



การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

The Conflict Management of School Administrators Under the
Office of Bungkan Primary Education Service Area

อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม¹ ประสาท อิศรปรีดา² และ สุมาลี ศรีพุทธรินทร์³
Archiraya khiewchaum,¹ Prasart Isarapreedaa² and Sumalee Sriputtarin³

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

² Ph.D. (Education-Psychological & Cultural Studies) รองศาสตราจารย์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

³ กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 340 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 90 คน ครู จำนวน 250 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นแบบสอบถามมี 30 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ไค-สแควร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการประนีประนอม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ : วิธีการจัดการความขัดแย้ง / ผู้บริหารสถานศึกษา / การบริหาร / สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ABSTRACT

The purposes of this study were: 1) to investigate methods of conflict management of school administrators, and 2) to compare the methods of conflict management of school administrators as classified by status and size of school. The sample used in this study consisted of 90 school administrators, and 250 teachers totaling 340 people under the Office of Bungkan Primary Education Service Area as selected by stratified random sampling. The sample size as such was determined using Krejcie and Morgan's ready-made table. The instrument used was Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument – a 30-item questionnaire, whose entire reliability value was 0.97. Statistics used were percentage, frequency and Chi-square for hypothesis testing. The results were as follows: 1) Most of the school administrators chose to employ compromise technique for managing conflict; 2) the opinions on conflict management among school administrators and teachers from a different status and school size were not significantly different.

Keywords : Methods of Conflict Management / School Administrators / Management / Office of Bungkan Primary Education Service Area



บทนำ

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากร การบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะ การบริหารมีหลักเกณฑ์ที่สามารถนำไปศึกษาค้นคว้าได้อย่างมี ระบบระเบียบ สาเหตุที่เรียกว่า “ศิลป์” ก็เพราะพฤติกรรม การบริหารหลายประการต้องอาศัยความรอบรู้ ทักษะ และ ไหวพริบ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรม การบริหารโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการจัดการตลอดจนเทคนิคในการดำเนินงาน อย่างเหมาะสม ต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์ และศิลป์ มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ มีความชำนาญในงานที่ตนเอง รับผิดชอบและมีทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็น เรื่องที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ ด้านจิตวิทยาพอสมควรใน การปกครองคน (ฉลาด กัณกา. 2550) ได้กล่าวว่าการบริหารงาน ปัจจุบัน ทักษะการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อ การปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นักทฤษฎีองค์การได้พยายามศึกษา วิจัยปัญหาเรื่องความขัดแย้งในหน่วยงาน หรือองค์การใน ลักษณะต่างๆ เพื่อจะนำข้อมูลเหล่านั้นไปปรับปรุงแก้ไข การเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่สร้างสรรค์และนักการศึกษา ได้นำศาสตร์ในเรื่องนี้เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ด้วย โดยเห็นว่าครูและผู้บริหารการศึกษาจะทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยจะต้องมีคุณลักษณะและทักษะ ของความเป็นผู้นำหลายประการ ซึ่งเรียกรวมๆ ว่าศักยภาพใน การจัดการกับความขัดแย้ง ศักยภาพดังกล่าวหากผู้บริหารมี อยู่สูง ก็เชื่อว่าจะสามารถจัดการกับความขัดแย้งและนำไปสู่แนวทาง ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ หากมีน้อยหรือไม่มีเลยก็จะ นำองค์การไปสู่ความล้มเหลวได้หรือด้อยประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่กล่าวถึงความขัดแย้งใน การบริหารงานของผู้บริหาร อาทิเช่น งานวิจัยของโรมัส Thomas (ปริชา จำาสิงห์. 2550) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงและ ระดับกลางใช้เวลาประมาณ ร้อยละ 20 ของเวลาที่ทำงานเพื่อ จัดการความขัดแย้ง

สถานศึกษาเป็นอีกองค์การหนึ่งในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความ เข้าใจในปัญหาความขัดแย้ง ตลอดทั้งมีประสบการณ์ในการแก้ไข ปัญหา รู้จักใช้ภาวะผู้นำในการสร้างศรัทธาและความไว้วางใจ จากบุคลากร ประยุกต์ใช้หลักการบริหาร หลักศาสนา จิตวิทยา

