

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้

กุศล ชุมมุง^{1*} วิไล ตั้งจิตสมคิด² และ สุรศักดิ์ หลาบมาลา³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ 2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ และน้ำวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาก (Cronbach alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยการวิเคราะห์หาค่า t (t-test independent) และค่าความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ่

ผลการวิจัย พบว่า 1) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครได้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย วิธีการประนีประนอม (compromise) วิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) วิธีการบังคับ (forcing) 2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวม มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียง 2 ด้าน คือ ด้านวิธีการเผชิญหน้า (confrontation) และด้านวิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing) สำหรับจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทุกด้าน 3) ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ทั้ง 5 วิธีนี้ ผู้บริหารความมีทักษะในการบริหาร และควรใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ และควรใช้ความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มกรุงเทพใต้

¹ นักศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนบุรี

² รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนบุรี

³ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนบุรี

* ผู้ประสานงานหลัก : kusol.c@hotmail.com

Conflict Management of School Administrators under South Bangkok School Group

Kusol Chummung^{1*} Wilai Tangchitsomkit² and Surasak Labmala³

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study the conflict management methods of school administrators under South Bangkok School Group, and 2) compare conflict management methods of school administrators classified by school administration experience and school sizes.

The research populations were 58 school administrators under South Bangkok School Group. The research instrument was a five-scale rating questionnaire asking about conflict management methods of school administrators under South Bangkok School Group. The statistics for data analysis were frequency, percentage, mean standard deviation and compare mean difference by t-test and Analysis of Variance. In case of significant difference Scheffe method for pair test was used.

The research revealed that 1) the conflict management methods of school administrators under South Bangkok School Group as a whole was at high level. Considering by methods found that they were all at high level, arranging from high to low level were compromising, smoothing, confrontation, withdrawal and forcing. 2) comparing the conflict management methods of school administrators under South Bangkok School Group classified by school administration experience as a whole found that there was no difference. Comparing by methods found that confrontation and smoothing were different at .05 level of significance. Classified by school sizes found that the conflict management methods were not different. 3) In depth interview of 12 school administrators concerning 5 methods of conflict management methods, they advised that school administrators should have administration skill, using appropriate methods for solving the conflict situation at occurring point and be fair to all concerned.

Keywords: Conflict Management; School Administrator; South Bangkok School Group

¹ Student, Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University

² Associate Professor, Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University

³ Lecturer, Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University

* Corresponding Author : kusol.c@hotmail.com

บทนำ

มนุษย์ทุกคนมีหน้าที่ มีบทบาท มีความรับผิดชอบและมีความแตกต่างกันโดยธรรมชาติทั้งรูปร่าง หน้าตา บุคลิกภาพ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ความต้องการ ประสบการณ์ หรือเป้าหมายของชีวิต เมื่อมายู่ร่วมกัน ในสังคม หากไม่ยอมรับในความแตกต่างดังกล่าวปัญหาต่าง ๆ ก็จะตามมา อาจเกิดเป็นความขัดแย้ง ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ต่อสมาชิกขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และหากจะดับความขัดแย้งมีมากก็เกินระดับที่จะสามารถควบคุมได้ อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

