

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

Conflict Management of School Administrators Srisaket Secondary Education Service Area office 28

ณัฐพล บำรุงเกิดอุดม, ประภาศิต อาณาภาพแสนยากร*, อุดมพันธ์ พิษณุประเสริฐ**, ประดิษฐ์ ศิลาบุตร**

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาและเพื่อหาแนวทางจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 122 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลหำร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างโดยใช้สถิติ t-test และ F-test วิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้ง

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ขัดแย้ง รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการบูรณาการ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการยอมให้ รูปแบบการหลีกเลี่ยง และรูปแบบการเอาชนะ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

2.1 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี อายุ 40-50 ปี และอายุมากกว่า 50 ปี มีการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน

*ที่ปรึกษาหลัก

**ที่ปรึกษาร่วม

2.4 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม แบบร่วมมือ และแบบบูรณาการ และควรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีแบบเอาชนะเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง

ABSTRACT

The purposes of this research were to study conflict management of secondary school principals under the Office of Secondary Educational Service Area 28, in order to compare different ways of secondary school principals' conflict management. The classification included educational background, working experience, and different sizes of schools. The possible solutions for solving conflicts of secondary school principals under the Office of Secondary Educational Service Area 28 was also presented.

The sample group consisted of 122 secondary school principals under the Office of Secondary Educational Service Area 28. A constructed questionnaire with check list and rating scale was used to collect data. Data were analyzed statistically by observing percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test. The open-ended question, aiming at obtaining the subjects' suggestions about conflict management, was analyzed by using F-test.

The results were as follows:

1. Secondary school principals' conflict managements which were ranked from the most frequently used to the least were compromising, integrating, collaborating, lessening, avoiding and overcoming, respectively.

2. Comparing the conflict of secondary school principals under the Office of Secondary Educational Service Area 28 by classifying according to educational background, age, working experiences and school sizes. The results revealed that:

2.1 according to educational background aspect, principals who held undergraduate and graduated degree had no differences of conflict management of using overcoming, collaborating, compromising, avoiding, lessening and integrating.

2.2 According to the aspect of age, secondary school principals who were less than 40 years of age, from 40 to 50 years of age and over 50 years of age had no differences of conflict management of using overcoming, collaborating, compromising, avoiding, lessening and integrating.

2.3 According to working experience aspect, secondary school principals who had fewer than 5 years of work experience, from 5 to 10 years of work experience and over 10 years of work experience had no differences of conflict management of using overcoming, collaborating, avoiding, compromising, lessening and integrating.

2.4 according to different sizes of schools, secondary school principals who worked in small-sized school, medium-sized school, large-sized school and extra-large-sized school had no differences of conflict management of using overcoming, collaborating, compromising, avoiding, lessening and integrating.

3. The plausible solutions for conflict management for secondary school principals under the Office of Secondary Educational Service Area 28, as found from the results of the current study, revealed that: School principals should decrease the conflict with compromising, interpersonal and the integrating method but should avoid using overcoming method.

บทนำ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2556) โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ภายในปี 2561 จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน 3 ประเด็นหลัก คือการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบไว้ 4 ประการ คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2553: 1)

การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้เพราะการบริหารนั้นมีหลักเกณฑ์ที่สามารถนำไปศึกษาค้นคว้าได้อย่างมีระบบระเบียบ สาเหตุที่เรียกว่า“ศิลป์” ก็เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารหลายๆ ประการต้องอาศัยความรอบรู้ ทักษะและไหวพริบซึ่งผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหารโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารคือ คนเงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ ตลอดจนเทคนิคในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ มีความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และมีทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ทางด้านจิตวิทยามากพอสมควรในการปกครองคน

โลกปัจจุบันนี้ต่างเต็มไปด้วยความสับสน ซับซ้อน และความหลากหลายในความต้องการของทั้งกลุ่มบุคคลและสังคมทำให้เกิดความขัดแย้ง (Conflict) ขึ้นในระดับความรุนแรงต่างๆ ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณเมื่อสังคมพลวัตไปข้างหน้า โดยเฉพาะกระแสการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระบวนการโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกเป็นสังคมไร้พรมแดน (Borderless Society) ในหมู่บ้านโลก (Global Village) ความหลากหลายและความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตและการอยู่ร่วมกันของบุคคล (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ 2550: 230)

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่ทำเนิงานอยู่ในสังคม และอาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลเนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงานและผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แพร่กระจายไปทั่วทุกภาคส่วนของสถานศึกษาในประเทศไทย ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นบ่อยทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง (พนัส หัสนาคินทร์ 2542: 8)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการจัดการปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไป ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพ เฉพาะตัว ปัญหาบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ได้ แต่อีกคนหนึ่งอาจจะแก้ไม่ได้หรือถ้าแก้ไขได้ก็อาจใช้เวลา และวิธีการแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (ศจี อนันต์นพคุณ 2542: 4)

สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพคือการทราบถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มา ของโอกาสในการเกิดความขัดแย้งเพื่อจะหาแนวทางในการรับมือและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ทำให้เกิดปัญหามานปลายและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่าง บุคคล สาเหตุเนื่องมาจากความแตกต่างในการรับรู้ความจำกัดของทรัพยากรของกิจกรรมการงาน บทบาทที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน ความแตกต่างทางสถานภาพ ค่านิยม อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารและการเปลี่ยนองค์กร จากสาเหตุความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น ถ้าผู้บริหารไม่สามารถรับมือ หรือไม่สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ในระดับวงแคบและวงกว้าง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2550: 18-23)

ในการบริหารความขัดแย้ง สิ่งแรกที่ผู้นำต้องดำเนินการก็คือการสร้างค่านิยมร่วมกันให้แก่ทีมปฏิบัติงานในเรื่อง ของความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ต้องสร้างให้เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมที่ทุกคนใช้ในการทำงานประจำวัน ผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของทีมแต่ละคนโดยการหมั่นสังเกตและโน้มน้าวให้ยอมรับและประพฤติตาม กฎระเบียบที่ได้กำหนดร่วมกันไว้ ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำจะต้องสามารถกระตุ้นระดมสมองแบบบริหารความขัดแย้ง ในการสร้างการทำงานเป็นทีม โดยสมาชิกของทีมทุกคนจะต้องมีความรู้สึกรู้ว่า ได้รับแรงจูงใจและโอกาสที่จะแสดง ออกมาซึ่งความริเริ่มและความสามารถถกเถียงกันในประเด็นต่างๆ ที่หยิบยกขึ้นมาเพื่อการหาข้อยุติโดยการคำนึงถึง ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ (รัชนิกร ชุมบุรุษ 2550: 16)

ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาที่พบเสมอนับตั้งแต่ปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหา ระหว่างครูกับครูปรากฏให้เห็นเสมอว่า ครูในหน่วยงานเดียวกันทะเลาะเบาะแว้งกัน แบ่งพรรคแบ่งพวกอิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน ผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าระดับใดก็ตามมักประสบปัญหาเดือดร้อนใจอย่างยิ่งอยู่เรื่องหนึ่งคือปัญหาครูขาด ความสามัคคี นับเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานอย่างยิ่งบางครั้งผู้บริหารแก้ปัญหาคือความขัดแย้งนั้นแต่ก็รู้สึกไม่พอใจ ก็ร้องเรียนไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือบางรายใช้วิธีการเขียนบัตรสนเท่ห์ปัญหาดังกล่าวถ้ามีความรุนแรงมากก็นับว่า เป็นผลร้ายต่อสถานศึกษาอย่างยิ่งเพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงานทำให้บรรยากาศ ของสถานศึกษาขบเซา สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่ออารมณ์ของบุคคลในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก อาจก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเช่นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นคนก้าวร้าวตั้งตนเป็นศัตรูและประณาม ผู้อื่นบางคนถึงกับลาออกและในที่สุดก็เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนเอง (โกสินทร์ รังสยาพันธ์ 2530: 11)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสำคัญที่ช่วยในการบริหารงาน ด้านบุคลากร ให้อำนาจแก้ปัญหาการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จากการวิเคราะห์ปัญหาการรวบรวมข้อมูลต่างๆ การวินิจฉัย กระบวนการตัดสินใจ รู้จักคน ความต้องการของคน การสร้างทีมงานให้มีความรู้ ความสามารถในการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดคือรู้จักประนีประนอม รู้จักการเจรจา รู้จัก การใช้ความเป็นธรรม การใช้อำนาจจากภาวะผู้นำอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ควรเข้าใจและตระหนักถึงความต้องการ ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์จึงจะสามารถแสวงหาความร่วมมือแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ องค์กรสามารถเดินหน้าและพัฒนาต่อไปด้วยความราบรื่น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาทัศนคติของข้าราชการครูต่อ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เพื่อให้เข้าใจ

ถึงความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้ทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้เป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาและหน่วยงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานของผู้บริหารให้มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่มีวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันจะมีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วิธีการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำนวน 232 คน ปีการศึกษา 2559