มีคุณธรรมและปราศจากอคติในการบริหารงาน หากผู้บริหาร สถานศึกษาบริหารความขัดแย้งไม่เหมาะสมความขัดแย้ง อย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นได้ ซึ่งจะเป็นปัญหา ต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างมาก ปัจจุบันความขัดแย้ง ในสถานศึกษามีมากขึ้นและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นทั้งด้าน ความถี่และความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่าง สถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลง แนวทางการจัดการศึกษาได้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทาง อ้อมต่อลักษณะนิสัย อารมณ์วิธีการทำงานของบุคลากรใน สถานศึกษา รวมทั้งการขาดแคลนทรัพยากรในการศึกษาและ ความหละหลวมของโครงสร้างการบริหารการศึกษา ยิ่งทำให้ ความขัดแย้งมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น หากผู้บริหารสถาน ศึกษาไม่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดการความขัดแย้งให้ อยู่ในภาวะที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ย่อมก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างแน่นอน (จิตทามาศ เชื้อโฮม. 2553)

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาบึงกาฬ มีจำนวน 211 โรงเรียน ประกอบไปด้วย สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในอำเภอบึงกาฬ อำเภอพรเจริญ อำเภอ เซกา อำเภอบึงโขงหลง อำเภอศรีวิไล อำเภอบุ่งคล้า อำเภอ โซพิสัย และอำเภอปากคาด มีปัจจัยการบริหารงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากในปัจจุบันบุคลากรเป็นผู้วุฒิการศึกษาสูงขึ้น มีความรู้ ความสามารถมาก ที่สำคัญมีวิสัยทัศน์ที่ต่างกัน ดังนั้นความ แตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีมากและงานด้านการบริหาร การศึกษามีความซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งยังต้องประสานงาน กับชุมชนและองค์การภายนอกย่อมเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ตลอดเวลา ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้หลายสาเหตุหลาย ปัจจัย ดังที่ (ประกาศทิพย์ ผาสุก. 2551) ได้กล่าวถึงความขัดแย้ง ว่ามักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) ความขัดแย้ง มักเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความ ต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้หรือสิ่งที่ เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ 2) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะ ควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของกันหรือ กลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรือ อำนาจหน้าที่ของคนอื่น 3) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธี การต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ ดังนั้นผู้อำนวยการสถาน ศึกษาจึงต้องมีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่จะให้



ความขัดแย้งในโรงเรียนอยู่ในระดับสมดุล โดยการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส โรงเรียนจึงจะพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพ

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารและพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ ตรงตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 คือ การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 2,390 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 211 คน ครู จำนวน 2,179 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 340 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตารางสำเร็จรูป Krejcie and Mogan สุ่มแบบแบ่งชั้น จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 90 คน ครู จำนวน 250 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ฉบับ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและสำหรับครู มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย สถานภาพและขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวัดพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เครื่องมือนี้เรียกว่า Thomas kilmann Conflict Mode Instrument วัดการจัดการความขัดแย้ง มี 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัวเลือก คือ ก. กับ ข. แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของยุทธวิธีที่บุคคลแสดงออกในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 กลุ่ม คือ การเผชิญหน้า การหลีกเลี่ยง การบังคับ การไกล่เกลี่ย การประนีประนอม การตรวจให้คะแนน ให้คะแนนตามตัวเลือกที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก ข้อละ 1 คะแนน จากนั้นจัดกลุ่มตัวเลือก ก และ ข เป็น 5 กลุ่ม ตามรายละเอียดข้างต้น รวมคะแนนในแต่ละกลุ่มว่า พฤติกรรมแต่ละแบบ ตอบกี่ข้อ แบบพฤติกรรมที่ตอบมากที่สุด แสดงว่ามักแสดงพฤติกรรมแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เช่น ผู้เลือกตอบมีคะแนนสูงสุดในแบบวิธีการไกล่เกลี่ย แสดงว่ามักมีพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยเก็บแบบสอบถามในช่วงเดือนมิถุนายน ได้รับแบบสอบถามคืน



