. ผลการศึกษาการเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศและประสบการณ์ในการบริหาร

ตารางที่ 2เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศด้านประนีประนอม

วิธีการประนีประนอม	ชาย N = 55		หญิง N = 61	
	μ	σ	μ	σ
1.เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอมยอมความซึ่งกันและกัน	3.85	.81	4.02	.68
2.ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีขึ้น	4.22	.74	4.33	.63
3.ผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง	3.96	.80	3.93	.79
4.ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	4.35	.59	4.23	.70
รวม	4.09	2.94	4.13	.70

จากตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบวิธีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมพบว่า วิธีที่ผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง กับวิธีผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้บริหารเพศชายเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศหญิง ส่วนเมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอมยอมความซึ่งกันและกันกับผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีขึ้น ผู้บริหารเพศหญิงเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศชาย

ตารางที่ 3เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

ในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหาร

วิธีการเลือกใช้การจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 57	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1.วิธีการแข่งขัน	2.64	.58	2.50	.68	2.58	.59
2.วิธีการหลีกเลี่ยง	2.64	.69	2.42	.72	2.48	.68
3.วิธีการปรองดอง	1.70	.55	1.75	.52	1.72	.55
4. วิธีการร่วมมือ	4.31	.81	4.07	.72	4.11	.76
5. วิธีการประนีประนอม	4.21	.74	4.05	.70	4.13	.67

จากตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า วิธีการเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 สำหรับวิธีการเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการปรองดอง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน

วิธีการแข่งขัน	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 57	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1.ผู้บริหารมักใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน	1.78	.50	1.53	.50	1.55	.50
2.ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา แม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสินใจ	3.89	.69	4.26	.77	4.47	.63
3.ผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้ง	2.56	.50	2.38	.65	2.48	.57
4.ผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง	2.33	.63	1.85	.82	1.83	.65
รวม	2.64	.58	2.51	.68	2.58	.59

จากตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน พบว่า วิธีที่ผู้บริหารมักใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน กับผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่แข่ง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา แม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5 - 10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง

วิธีการหลีกเลี่ยง	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 57	
	M	σ	μ	Σ	μ	σ
1. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักปล่อยให้ อาจารย์หรือบุคลากรในสถานศึกษาทะเลาะ เบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ย	2.11	.68	1.64	.69	1.79	.61
2. ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ	4.33	.69	4.09	.68	4.24	.63
3. ผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากร แบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง	2.78	.79	2.36	.81	2.28	.87
4. ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถาม หรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ	1.33	.48	1.60	.68	1.60	.59
รวม	2.64	.69	2.42	.72	2.48	.68

จากตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักปล่อยให้อาจารย์หรือบุคลากรในสถานศึกษาทะเลาะเบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ย ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ

3 ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1 - 4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ตามลำดับ

ตารางที่ 6เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการปรองดอง

วิธีการปรองดอง	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 57	
	μ	σ	μ	Σ	μ	σ
1. ผู้บริหารมักจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า	1.67	.62	1.62	.61	1.66	.64
2. เพื่อระงับความขัดแย้งในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะให้อาจารย์หรือบุคลากรยอมรับ แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข	1.44	.50	1.58	.50	1.57	.50
3. ผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.33	.66	2.64	.64	2.48	.68
4. ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	1.33	.43	1.15	.32	1.17	.38
รวม	1.69	.55	1.74	.52	1.72	.55

จากตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการปรองดอง พบว่าผู้บริหารมักจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า กับผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 เพื่อระงับความขัดแย้งในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะให้อาจารย์หรือบุคลากรยอมรับ แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการร่วมมือ

วิธีการร่วมมือ	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 57	
	μ	Σ	μ	Σ	μ	σ
1.ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา	4.33	.83	4.23	.62	4.17	.79
2.ผู้บริหารแก้ไขปัญหความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.22	.83	3.94	.78	3.93	.77
3.ผู้บริหารมักจะไม่ว้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.11	.62	3.91	.79	4.07	.75
4.ผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง โดยใช้คณะกรรมการ	4.44	.79	4.19	.67	4.28	.74
รวม	4.31	.82	4.07	.72	4.11	.76

จากตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการร่วมมือ พบว่าผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา กับผู้บริหารแก้ไขปัญหความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารมักจะไม่ว้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น กับวิธีผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง โดยใช้คณะกรรมการ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านประนีประนอม

วิธีการประนีประนอม	ประสบการณ์ 1-4 ปี		ประสบการณ์ 5-10 ปี		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป	
	N = 9		N = 50		N = 57	
	μ	Σ	μ	Σ	μ	σ
1. เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน	4.11	.61	4.00	.68	3.86	.76
2. ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีขึ้น	4.44	.74	4.17	.629	4.34	.64
3. ผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง	4.07	.60	3.79	.78	4.05	.71
4. ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	3.83	.59	3.66	.70	3.58	.59
รวม	4.31	.74	4.05	.70	4.13	.67

จากตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการประนีประนอม พบว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน กับผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีขึ้น กับผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

อภิปรายผล

ศึกษาการเลือกใช่วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา สามารถอภิปรายได้ผลดังนี้

1. การเลือกใช่วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ได้แก่ ด้านวิธีการแข่งขัน วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอม ซึ่งสามารถอภิปรายเป็นรายด้านได้ดังนี้

1.1 ด้านวิธีการแข่งขัน พบว่า ผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาแม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสินใจ ผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้ง และผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเองดังแนวคิดของโทมัส และคิลแมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, 1987) ได้ทำการศึกษาถึงแนวทางและวิธีการจัดการความขัดแย้งพบว่า