ภายในองค์กรจะต้องมีหัวหน้าหรือผู้นำค่อยประสานงานเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้มากที่สุด (นพพงษ์ บุญจิราดุลย์, 2554, น.36) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดความขัดแย้ง ความจริงความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้น เนื่องจากคนเราทุกคนมีลักษณะแตกต่างกัน และมีความต้องการที่ซับซ้อน หลากหลาย ตลอดจนการรับรู้และทำความเข้าใจที่แตกต่างกันทำให้มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งในองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความจริงแล้วความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ชั่วคราว องค์กรได้ที่ปราจากความขัดแย้งบรรยายกาศในองค์กรจะมีความเลื่อยชาดชีวิตชีวา องค์กรได้ที่มีความขัดแย้งองค์กรได้ที่มีความขัดแยงอยู่ในระดับปานกลางที่พอเหมาะสม นอกจากไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแล้วความขัดแย้งดังกล่าว ยังเป็นเสมือนเครื่องมือไปกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ส่งเสริมการแข่งขัน เชิงสร้างสรรค์ก่อเกิดพัฒนามีพลัง สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้ง และพยายามหาทางทวีวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพัฒนาการขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยายกาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขัน ขู่เขย แคลุความจากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นความขัดแย้งในทางท่ามกลาง ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้าม หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยายกาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้า บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติ พร้อมพรั่งด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเข้าใจให้ได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์กรที่รับผิดชอบอยู่ร่วมทั้งผู้ลักดันให้องค์กรก้าวหน้า พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ร่าส์ร่าสายเมื่อเชิญปัญหา การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารนั้น เป็นการยากที่จะทำให้คุ้พิพากษาใจในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร จะต้องมีฝ่ายหนึ่งที่เกิดความคบข้องใจกับผู้บริหารเลือกแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมีได้เคราะห์เหตุแห่งความขัดแยงอย่างรอบคอบแล้ว ปัญหาความขัดแยงอาจทวีความรุนแรงขึ้นก็ได้ ดังนั้น ก่อนที่ผู้บริหารจะเลือกแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาความขัดแย้ง เหตุแห่งการเกิดปัญหา พฤติกรรมของคุ้พิพากษา ค่านิยม และเหตุแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานศึกษาประกอบการพิจารณาด้วย

ในการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันเป็นไปตามหลักการจัดการศึกษาแนวใหม่ ที่ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาต้องปรับปรุงจัดการ และประสานงานกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ ความคิด และประสบการณ์ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้น การบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารต้องเชิญกับความขัดแย้งชนิดหลีกเลี่ยงไม่ได้และป้องกันค่อนข้างยาก จึงถือเป็นภารกิจอันสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ควรให้ความสนใจที่จะเรียนรู้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งให้ลึกซึ้ง และรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำพาการศึกษาไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการจึงมีความสนใจและต้องการที่จะศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในลักษณะการกระตุ้น การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นอกจากนี้ ยังเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐานในการอบรมและพัฒนางานของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน
3. สำรวจผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์สูง เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากผู้บริหาร

สมมติฐานการวิจัย

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้อยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และ มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แตกต่างกัน

กรอบแนวคิด

ในการวิจัยเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยผู้วิจัยจึงได้ศึกษา วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎีของ Howat และ London (Howat & London, 1980, PP.172-175) ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารเป็น 5 วิธี คือ 1) วิธีเผชิญหน้า 2) วิธีหลีกเลี่ยง 3) การบังคับ 4) การไก่ล่ำกล่ำ 5) การประนีประนอม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครได้ ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ประจำกรุงเทพมหานครที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ จำนวน 58 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครได้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดย แบ่งเป็น 2 ตอน รายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลสถานภาพทั่วไป เป็นแบบสำรวจรายการ (Check - list) ได้แก่ ประสบการณ์ ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อย ที่สุด โดยแบ่งการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 5 วิธี ได้แก่ ด้านวิธีเผชิญหน้า (confrontation) ด้านวิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) ด้านวิธีการบังคับ (forcing) ด้านวิธีการไกล่กล่ำ (smoothing) ด้านวิธีการประนีประนอม (compromise) รวมจำนวนทั้งหมด 25 ข้อ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ได้ ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง และนำมาระบุคต์ เป็นแบบสอบถามตามหัวข้อที่กำหนดเพื่อให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด 2) นำแบบสอบถาม เสนอ

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item – Objective Congruence) เท่ากัน 1 3) นำแบบสอบถามที่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพ เหนือ แล้วนำผลการทดลองมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหามั่นคง系数 (Cronbach alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ .96 4) นำแบบสอบถาม ไปใช้ใน การเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป 5) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา 12 คน โดยใช้ทรัพพ์ เพื่อตอบคำถามเพื่อการวิจัยตามวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ผู้จัดดำเนินการเก็บข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสังคโลก ไปยังสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อขอ อนุญาตเก็บข้อมูล

