

## วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้

กุศล ชุมมง<sup>1\*</sup> วิไล ตั้งจิตสมคิด<sup>2</sup> และ สุรศักดิ์ หลาบมาลา<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ 2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ และนำวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยการวิเคราะห์หาค่าที่ (t-test independent) และค่าความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ

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

**คำสำคัญ:** การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มกรุงเทพใต้

<sup>1</sup> นักศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

<sup>3</sup> อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

\* ผู้ประสานงานหลัก : kusol.c@hotmail.com

## Conflict Management of School Administrators under South Bangkok School Group

Kusol Chummung<sup>1\*</sup> Wilai Tangchitsomkit<sup>2</sup> and Surasak Labmala<sup>3</sup>

### 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

---

<sup>1</sup> Student, Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University

<sup>2</sup> Associate Professor, Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University

<sup>3</sup> 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 เมื่อมาอยู่ร่วมกันในสังคม หากไม่ยอมรับในความแตกต่างดังกล่าวปัญหาต่าง ๆ ก็จะตามมา อาจเกิดเป็นความขัดแย้ง ที่มีผลกระทบ ต่อองค์การ ต่อสมาชิกขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และหากระดับความขัดแย้งมีมากเกินไปจนระดับที่จะสามารถควบคุมได้ อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

ภายในองค์กรจะต้องมีหัวหน้าหรือผู้นำคอยประสานงานเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้มากที่สุด (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2554, น.36) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความขัดแย้ง ความจริงความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้น เนื่องจากคนเราทุกคนมีลักษณะแตกต่างกัน และมีความต้องการที่ซับซ้อน หลากหลาย ตลอดจนการรับรู้และทำความเข้าใจที่แตกต่างกันทำให้มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งในองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความจริงแล้วความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์เช่นกัน องค์กรใดที่ปราศจากความขัดแย้งบรรยากาศในองค์กรจะมีความเฉื่อยชาขาดชีวิตชีวา องค์กรใดที่มีความขัดแย้งองค์กรใดที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางที่พอเหมาะ นอกจากไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแล้วความขัดแย้งดังกล่าว ยังเป็นเสมือนเครื่องมือไปกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ส่งเสริมการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีพลัง สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้ง และพยายามหาวิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขัน ชูเชื้อ และคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลง ในที่สุด และในทางตรงกันข้าม หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้า บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติ พร้อมพร้อมด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์การที่รับผิดชอบอยู่ รวมทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้า พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ระส่ำระสายเมื่อเผชิญปัญหา การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารนั้น เป็นการยากที่จะทำให้คู่พิพาทพอใจในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร จะต้องมีความเข้าใจถ้าผู้บริหารเลือกแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมิได้วิเคราะห์เหตุแห่งความขัดแย้งอย่างรอบคอบแล้ว ปัญหาความขัดแย้งอาจทวีความรุนแรงขึ้นก็ได้ ดังนั้น ก่อนที่ผู้บริหารจะเลือกแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาความขัดแย้ง เหตุแห่งการเกิดปัญหา พฤติกรรมของคู่พิพาท ค่านิยม และเหตุแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานศึกษาประกอบการพิจารณาด้วย

ในการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันเป็นไปตามหลักการจัดการศึกษาแนวใหม่ ที่ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการ และประสานงานกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ ความคิด และประสบการณ์ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้น การบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารต้องเผชิญกับความขัดแย้งชนิดหลีกเลี่ยงไม่ได้และป้องกันค่อนข้างยาก จึงถือเป็นภารกิจอันสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ควรให้ความสนใจที่จะเรียนรู้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งให้ลึกซึ้ง และรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำพาการศึกษาไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการที่จะศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในลักษณะการกระตุ้น การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง นอกจากนี้ ยังเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐานในการอบรมและพัฒนาางานของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

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

### สมมติฐานการวิจัย

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้อยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และมีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แตกต่างกัน