ทั้งหมด 340 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำผลมาตรวจให้คะแนนตามกลุ่ม จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 มาตรวจสอบและแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ โดยนำผลการเลือกตอบแต่ละข้อในแบบสอบถามของผู้ตอบแต่ละคนมาแจกแจงและจัดกลุ่มตามแบบของโรมัส-คิลแมนน์ โดยจัดเป็น 5 กลุ่ม คือ

กลุ่ม 1 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 3,8,10,17,25,28

และตัวเลือก ข ข้อ 6, 9, 13,14,16,22

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้า

กลุ่ม 2 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 15,16,18,21,24,30

และตัวเลือก ข ข้อ 1,3,4,11,25,27

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง

กลุ่ม 3 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 1,6,7,9,12,27

และตัวเลือก ข ข้อ 5,15,17,19,23,29

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการบังคับ

กลุ่ม 4 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 5,11,14,19,20,23

และตัวเลือก ข ข้อ 2,8,21,26,28,30

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย

กลุ่ม 5 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 2,4,13,22,26,29

และตัวเลือก ข ข้อ 7,10,12,18,20,24

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม

3. การตรวจให้คะแนน โดยการให้คะแนนตามตัวเลือกที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก ข้อละ 1 คะแนน กลุ่มละ 12 คะแนน ตัวอย่างเช่น กลุ่ม 1 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 3,8,10,17,25,28 ได้ข้อละ 1 คะแนน รวม 6 คะแนน แต่ถ้าผู้เลือกตอบ ตอบข้อ 3 และข้อ 10 เป็นตัวเลือก ข จะไม่ได้คะแนน หรือเท่ากับ 0 รวมคะแนนตัวเลือก ก จะได้ 4 คะแนน และตัวเลือก ข ข้อ 6, 9, 13,14,16,22 ได้ข้อละ 1 คะแนน รวม 6 คะแนน แต่ถ้าผู้เลือกตอบ ตอบข้อ 6, 13 และข้อ 14 เป็นตัวเลือก ก จะไม่ได้คะแนน รวมคะแนนตัวเลือก ข จะได้ 3 คะแนน เมื่อรวมคะแนนในกลุ่มที่ 1 จะได้เท่ากับ 7 คะแนน จากนั้นจัดกลุ่มตัวเลือก ก และ ข เป็น 5 กลุ่มตามรายละเอียดข้างต้น รวมคะแนนในแต่ละกลุ่มว่าพฤติกรรมแต่ละแบบตอบกี่ข้อ แบบพฤติกรรมที่ตอบมากที่สุดแสดงว่ามักแสดงพฤติกรรมแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เช่น ตอบมีคะแนนสูงสุดในการตอบแบบหลีกเลี่ยง แสดงว่า มักมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

4. นำคะแนนผลการสรุปในพฤติกรรมแต่ละแบบไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่โรมัสและคิลแมนน์ เสนอไว้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การจัดกลุ่มระดับการจัดการความขัดแย้ง

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ช่วงคะแนน		
	กลุ่มระดับต่ำ	กลุ่มระดับกลาง	กลุ่มระดับสูง
วิธีการเผชิญหน้า	0-3 ข้อ	4-7 ข้อ	8-12 ข้อ
วิธีการหลีกเลี่ยง	0-3 ข้อ	4-6 ข้อ	7-12 ข้อ
วิธีการบังคับ	0-4 ข้อ	5-7 ข้อ	8-12 ข้อ
วิธีการไกล่เกลี่ย	0-4 ข้อ	5-8 ข้อ	9-12 ข้อ
วิธีการประนีประนอม	0-5 ข้อ	6-9 ข้อ	10-12 ข้อ

เมื่อนำคะแนนสรุปแต่ละพฤติกรรมที่ตอบมาเปรียบเทียบกับตารางข้างต้นเพื่อจัดกลุ่มระดับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ถ้าคะแนนแบบวิธีใดอยู่ในระดับสูงแสดงว่ามีพฤติกรรมแบบนั้นมากกว่าคนอื่นโดยทั่วไป หรือถ้าคะแนนยุทธวิธีแบบใดอยู่ในระดับต่ำแสดงว่าแสดงพฤติกรรมแบบนั้นน้อยกว่าคนอื่นโดยทั่วไป หรือถ้าคะแนนยุทธวิธีแบบใดอยู่ในกลุ่มระดับปานกลางแสดงว่าแสดงพฤติกรรมแบบนั้นมากพอๆ กับคนอื่นโดยทั่วไป