2. นำหนังสือจากสำนักการศึกษาประสานงานกับสำนักงานเขตต่าง ๆ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล จากสถานศึกษาในเขตพื้นที่

3. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนนแนตลงในกลุ่มตัวอย่าง รวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 58 ฉบับ

4. ผู้จัดและดำเนินการรวบรวม แบบสอบถามที่ได้รับคืนด้วยตนเอง จำนวน 58 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว

5. นำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับ รายละเอียด ดังนี้

5.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไป วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดคะแนนเพื่อแสดงระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการ ความขัดแย้ง ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญเรียง ขรศิลป์, 2543, น.94-95)

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษามากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยที่สุด

5.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ในภาพรวม จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การทดสอบ โดยการทดสอบ t-test ชนิดกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระจากกัน (Independent Samples)

5.4 ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ในภาพรวม จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว F-test (One Way ANOVA) ในกรณีที่มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดำเนินการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe)

6. การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสรุปสาระสำคัญ ดูความสอดคล้องกับข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ในภาพรวม

ด้านที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ			ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	
1	วิธีเผชิญหน้า (confrontation)	4.17	.560	มาก	3
2	วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal)	3.97	.570	มาก	5
3	วิธีการบังคับ (forcing)	3.98	.542	มาก	4
4	วิธีการใกล้เกลี่ย (smoothing)	4.29	.571	มาก	2
5	วิธีการประนีประนอม (compromise)	4.33	.536	มาก	1
รวม		4.14	.312	มาก	-

จากตารางที่ 1 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = .312) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย วิธีการประนีประนอม (compromise) ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = .536) วิธีการใกล้เกลี่ย (smoothing) ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = .571) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = .560) วิธีการบังคับ (forcing) ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = .542) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = .570)

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	น้อยกว่า 10 ปี (n = 17)		10 ปี ขึ้นไป (n = 43)		t	sig
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
วิธีเผชิญหน้า (confrontation)	4.45	.336	4.05	.595	2.587	.012*
วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal)	3.89	.459	4.00	.612	.611	.543
วิธีการบังคับ (forcing)	3.81	.622	4.05	.498	1.532	.131
วิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing)	4.48	.388	4.20	.617	1.714	.092
วิธีการประนีประนอม (compromise)	4.41	.482	4.29	.559	.767	.446
รวม	4.21	.219	4.12	.342	1.016	.314

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียง 1 ด้าน คือ ด้านวิธีการเผชิญหน้า (confrontation) ($t = 2.587$, $sig = .012$)

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม

การบริหารการบริหารระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน	แบ่งกลุ่ม	SS	df	MS	F	Sig
วิธีเผชิญหน้า (confrontation)	ระหว่างกลุ่ม	.272	2	.136	.426	.655
	ภายในกลุ่ม	17.579	55	.320		
	รวม	17.851	57			
วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal)	ระหว่างกลุ่ม	.509	2	.255	.779	.464
	ภายในกลุ่ม	17.982	55	.327		
	รวม	18.491	57			
วิธีการบังคับ (forcing)	ระหว่างกลุ่ม	.698	2	.349	1.194	.311
	ภายในกลุ่ม	16.077	55	.292		
	รวม	16.775	57			
วิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing)	ระหว่างกลุ่ม	.142	2	.071	.211	.810
	ภายในกลุ่ม	18.427	55	.335		
	รวม	18.569	57			
วิธีการประนีประนอม (compromise)	ระหว่างกลุ่ม	.468	2	.234	.809	.451
	ภายในกลุ่ม	15.908	55	.289		
	รวม	16.376	57			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.074	2	.037	.374	.690
	ภายในกลุ่ม	5.464	55	.099		
	รวม	5.539	57			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการที่ 3 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพ ให้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างคือผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพ ให้ จำนวน 12 คน โดยใช้ทรัพพ์ สุรุปความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพ ให้ มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1.1 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีเชิงูหน้า สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารความมี การกระจายอำนาจที่อย่างทั่วถึงเพื่อให้ผู้บุบบติดงานลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลางสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมี เป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้การมีจุดยืนในการทำงานที่ตรงกันและผู้บริหารพร้อมที่แก้ปัญหาและ รับผิดชอบกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคับข้องใจด้วยความเต็มใจผู้บริหารสถานศึกษา ท่าน เลือกที่จะเชิญกลับความขัดแย้งโดยตรง กล่าวคือ ท่านหรือบุคคลข้อหัวขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา กล้าที่จะแสดงความ คิดเห็นอย่างชัดเจนและต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างชัดเจน