การแข่งขัน (Competition) หลายต่อหลายครั้งที่คนเราใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ดังนั้น วิธีนี้จึงมีการพยายามใช้อิทธิพล กลวิธี หรือช่องทางต่างๆ เพื่อที่จะทำให้คู่กรณียอมแพ้ รวมไปถึงบางฝ่ายหรือทั้ง 2 ฝ่ายอาจใช้วิธีสกปรกเพื่อเอาชนะกันก็ได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะ "ชนะ - แพ้" ซึ่งแน่นอนที่สุดต้องมีความสูญเสียเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1.2 วิธีการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับชัยเสฐพรหมศรี (2550) ที่ให้แนวคิดไว้ว่าถ้าปล่อยความขัดแย้งไว้ไม่ใช้ความขัดแย้งก็จะจัดการตัวเองโดยใช้เวลาเป็นกลไกในการลดความตึงเครียดและประวิงเวลาเพื่อลดความรุนแรงของปัญหาโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติอีกทั้งผู้บริหารมีการให้คำแนะนำให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการที่จะไม่ให้เกิดพฤติกรรมหรือไม่พูดจาที่กระทบต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาของความขัดแย้งนั้นๆ พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ไม่สมควรพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวลเพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารใช้การลดการเผชิญหน้าหรือเลื่อนเวลาในบางกรณีและทำเท่าที่จำเป็นเพื่อลดความตึงเครียด

1.3 วิธีการปรองดอง พบว่า ผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอกเช่นนักการเมือง ท้องถิ่นผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ คณิต เรืองขจร (2557) การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า การปรองดองหรือยอมให้ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ตามลำดับ และการบริหารความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน

1.4 วิธีการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Henkin and others (1999) พบว่าผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative Problem Solving) ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ต้องให้ความสำคัญด้านการให้ความร่วมมือและการสร้างทีมงานให้มีความรักสามัคคีกัน

1.5 วิธีการประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ อัญวิณ นทีพิรพันธุ์ (2559) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ด้านการประนีประนอมเป็นการบริหารความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและมีเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง มีการเจรจาต่อรอง หรือให้ปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอาจต้องแยกคู่กรณีออกจากกันหรือย้ายคนละที่

(2) จากการศึกษาการเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศพบว่า ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับ Betty, 1984 (อ้างถึงในบงกชยุวระเทมีย์. 2538) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่

มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา 5 ด้านคือ การเอาชนะการร่วมมือการประนีประนอมการหลีกเลี่ยงการปรองดองผลการศึกษพบว่าวิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการเพศชายและเพศหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความขัดแย้ง

จากการศึกษาการเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามประสบการณ์ในการบริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-4 ปีและ 5-10 ปี มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปซึ่งคล้อยคล้องกับพรพิพัฒน์เพิ่มผล (2557) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครซึ่งผลการศึกษพบว่าระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษามีปัญหาความขัดแย้งทุกแห่งระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องรอบรู้ปัญหาความขัดแย้งสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ในสถานศึกษาของตนเพื่อจะได้เตรียมวางแผนในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างรอบคอบรัดกุมเหมาะสมมีผลกระทบน้อยที่สุดทันเวลาและเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา ในการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น
2. สถานศึกษาควรมีการจัดเวทีเสวนาเพื่อวางแผนทางยุทธวิธีเรื่องปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นให้ชัดเจนทุกครั้งที่เกิดปัญหาและควรจัดทำกฎระเบียบของสถานศึกษาหรือบทลงโทษหากมีผู้ใดมีการกระทำผิดเกิดขึ้นอีก
3. ในสถานศึกษาทุกคนควรจะต้องปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมไม่เบียดเบียนเข้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดโดยจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่รวมถึงบทบาทของตนเองที่จะต้องพึงปฏิบัติต่อสถานศึกษาอย่างแท้จริงรวมถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลนำข่าวสารความรู้ใหม่ๆ มาเผยแพร่แก่สถานศึกษาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ และผู้บริหารจะต้องมีการทำงานเป็นทีมมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนรวมถึงคณะอาจารย์บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือแก่สถานศึกษาของตนเอง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัญหาความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยใช้เครื่องมือที่แตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้ อาจเป็นเครื่องมือตามแนวคิดของนักการศึกษาอื่นๆ เช่น การสังเกตการสัมภาษณ์
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อาทิเช่น อายุ และระดับการศึกษา เป็นต้น

บรรณานุกรม

- เชมมารี รัชชชุชีพ. (2553). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ, ทริปเปิ้ล กรุ๊ป
- คณิต เรืองขจร (2557) **การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะ
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. บัณฑิตวิทยาลัย บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการทั่วไป. มหาวิทยาลัยบัณฑิตวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**
- ชัยเสถียรพรหมศรี.(2550).**การจัดการความขัดแย้งในองค์กร**.กรุงเทพฯ, เอกเปอร์เนท.
- บงกช ยูวณะเตมีย์. (2538). **วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา ในเขตการศึกษา 1 . มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ**
- พรพิพัฒน์ เพิ่มผล. (2557). **การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. คณะ
ศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. กรุงเทพฯ, มหาวิทยาลัย**
- วิเชียร วิทยอดม. 2547. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : อีระพลม และไซเท็กจำกัด.
- อัญวิณ นทีพรีพันธุ์. (2559) **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาล
หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. บัณฑิตวิทยาลัย ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา.
มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.**
- Henkin, Alan B. and others. (1999). “**Conflict Management Strategies of Principals in Site
Based Managed School. Journal Citation**” ; Journal of Educational Administration.
38 (2)
- Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilmann. (1987). **Thomas –Kilmann Conflict Mode
Interest**. New York : X/COM Incorporated,