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ ไค-สแควร์ (Chi-Square) ตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 เปรียบเทียบโดยการจำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง

5.2 เปรียบเทียบโดยการจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สรุปผลการวิจัย

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬเรียงตามอันดับ คือ ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน ที่ตอบได้สูงสุด	ร้อยละ	อันดับ
1. วิธีการเผชิญหน้า	43	12.65	4
2. วิธีการหลีกเลี่ยง	65	19.12	3
3. วิธีการบังคับ	19	5.58	5
4. วิธีการไกล่เกลี่ย	94	27.65	2
5. วิธีการประนีประนอม	119	35.00	1

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและ ครูต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถาน ศึกษา

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	อันดับ
1. วิธีการเผชิญหน้า	3.73	1.88	4
2. วิธีการหลีกเลี่ยง	4.19	1.85	3
3. วิธีการบังคับ	3.13	1.71	5
4. วิธีการไกล่เกลี่ย	5.51	1.84	2
5. วิธีการประนีประนอม	6.63	2.29	1

อภิปรายผลการวิจัย

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ส่วนใหญ่ เลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ลักษณะนิสัยของคนไทยที่รักความสงบ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือ และพึ่งพากัน ไม่นิยมความรุนแรง วิธีการประนีประนอมถือเป็น วิธีที่นุ่มนวลเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ข้อตกลงที่ลงตัวที่สุด ในลักษณะ พบกันครึ่งทางเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด และ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และสมบูรณ์ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของจุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษา สาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความ

ขัดแย้งมากที่สุดในแต่ละด้านนั้นอาจมีที่มาจากลักษณะ นิสัยใจคอและอารมณ์ส่วนบุคคล และวิธีการจัดการกับความ ขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้มากที่สุดได้แก่ วิธีประนีประนอม รวมถึงงานวิจัยของ รุจิเรช มีเจริญ (2548) ได้ศึกษาวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า วิธีการแก้ปัญห ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง โดย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะและด้าน การหลีกเลี่ยง รวมถึงงานวิจัยของสุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550) ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า การแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการเอาชนะอยู่ ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อยตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ส่วน (วรรณถา แสงมณี. 2553) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้ง ด้วยวิธีการประนีประนอมว่าเป็นการใช้วิธีการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่าย ต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่ง ได้หรือเสียอย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือกลุ่มที่ ขัดแย้งกันหาข้อยุติของปัญหาร่วมกัน เลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นต่อวิธี การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ไม่แตกต่างกันสอดคล้อง กับงานวิจัยของ มนตรี พ่วงวงษ์ (2552) เรื่อง ปัญหาและวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า ปัญหา และวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามสถานภาพ

3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถาน ศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย



ของ จิตนภา ไชเทพา (2552) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตทามาต เชื้อโฮม (2553) ศึกษาเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนที่ต่างกันเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน คือ วิธีชนะ-ชนะ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นครินทร์ เหลือบุญชู (2554) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการศึกษาวีธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ลักษณะนิสัยของคนไทยที่รักความสงบ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือและพึ่งพากัน ไม่นิยมความรุนแรง วิธีการประนีประนอมถือเป็นวิธีที่นุ่มนวลเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ข้อตกลงที่ลงตัวที่สุด ในลักษณะพบกันครึ่งทางเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม เมื่อพบว่า ความขัดแย้งนั้นพอยอมรับกันได้ ภายในเวลาที่จำกัด ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยผลการสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด

2. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ส่วนใหญ่เลือกใช้ เรียงตามอันดับ ดังนี้ อันดับ 1 วิธีการประนีประนอม อันดับ 2 วิธีการไกล่เกลี่ย อันดับ 3 วิธีหลีกเลี่ยง อันดับ 4 วิธีเผชิญหน้า และอันดับสุดท้ายวิธีบังคับ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาและเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งที่หลากหลายและเหมาะสมกับความ

ขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความขัดแย้งลดลง และเกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด

3. เมื่อจำแนกตามสถานภาพ และขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะ ดังนี้ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูล และลักษณะนิสัยของผู้ที่ร่วมงาน ในองค์การสร้างความเข้าใจในการทำงาน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และเมื่อพบความขัดแย้งก็สามารถเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