1.2 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีหลีกเลี่ยง สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารท่าน วางแผนกล้างไม่นำมาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินเพื่อให้ปัญหาคลีล่ายไปเอง พยายาม หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การต่อแย้งกัน

1.3 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการบังคับ สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ท่านให้ดำเนิน ตามนโยบายและคำสั่งยึดระเบียบของทางราชการเป็นหลักและมุ่งบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวินัยข้าราชการเป็น ตัวกำกับ มุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเองประสบความสำเร็จโดยให้ความเห็นว่าเป็นผู้ตัดสินใจนั้นสูงสุด

1.4 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการไก่ล่เกลี่ย สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ท่านมุ่งความ สามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพอใจและมองไปที่เป้าหมาย สูงสุดของการบริหารคือความมีคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญยึดถือความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้การประชุมทำความเข้าใจทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

1.5 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการประนีประนอม สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ท่าน พยายามรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาโดยมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและ ลดความรุนแรง พยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน หาวิธีการซักจุ่งให้แต่ละฝ่ายลดเรื่องไขของ ตนเองเพื่อพากันคนละครึ่งทาง

2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพ ให้จำแนก ตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียนพบว่า มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตก ต่างกัน คือส่วนใหญ่เลือกวิธีการประนีประนอมใช้วิธีการปรับความเข้าใจและไก่ล่เกลี่ย ให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ ฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าบางครั้งต้องเลือกที่จะเสียสละบางอย่างเพื่อให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ค่านิยมของคนไทยมีความรักสงบ ไม่นิยมความรุนแรง มีสัมมาคาระ จึงทำให้ผลการวิจัยมีการ ปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน นั่นแสดงให้เห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถาน

ศึกษา ยังยึดหลักการประนีประนอม การไก่ล่เกลี่ยไม่เน้นการบีบบังคับหรือภูมิเปียบของทางราชการเพื่อดำเนินการทางวินัยเลighไม่จำเป็น หรือไม่ส่งผลกระทบต่องค์กรมากเกินไป ซึ่งเป็นวิธีการเปิดกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้ากันและร่วมกันพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาร่วมกัน

อภิปรายผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย วิธีการประนีประนอม (compromise) วิธีการไก่ล่เกลี่ย (smoothing) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) วิธีการบังคับ (forcing) โดยใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา ใช้วิธีการไก่ล่เกลี่ย ทั้งนี้อาจเป็น เพราะว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งทั้งสองวิธีดังกล่าว เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีที่ดีที่สุดเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือแม้กระทั่งในองค์การ และระหว่างองค์การ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความยุติธรรมและมีความเป็นกลางระหว่างทั้งสองฝ่าย ไม่อนเอียงไปทางฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เหตุแห่งความขัดแย้งในบางครั้งก็ไม่สามารถจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรหลีก避ภัย วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดความสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความสามัคคีต่อทั้งสองฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับ วีรบุรุษ สุทธพันธ์ (2550) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไก่ล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลี่ยง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือเมื่อปัญหาด้านวิชาการการบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป และสอดคล้องกับ แคลช (Cash, 1991, PP.3567A-3568A อ้างถึงใน โสเรชิน โศตร์สวา, 2550, น.64) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในสถานศึกษารัฐบาลรัฐค่าไฟโดย พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด ใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด

2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวม มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียง 2 ด้าน คือ ด้านวิธีการเผชิญหน้า (confrontation) และด้านวิธีการไก่ล่เกลี่ย (smoothing) สำหรับจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็น เพราะว่า ค่านิยมของคนไทยมีความรักสงบ ไม่นิยมความรุนแรง มีสัมมาคาระ จึงทำให้ผลการวิจัยมีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน นั่นแสดงให้เห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ยังยึดหลักการประนีประนอม การไก่ล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นวิธีการเปิดกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้ากันและร่วมกันพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ โสเรชิน โศตร์สวา (2550, น.92-99) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะที่ดีที่สุดคือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม การคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปทางต่ำสุด คือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม

การกลบเกลื่อน การใช้อ่านใจ และการอ่อนตัว ตามลำดับ 2) การเบริยบเที่ยบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ลังที่ซิมเมล (Simmel, 1998, PP.107) ได้กล่าวถึงวิธีการยุติความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คุ้งขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คุ้งแข่งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้ อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ 2) การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ ในการเปลี่ยนแปลงการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากการที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกลัวจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยา และทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกลัวไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการดำเนิน วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง 3) การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายได้ชนะทั้งหมด หรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประภากลามไม่สามารถทำให้สันสุกลงด้วยวิธีการเหล่านี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน 4) การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนิ่งไม่สูงสุด การคืนดีกัน คล้าย ๆ กับการให้อภัย เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผลและทั้งสองอย่างเกิดจากไม่ตรึงใจของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยอย่างเช่น การเลิกกันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

3. การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพได้ด้วย วิธีเชิงญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีการบังคับ วิธีการไก่กล่ำ วิธีการประนีประนอม ทั้ง 5 วิธีนี้ ผู้บริหารความมีทักษะในการบริหารและวิธีการจัดการความขัดแย้ง ควรใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ ควรพิจารณาและคำนึงถึงสภาพจิตใจของผู้ที่เกิดความขัดแย้งให้มากที่สุด และควรใช้ความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง ไม่เออนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น วิธีเชิงญหน้า ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจ ลดการยึดติดของเป็นศูนย์กลาง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ตัวบังบัญชา เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง วิธีหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรวางแผนตัวเป็นกลาง พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การต่อสู้กัน วิธีการบังคับ ผู้บริหารควรให้ดำเนินตามนโยบายและคำสั่งยึดระเบียบของทางราชการเป็นหลัก วิธีการไก่กล่ำ เนื่องจากมีความสามัคคี ปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญยิ่งเสียสละบางส่วนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพอดี วิธีการประนีประนอม รับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาโดยมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง ดังที่ Howat และลอนดอน (Howat & London, 1980, PP.172-175) เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ 1) วิธีเชิงญหน้า (confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญหน้าโดยตรงและเปิดเผย สามารถหันยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่าง ชัดเจน หรือวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่หดทึ้งปัญหางานกว่าจะจัดการแก้ไข เรียบร้อย 2) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายาม ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท 3) วิธีการบังคับ (forcing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับ ให้ผู้อ่อนน้อมรับความคิดเห็นของตน เชื่อถือในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อ่อนน้อมรับความคิดเห็นของตน 4) วิธีการไก่กล่ำ (smoothing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนทางเจ้าต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้ำให้ sama ซึ่งเป็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนิน

การ 5) วิธีการประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหาร พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พ่อใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหานามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่าเพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครได้ พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบร่วม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหน้าอย่าง วิธีการประนีประนอม (compromise) วิธีการใกล้เคียง (smoothing) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) วิธีการบังคับ (forcing)

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ว่าเพื่อเบริญเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพฯ ที่จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ต่างกัน มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