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำนวน 122 คน โดยใช้วิธีการของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) (อ้างอิงในจักรกฤษณ์ สำราญใจ 2545: น.24) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อน (e) ที่ระดับ 0.063 ได้จากการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดแยกตามจังหวัดศรีสะเกษและยโสธร แต่ละชั้นภูมิสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 แบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check-list) โดยสอบถามเกี่ยวกับ วุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ประยุกต์ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีของโรมัส, คิลแมนน์และฟอลเลห์ แบ่งเป็น 6 รูปแบบคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการบูรณาการ มีลักษณะเป็นแบบกำหนดสถานการณ์การจัดการความขัดแย้ง รูปแบบละ 10 ข้อ รวมจำนวน 60 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 5 ตัวเลือก คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยแต่ละตัวเลือกจะมีระดับคะแนน 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์วัตถุประสงค์และขอบข่ายการวิจัย
3. ศึกษาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของโธมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) มีชื่อว่า Thomas and Killmann Mode Instrument (อ้างอิงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, หน้า 106–115)
4. สร้างเครื่องมือการจัดการจัดการความขัดแย้งโดยประยุกต์ใช้ตามแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี (อ้างอิงใน ณรงค์ กังน้อย 2545) ที่ประยุกต์ตามแบบวัดพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของโธมัส คิลแมนน์และพอลเลห์
5. นำเครื่องมือที่สร้างมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อรับคำแนะนำ
6. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (IOC) เพื่อปรับปรุงแก้ไข
7. ตรวจสอบคุณภาพด้านค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach โดยการนำไปใช้กับผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่มีในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.845

ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากในทุกๆ ด้าน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษามีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังนี้
 - 2.1 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน
 - 2.2 ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี อายุ 40–50 ปี และอายุมากกว่า 50 ปี มีการจัดการความขัดแย้งรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน
 - 2.3 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์ 5–10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีการจัดการความขัดแย้ง รูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน
 - 2.4 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้ง รูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม แบบร่วมมือ และแบบบูรณาการ และควรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีแบบเอาชนะ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. จากการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 รายรูปแบบ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ รูปแบบการประนีประนอม รองลงมาคือ รูปแบบการบูรณาการ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการยอมให้ รูปแบบการหลีกเลี่ยง และรูปแบบการเอาชนะ ตามลำดับ โดยสามารถแบ่งระดับการจัดการความขัดแย้งได้ 3 ระดับ คือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการบูรณาการ และรูปแบบการร่วมมือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการหลีกเลี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการเอาชนะมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของรังสรรค์ เหมันต์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้จัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ สอดคล้องกับณรงค์ กังน้อย (2545: 70-71) ได้ศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือแบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือ แบบการเอาชนะ แต่เมื่อจัดเป็นกลุ่มระดับ พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง และใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณายุทธวิธีที่ใช้ในระดับสูง พบว่า แบบร่วมมือมีการใช้ระดับสูงมากที่สุด ยุทธวิธีที่ใช้ในระดับปานกลางพบว่า แบบการประนีประนอมมีการใช้ระดับปานกลางมากที่สุด ยุทธวิธีที่ใช้ในระดับต่ำ พบว่าแบบการเอาชนะ มีการใช้ในระดับต่ำมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นายวัชรพล มนตรีภักดี (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ซึ่งจะเห็นว่าพฤติกรรมหรือรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้จัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะนั้นมียุทธวิธีปฏิบัติน้อยที่สุด เนื่องจากผู้บริหารนั้นทราบว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะไม่ใช่ทางออกที่ดีที่สุดในการจัดการกับปัญหา แต่เป็นการยุติปัญหาด้วยการบีบบังคับและไม่สามารถทำให้ความขัดแย้งนั้นจบลงโดยสมบูรณ์ แต่อาจเกิดความขัดแย้งรอบใหม่ขึ้นได้ ตรงข้ามกับรูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการร่วมมือ ที่ผู้บริหารเลือกใช้จัดการความขัดแย้งในระดับมาก สอดคล้องกับสุกานดา แสงเดือน (2546: 27-29) ที่กล่าวว่าร่วมมือร่วมใจกันแก้สาเหตุของปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดของทุกๆ คน และถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ถ้าทุกคนเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมา นั่นคือ ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการแก้ปัญหาเป็นหลัก การร่วมมือ การประนีประนอมกันระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีทางที่ดีที่สุดของการแก้ไขความขัดแย้ง และจากผลการศึกษายังพบว่า ผู้บริหารใช้รูปแบบ

การบูรณาการอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับการร่วมมือ และการประนีประนอม เพราะผู้บริหารเห็นว่าในความขัดแย้งมีสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมมีรูปแบบของการแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกัน จึงต้องใช้รูปแบบการบูรณาการสอดคล้องกับ ฟอลเลห์ (2545: 135-136) ได้กล่าวว่าการบูรณาการ (Integration) เป็นการนำเอาวิธีการจัดการความขัดแย้งหลายๆ วิธีมาแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ตรงกับสาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

2. จากผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้รับการอบรมและพัฒนา ก่อนปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านการจัดการและการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ยกเว้นการเปรียบเทียบรายชื่อของรูปแบบการเอาชนะกับอายุผู้บริหาร ตัดสินความผิดและลงโทษผู้ที่มีความขัดแย้ง โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงเสียศักดิ์ศรีเรื่องความเป็นธรรมของบุคคลอื่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจเกิดจากผู้บริหารที่มีอายุน้อย ไม่กล้าตัดสินใจหรือคัดค้านความขัดแย้งของคนในองค์กร และรูปแบบการประนีประนอมกับอายุ ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้น ผู้บริหารพยายามรักษาสถานะในการทำงานกรณีเกิดความขัดแย้ง ไม่ให้รุนแรงบานปลายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ถ้ามีเหตุผลที่ดีกว่าและท่านปฏิบัติตามความคิดเห็นนั้นอย่างเต็มใจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จากผลดังกล่าว พบว่า อายุของผู้บริหารนั้นมีผลต่อการกล้าตัดสินใจ ความกล้าแสดงความคิดเห็นและการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณรงค์ กังน้อย (2545: 70-71) ได้ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงานบริหาร และวุฒิทางการศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่า ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3. จากการวิเคราะห์คำถามปลายเปิด การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่ตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open ended) พบว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้ (1) การจัดการความขัดแย้งด้วยการเอาชนะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ แต่เป็นการกระตุ้นความขัดแย้งให้รุนแรงบานปลาย ยกเว้น กรณีที่มีความจำเป็นที่จะต้องระงับความขัดแย้ง หรือความขัดแย้งทำให้เกิดผลเสียต่อสถานศึกษาอย่างร้ายแรง (2) ผู้บริหารควรจัดการความขัดแย้งด้วยความร่วมมือกันระหว่างบุคคล และให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการร่วมมือในการทำงาน (3) ความขัดแย้งทุกความขัดแย้งหากผู้ขัดแย้งมีการประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ถอยกันคนละก้าว จะทำให้ความขัดแย้งเบาบางลงได้ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศของการประนีประนอมและเป็นแบบอย่างที่ดี ที่สำคัญไม่ควรแสดงให้เห็นว่ามีความลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดโดยไม่มีเหตุผล (4) การบูรณาการการจัดการความขัดแย้งเป็นการจัดการความขัดแย้งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยหลายสาเหตุหลายปัจจัยการแก้ไขควรเน้นการบูรณาการจึงจะลดความขัดแย้งลงได้ การที่ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นไว้เช่นนี้ สะท้อนได้ว่าทุกความคิดเห็นนั้นมาจากรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ในระดับมาก คือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการร่วมมือ และรูปแบบการบูรณาการ และกล่าวถึงข้อควรระวังในการจัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบการเอาชนะซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของวัชรพล มนต์วิภาติ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมรองลงมาเป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายมีพฤติกรรมการบริหาร

ความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยงผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการร่วมมือช่วงอายุการทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปีและอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ สอดคล้องกับ สุกานดา แสงเดือน (2546: 27-29) ที่กล่าวว่าร่วมมือร่วมใจกันแก้สาเหตุของปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดของทุกๆ คน และถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ถ้าทุกคนเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมา นั่นคือ ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการแก้ปัญหาเป็นหลัก การร่วมมือ การประนีประนอมกันระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีทางที่ดีที่สุดของการแก้ไขความขัดแย้ง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากตารางวิเคราะห์ผลการทดลองตอนที่ 2 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 มีการจัดการความขัดแย้งตามรูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการบูรณาการ และรูปแบบการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก มีรูปแบบการหลีกเลี่ยง และการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องมุ่งผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรเป็นหลักด้วยการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรใช้วิธีการดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรโดยใช้วิธีการประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย ใช้วิธีบูรณาการตามเหตุและสถานการณ์ของความขัดแย้ง และใช้วิธีการร่วมมือจัดการความขัดแย้ง

1.2 ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดแรงต่อต้านในการทำงาน ส่งผลให้ไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษา

2.1 ควรศึกษารูปแบบหรือแนวทางการจัดการความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- โกสินทร์ รัชสยาพันธ์. (2530). **ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมศาสนา.
- จักรกฤษณ์ สำราญใจ. (2545). **การวิจัยพื้นฐาน**. สถาบันราชภัฏลำปาง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จันทร์สมุทร.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). **การจัดการความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพรพันธ์ เขจรนันท์และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). **การจัดการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณรงค์ กังน้อย. (2545). **ยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน** สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- รัชนิกร ชุมนุรักษ์. (2550). **ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์**. วารสารวิจัย มสศ. 3(2).

- รังสรรค์ เหมันต์. (2546). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัชรพล มนต์รักดี. (2549). พฤติกรรมความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิก.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2553). แนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐาน พุทธศักราช 2551. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สุกานดา แสงเดื่อน. (2546). Management cook book (Revised edition). กรุงเทพฯ: ตะวันออกจำกัด (มหาชน).
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). การบริหารความขัดแย้งเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.