### กรอบแนวคิด

ในการวิจัยเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎีของโฮวาทและลอนดอน (Howat & London, 1980, PP.172-175) ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารเป็น 5 วิธี คือ 1) วิธีเผชิญหน้า 2) วิธีหลีกเลี่ยง 3) การบังคับ 4) การไกล่เกลี่ย 5) การประนีประนอม

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ ในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ จำนวน 58 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ตอน รายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลสถานภาพทั่วไป เป็นแบบสำรวจรายการ (Check - list) ได้แก่ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยแบ่งการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 5 วิธี ได้แก่ ด้านวิธีเผชิญหน้า (confrontation) ด้านวิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) ด้านวิธีการบังคับ (forcing) ด้านวิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing) ด้านวิธีการประนีประนอม (compromise) รวมจำนวนทั้งหมด 25 ข้อ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง แล้วนำมาประยุกต์เป็นแบบสอบถามตามหัวข้อที่กำหนดเพื่อให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด 2) นำแบบสอบถาม เสนอ

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item – Objective Congruence) เท่ากับ 1.3) นำแบบสอบถามที่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพเหนือ แล้วนำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ .964) นำแบบสอบถาม ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป 5) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา 12 คน โดยใช้โทรศัพท์ เพื่อตอบคำถามเพื่อการวิจัยตามวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ

## ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เพื่อประสานไปยังสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล
2. นำหนังสือจากสำนักงานการศึกษาประสานงานกับสำนักงานเขตต่าง ๆ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากสถานศึกษาในเขตพื้นที่
3. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตนเองกับประชากร ด้วยตนเอง รวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 58 ฉบับ
4. ผู้วิจัยและดำเนินการรวบรวม แบบสอบถามที่ได้รับคืนด้วยตนเอง จำนวน 58 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว

5. นำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป รายละเอียด ดังนี้

5.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไป วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดคะแนนเพื่อแสดงระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

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

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด

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 ดำเนินการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (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	วิธีการไกล่เกลี่ย (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 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย วิธีการประนีประนอม (compromise) ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = .536) วิธีการไกล่เกลี่ย (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
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>.219</b>	<b>4.12</b>	<b>.342</b>	<b>1.016</b>	<b>.314</b>

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้  
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่  
แตกต่างกัน 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			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	<b>.074</b>	<b>2</b>	<b>.037</b>	<b>.374</b>	<b>.690</b>
	ภายในกลุ่ม	<b>5.464</b>	<b>55</b>	<b>.099</b>		
	รวม	<b>5.539</b>	<b>57</b>			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

### ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างคือผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 12 คน โดยใช้โทรศัพท์ สรุปลักษณะความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1.1 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีเผชิญหน้า สรุปลักษณะวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลางสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้การมีจุดยืนในการทำงานที่ตรงกันและผู้บริหารพร้อมที่แก้ปัญหาและรับผิดชอบกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบต่อความคับข้องใจด้านความเต็มใจผู้บริหารสถานศึกษา ท่านเลือกที่จะเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง กล่าวคือ ท่านหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนและต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างชัดเจน

1.2 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีหลีกเลี่ยง สรุปลักษณะวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารท่านวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินเพื่อให้ปัญหาคลีคลายไปเอง พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน

1.3 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการบังคับ สรุปลักษณะวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ท่านให้ดำเนินการตามนโยบายและคำสั่งยึดระเบียบของทางราชการเป็นหลักและมุ่งบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวินัยข้าราชการเป็นตัวกำกับ มุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเองประสบความสำเร็จโดยให้ความเห็นว่าเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสูงสุด

1.4 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการไกล่เกลี่ย สรุปลักษณะวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ท่านมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพอใจและมองไปที่เป้าหมายสูงสุดของการบริหารคือความมีคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญยึดถือความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญโดยใช้การประชุมทำความเข้าใจทั้งเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

1.5 วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการประนีประนอม สรุปลักษณะวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาโดยมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง พยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน หาวิธีการชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง

2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้จำแนกตามประเภทโรงเรียนในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียนพบว่า มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน คือส่วนใหญ่เลือกวิธีการประนีประนอมใช้วิธีการปรับความเข้าใจและไกล่เกลี่ย ให้เกิดความเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าบางครั้งต้องเลือกที่จะเสียสละบางอย่างเพื่อให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ค่านิยมของคนไทยมีความรักสงบ ไม่นิยมความรุนแรง มีสัมมาคารวะ จึงทำให้ผลการวิจัยมีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน นั้นแสดงให้เห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา



ศึกษา ยังยึดหลักการประนีประนอม การไกล่เกลี่ยไม่เน้นการบีบบังคับหรือภาวะเปียบของทางราชการเพื่อดำเนินการทางวินัยเลยหากไม่จำเป็น หรือไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากเกินไป ซึ่งเป็นวิธีการเปิดกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้ากันและร่วมกันพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาร่วมกัน

## อภิปรายผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครได้ พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย วิธีการประนีประนอม (compromise) วิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) วิธีการบังคับ (forcing) โดยใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีการไกล่เกลี่ย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งทั้งสองวิธีดังกล่าว เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีที่ดีที่สุดเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือแม้กระทั่งในองค์กร และระหว่างองค์กร โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความยุติธรรมและมีความเป็นกลางระหว่างทั้งสองฝ่าย ไม่เอนเอียงไปทางฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เหตุแห่งความขัดแย้งในบางครั้งก็ไม่สามารถจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรหลักการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดความสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความสามัคคีต่อทั้งสองฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับ วีรณัฐ สุทธิพันธ์ (2550) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลี่ยง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือมีปัญหาด้านวิชาการการบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป และสอดคล้องกับ แคลช (Cash, 1991, PP.3567A-3568A อ้างถึงใน สโรชิน โศทรโสภา, 2550, น.64) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในสถานศึกษารัฐบาลรัฐคาโรไรโด พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด ใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด

2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวม มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียง 2 ด้าน คือ ด้านวิธีการเผชิญหน้า (confrontation) และด้านวิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing) สำหรับจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ค่านิยมของคนไทยมีความรักสงบ ไม่นิยมความรุนแรง มีสัมมาคารวะ จึงทำให้ผลการวิจัยมีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน นั้นแสดงให้เห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ยังยึดหลักการประนีประนอม การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นวิธีการเปิดกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้ากันและร่วมกันพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สโรชิน โศทรโสภา (2550, น.92-99) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด คือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม

การกลบเกลื่อน การใช้อำนาจ และการถอนตัว ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังที่ซิมเมล (Simmel, 1998, PP.107) ได้กล่าวถึงวิธีการยุติความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้ อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ 2) การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ ในการเปลี่ยนแปลงการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยา และทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการดำเนิน วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้กลับหลัง 3) การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน 4) การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกัน คล้าย ๆ กับการให้อภัย เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผลและทั้งสองอย่างเกิดจากไมตรีจิตของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกกรากันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

3. การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ด้วย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีการบังคับ วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการประนีประนอม ทั้ง 5 วิธีนี้ ผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารและวิธีการจัดการความขัดแย้ง ควรใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ ควรพิจารณาและคำนึงถึงสภาวะจิตใจของผู้ที่เกิดความขัดแย้งให้มากที่สุด และควรใช้ความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง ไม่เอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น วิธีเผชิญหน้า ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจ ลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง วิธีหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน วิธีการบังคับ ผู้บริหารควรให้คำนิยามตามนโยบายและคำสั่งยึดระเบียบของทางราชการเป็นหลัก วิธีการไกล่เกลี่ย มุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพอใจ วิธีการประนีประนอม รับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาโดยมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง ดังที่โฮวาท และลอนดอน (Howat & London, 1980, PP.172-175) เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธีคือ 1) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย สามารถหยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่าง ชัดเจน หาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่ทอดทิ้งปัญหามากกว่าจะจัดการแก้ไข เรียบร้อย 2) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายาม ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท 3) วิธีการบังคับ (forcing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับ ให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน 4) วิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายาม ทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กร มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