การสัมภาษณ์เชิงลึก พบร่วม 1) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีเผชิญหน้า ผู้บริหารความมีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึงเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาดูแลการยึดติดของเป็นศูนย์กลาง สนับสนุนส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้การมีจุดยืนในการทำงานที่ตรงกันและผู้บริหารพร้อมที่แก้ปัญหาและรับผิดชอบกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น ใจด้วยความเต็มใจผู้บริหารสถานศึกษา ท่านเลือกที่จะเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง กล่าวคือท่านหันยิบยกข้อขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน และต้องการแก้ปัญหานามาพิจารณา 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยง ผู้บริหารท่านวางแผนตัวเป็นกล่างไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การต่อแย้งกัน 3) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีการบังคับ ผู้บริหารควรให้ดำเนินตามนโยบายและคำสั่งยึดระเบียบของทางราชการเป็นหลักและมุ่งบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวินัยข้าราชการเป็นตัวกำกับ มุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเองประสบความสำเร็จโดยให้ความเห็นว่าเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสูงสุด 4) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีการใกล้เคียง ผู้บริหารความรุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพอใจและมองไปเพื่อเป้าหมายสูงสุดของการบริหาร คือความมีคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญยึดถือความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้การประชุมทำความเข้าใจทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อให้เกิดความเข้าใจ 5) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีการประนีประนอม ผู้บริหารควรพยายามรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา โดยมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง พยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน หาวิธีการซักจุ่งให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันคลื่นเริงทาง 6) ผลการเบริญเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพฯ ที่จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบร่วม มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน คือ ส่วนใหญ่เลือกวิธีการประนีประนอม ใช้วิธีการปรับความเข้าใจและใกล้เคียงให้เกิดความเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าบางครั้งต้องเลือกที่จะเสียสละบางอย่างเพื่อให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ค่านิยมของคนไทยมีความรักสงบ ไม่นิยมความรุนแรง มีสัมมาคาระ จึงทำให้ผลการวิจัยมีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน นั่นแสดงให้เห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ยังยึดหลักการประนีประนอม การใกล้เคียงไม่นเน้นการบีบบังคับหรือกระเบียบของทางราชการเพื่อดำเนินการทางวินัยอย่างมากไม่จำเป็น หรือไม่ส่งผลกระทบต่องค์กรมากเกินไป ซึ่งเป็นวิธีการเปิดกว้าง

ในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายทันทีเข้ากันและร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ แก้ไขปัญหาร่วมกัน

2. ข้อเสนอแนะ

2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ครุศึกษาและพัฒนาวิธีการจัดการเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับผู้บริหารทุกประสบการณ์

2. ควรให้ผู้บริหารอาชุโส หรืออดีตผู้บริหารที่เกษียณแล้วที่มีผลงานดีเป็นที่ปรึกษาให้ผู้บริหารใหม่

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยป้องกันและลดความขัดแย้งลงได้มาก ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำมาใช้

4. ควรนำวิธีการจากการประชุมกลุ่มไปใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งไม่ปรากฏในแบบสอบถาม

2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ครุศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลประสิทธิภาพต่อการบริหารงานสถานศึกษา

2. ครุศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนในสถานศึกษา

3. ครุศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ผู้สอนในสถานศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.วีระ ตั้งจิตสมคิด ประธานกรรมการควบคุมภาคนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา กรรมการที่ปรึกษา ที่ท่านได้รุณามให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบคุณคุณพ่อคุณแม่และขอขอบคุณคุณโซนิชา ชุมมุง เด็กหญิงนิษากมล ชุมมุง เด็กชายชัชชัน ชุมมุง ที่ให้กำลังใจในการศึกษาจนกระทั่งผู้วิจัยประสบความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

นพพงษ์ บุญจิตรดุลย์. (2554). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นุญาเรียง จรัติลป. (2543). วิธีการวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ฟิสิกส์เช็นเตอร์การพิมพ์ วีรบุรุษ สุทธพันธ์. (2550). การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่สู่การบริหารเขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันราชภัฏราชครินทร์.

สโรชิน โคตรโสภา. (2550). ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชครินทร์.

Howat, G., and M. London. (1980). "Attributions of conflict management strategies in supervisor-subordinate dyads". *Journal of Applied Psychology*. 65(1) (January), 172-175.

Simmel, Georg. (1998). *Conflict and The Web of Group Affiliations*. Illinois: Free Press.