4. พบว่า มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่หลากหลายหลายวิธี ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดการความขัดแย้ง เพราะเป็นสิ่งที่ดีสังคมไทยเรายึดถือปฏิบัติเพื่อให้สังคมสงบ และแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการประนีประนอม ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะสำหรับการศึกษาให้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา

2. การศึกษาค้นคว้าต่อไป ควรเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษาของรัฐกับสถานศึกษาของเอกชน เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้ง

3. ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument สำหรับการศึกษาค้นคว้าต่อไป ควรมีการศึกษาวีธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้เครื่องมือแบบอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบและหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์การมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

Chuahome, Jitthamaat. (2010). *Methods of Conflict Management of School Administrators under the Office of Bangkok Metropolis's Education*. An M.Ed. Thesis. Bangkok : Ramkhamhaeng University.

จิตทามาต เชื้อโฮม. (2553). *วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- Jaasing, Preecha. (2007). **Conflict Mangement of School Administrators under the Office of Khon Kaen Educational Service Area 4.** An M.Ed. Thesis. Khon Kaen : Khon Kaen University.
- ปรีชา จำสิงห์. (2550). **การจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Kanka, Chalad. (2007). **Conflict Management of Administrators at Primary Schools, Mueang District, Phrae Province.** An M.Ed. Thesis. Uttaradit : Uttaradit Rajabhat University.
- ฉลาด กันกา. (2550). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดแพร่.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. อุดรดิตต์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.
- Khaithepha, Jitnapha. (2009). **Conflict Management of Administrators under the Office of Khon Kaen Educational Service Area 5.** An M.Ed. Thesis. Loei : Loei Rajabhat University.
- จิตนภา ไชเทพา. (2552). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาบัณฑิต. ขอนแก่น เขต 5.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- Luaboonchu, Nakharin. (2011, July-December). "The State and Problem of School-Based Administration of School Administrators under the Mueang Nakhon Phanom Municipality," *Nakhon Phanom University Journal*. 1(2) : 70-76.
- นครินทร์ เหลือบุญชู. (2554, กรกฎาคม-ธันวาคม). "สภาพและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม," *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*. 1(2) : 70-76.
- Meecharoen, Rujirekk. (205). **A Study of Methods of Resolving the Conflict by School Administrators under the Office of Chachoengsao Educational Service Area 2.** An M.Ed. Thesis. Chon Buri : Burapha University.
- รุจิเรข มีเจริญ. (2548). **ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Phaasuk, Prakathip. (2008). **Conflict Management of School Administrators under the Office of Lamphun Educational Service Area 1.** An M.Ed. Independent Study. Chiangmai : Chiangmai University.
- ประภาทิพย์ ผาสุก. (2551). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ลำพูน เขต 1.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Phuangwong, Montree. (2009). **Problems and Methods of Resolving the Conflict of School Administrators and Teachers under the Office of Lopburi Educational Service Area 1.** An M.Ed. Thesis. Lopburi : Thepsatri Rajabhat University.
- มนตรี พ่วงวงษ์. (2552). **ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- Pluang-rat, Sununtha. (2007). **A Study of Conflict Management of School Administrators under Office of Sa Kaeo Educational Service Area 1.** An M.Ed. Thesis. Chon Buri : Burapha University.
- สุนันทา เปลื้องรัตน์. (2550). **ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาสระแก้ว เขต 1.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Rujitanon, Juthamaat. (2004). **An Investigation of the Causes of Conflict and Methods for Conflict Management among Administrators of Basic Education Schools of the 1st and 2nd Spans**



under the Office of Suphan Buri Educational Service Area. An M.Ed. Thesis Kanchanaburi Rajabhat University.

จุฑามาศ รุจิตานนท์. (2547). การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

Saengmanee, Woranat. (2010). **Organization and Organizational Management**. [online], Available : <http://www.Kamsondeedee.com/school/chapter-002/51-2008-12-13-14-44-22/112>, [June 2555].

วรรณาท แสงมณี. (2553). **องค์การและการจัดการ องค์การ**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก : <http://www.Kamsondeedee.com/school/chapter-002/51-2008-12-13-14-44-22/112>, [June 2555].