การ 5) วิธีการประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหาร พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

## สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

### 1. สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่าเพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครได้ พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย วิธีการประนีประนอม (compromise) วิธีการไกล่เกลี่ย (smoothing) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) วิธีการบังคับ (forcing)

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ว่าเพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ต่างกัน มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

**การสัมภาษณ์เชิงลึก** พบว่า 1) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีเผชิญหน้า ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง สนับสนุนส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้การมีจุดยืนในการทำงานที่ตรงกันและผู้บริหารพร้อมที่แก้ปัญหาและรับผิดชอบกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชารับฟังความคับข้องใจด้านความเต็มใจของผู้บริหารสถานศึกษา ท่านเลือกที่จะเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง กล่าวคือท่านหยาบคายข้อขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนและต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างชัดเจน 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยง ผู้บริหารท่านวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน 3) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีการบังคับ ผู้บริหารควรให้ดำเนินการตามนโยบายและคำสั่งยึดระเบียบของทางราชการเป็นหลักและมุ่งบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวินัยข้าราชการเป็นตัวกำกับ มุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเองประสบความสำเร็จโดยให้ความเห็นว่าเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสูงสุด 4) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีการไกล่เกลี่ย ผู้บริหารควรมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพอใจและมองไปที่เป้าหมายสูงสุดของการบริหาร คือความมีคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญยึดถือความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้การประชุมทำความเข้าใจทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อให้เกิดความเข้าใจ 5) วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีการประนีประนอม ผู้บริหารควรพยายามรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา โดยมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง พยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน หาวิธีการชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง 6) ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน คือ ส่วนใหญ่เลือกวิธีการประนีประนอม ใช้วิธีการปรับความเข้าใจและไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าบางครั้งต้องเลือกที่จะเสียสละบางอย่างเพื่อให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ค่านิยมของคนไทยมีความรักสงบ ไม่นิยมความรุนแรง มีสัมมาคารวะ จึงทำให้ผลการวิจัยมีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน นั้นแสดงให้เห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ยังยึดหลักการประนีประนอม การไกล่เกลี่ยไม่เน้นการบีบบังคับหรือกฎระเบียบของทางราชการเพื่อดำเนินการทางวินัยเลยหากไม่จำเป็น หรือไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากเกินไป ซึ่งเป็นวิธีการเปิดกว้าง

ในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้ากันและร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ แก้ไขปัญหาร่วมกัน

## 2. ข้อเสนอแนะ

### 2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรศึกษาและพัฒนาวิธีการจัดการเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับผู้บริหารทุกประสบการณ์

2. ควรให้ผู้บริหารอาวุโส หรืออดีตผู้บริหารที่เกี่ยวข้องแล้วที่มีผลงานดีเป็นที่ปรึกษาให้ผู้บริหารใหม่

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยป้องกันและลดความขัดแย้งลงได้มาก ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำมาใช้

4. ควรนำวิธีการจากการประชุมกลุ่มไปใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งไม่ปรากฏในแบบสอบถาม

### 2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลประสิทธิภาพต่อการบริหาร งานสถานศึกษา

2. ควรศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนในสถานศึกษา

3. ควรศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ผู้สอนในสถานศึกษา

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.วิไล ตั้งจิตสมคิด ประธานกรรมการควบคุมภาคนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา กรรมการที่ปรึกษา ที่ท่านได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบคุณคุณแม่และขอขอบคุณคุณโชติกา ชุมมุง เด็กหญิงณิชากรมล ชุมมุง เด็กชายชัชชน ชุมมุง ที่ให้กำลังใจในการศึกษาจนกระทั่งผู้วิจัยประสบความสำเร็จ

## เอกสารอ้างอิง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

บุญเรียง ขจรศิลป์. (2543). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: พิสิษฐ์เซ็นเตอร์การพิมพ์.

วีรนุช สุทธพันธ์. (2550). *การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงาน เขตพื้นที่สมุทรปราการเขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์.

สโรชิน โคตรโสภา. (2550). *ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย ราชภัฏราชชนครินทร์.

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.