

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ และเพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามระดับการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิธีเผชิญหน้า (Confrontation) ด้านวิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) ด้านวิธีการบังคับ (Forcing) ด้านวิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing) ด้านวิธีการประนีประนอม (Compromise) และการสนทนากลุ่ม (Focus group)

#### สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่าเพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย วิธีการประนีประนอม (Compromise) วิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing) วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) วิธีการบังคับ (Forcing) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

##### ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านวิธีเผชิญหน้า (Confrontation) พบว่า อยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับน้อยกว่า 10 ปี คือ ข้อ 4 ท่านเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง ข้อ 1 ท่านหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา และข้อ 3 ท่านเป็นทั้งผู้ให้ และสำหรับ 10 ปี ขึ้นไป คือ ข้อ 1 ท่านหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา ข้อ 5 ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน และข้อ 3 ท่านเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ

ด้านวิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) พบว่า อยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับน้อยกว่า 10 ปี คือ ข้อ 1 ท่านวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อ 3 ผู้ท่านปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินเพื่อให้ปัญหาคือคลายไปเอง และข้อ 2 ท่านแยกตัวออกจากสถานการณ์ปัญหา และสำหรับ 10 ปี ขึ้นไป คือ ข้อ 1 ท่านวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อ 5 ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน และข้อ 2 ท่านแยกตัวออกจากสถานการณ์ปัญหา

ด้านวิธีการบังคับ (Forcing) พบว่า อยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับน้อยกว่า 10 ปี คือ ข้อ 3 ท่านให้ดำเนินตามนโยบายและคำสั่งเท่านั้น ข้อ 4 ท่านมุ่งมั่นที่จะให้ความเห็นของตนเองประสบ

ความสำเร็จให้ได้ และข้อ 5 ท่านแสดงเหตุผลว่าวิธีของตนเองถูกต้องและมีประโยชน์ และสำหรับ 10 ปี ขึ้นไป คือ ข้อ 5 ท่านแสดงเหตุผลว่าวิธีของตนเองถูกต้องและมีประโยชน์ ข้อ 1 ท่านเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนเองถูกต้องเสมอ และข้อ 2 ท่านไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง

ด้านวิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing) พบว่า อยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับน้อยกว่า 10 ปี คือ ข้อ 3 ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย ข้อ 1 ท่านมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ และข้อ 2 ท่านคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญจึงยอมทำตามความคิดเห็นของคนอื่น และสำหรับ 10 ปี ขึ้นไป คือ ข้อ 1 ท่านมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ ข้อ 4 ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ และข้อ 5 ท่านให้ประโยชน์ตอบแทนเมื่อฝ่ายหนึ่งมีการยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง

ด้านวิธีการประนีประนอม (Compromise) พบว่า อยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับน้อยกว่า 10 ปี คือ ข้อ 4 ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา ข้อ 5 ท่านมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง ข้อ 1 ท่านพยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน และข้อ 3 ท่านพยายามชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 2 ข้อ และสำหรับ 10 ปี ขึ้นไป คือ ข้อ 1 ท่านพยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ข้อ 3 ท่านพยายามชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 2 ข้อ ข้อ 5 ท่านมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง และข้อ 4 ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา

#### ขนาดของโรงเรียน

ด้านวิธีเผชิญหน้า (Confrontation) พบว่า อยู่ในระดับมากทุกขนาดของโรงเรียน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ข้อ 2 ท่านไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ไขให้เรียบร้อย ข้อ 3 ท่านเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 2 ข้อ ข้อ 1 ท่านหยิบยกข้อขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา ข้อ 5 ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 2 ข้อ และข้อ 4 ท่านเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง คือ ข้อ 1 ท่านหยิบยกข้อขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา ข้อ 4 ท่านเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง และข้อ 3 ท่านเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ และสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ ข้อ 3 ท่านเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ข้อ 1 ท่านหยิบยกข้อขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา ข้อ 4 ท่านเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 2 ข้อ และข้อ 5 ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน

ด้านวิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) พบว่า อยู่ในระดับมากทุกขนาดของโรงเรียน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ข้อ 1 ท่านวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อ 5 ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 2 ข้อ ข้อ 3 ท่านปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินเพื่อให้ปัญหาคือคลายไปเอง และข้อ 2 ท่านแยกตัวออกจากสถานการณ์ปัญหา สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง คือ ข้อ 1 ท่านวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อ 3 ท่านปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินเพื่อให้ปัญหาคือคลายไปเอง และข้อ 2 ท่านแยกตัวออกจากสถานการณ์ปัญหา และสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ ข้อ 5 ท่าน

พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน ข้อ 1 ท่านวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อ 2 ท่านแยกตัวออกจากสถานการณ์ปัญหา

ด้านวิธีการบังคับ (Forcing) จำแนกตามจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกขนาดของโรงเรียน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ข้อ 4 ท่านมุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเองประสบความสำเร็จให้ได้ ข้อ 3 ท่านให้ดำเนินตามนโยบายและคำสั่งเท่านั้น และข้อ 1 ท่านเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้องเสมอ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง คือ ข้อ 2 ท่านไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง ข้อ 5 ท่านแสดงเหตุผลว่าวิธีของตนเองถูกต้องและมีประโยชน์ และข้อ 4 ท่านมุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเองประสบความสำเร็จให้ได้ และสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ ข้อ 1 ท่านเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้องเสมอ ข้อ 5 ท่านแสดงเหตุผลว่าวิธีของตนเองถูกต้องและมีประโยชน์ และข้อ 2 ท่านไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง

ด้านวิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกขนาดของโรงเรียน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ข้อ 4 ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ ข้อ 3 ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย และข้อ 5 ท่านให้ประโยชน์ตอบแทนเมื่อฝ่ายหนึ่งมีการยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง คือ ข้อ 4 ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ ข้อ 1 ท่านมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ และข้อ 3 ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย และสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ ข้อ 1 ท่านมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ ข้อ 5 ท่านให้ประโยชน์ตอบแทนเมื่อฝ่ายหนึ่งมีการยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง และข้อ 4 ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ

ด้านวิธีการประนีประนอม (Compromise) จำแนกตามจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกขนาดของโรงเรียน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ข้อ 5 ท่านมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง ข้อ 4 ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา และข้อ 3 ท่านพยายามชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง คือ ข้อ 3 ท่านพยายามชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง ข้อ 1 ท่านพยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน และข้อ 5 ท่านมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง และสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ ข้อ 1 ท่านพยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ข้อ 5 ท่านมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง และข้อ 3 ท่านพยายามชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ว่าเพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า

### ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันทุกด้าน

### ขนาดของโรงเรียน

เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน พิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน

### การสนทนากลุ่ม

จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง สรุปได้ดังนี้

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า ผู้บริหารเห็นว่า ควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง สนับสนุนส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้การมีจุดยืนในการทำงานที่ตรงกันและผู้บริหารพร้อมที่แก้ปัญหาและรับผิดชอบกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชารับฟังความคับข้องใจด้านความเต็มใจผู้บริหารสถานศึกษา ท่านเลือกที่จะเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง กล่าวคือท่านหยาบคายข้อขัดแย้งมาดำเนินการแก้ปัญหา กล่าวที่แสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนและต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างชัดเจน

2. วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยง ผู้บริหารเห็นว่า ควรวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินเพื่อให้อุณหภูมิคลี่คลายไปเอง พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน

3. วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการบังคับ ผู้บริหารเห็นว่า ควรให้ดำเนินตามนโยบายและคำสั่งยี่ตรงระเบียบของทางราชการเป็นหลักและมุ่งบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวินัยข้าราชการเป็นตัวกำกับ มุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเองประสบความสำเร็จโดยให้ความเห็นว่าเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสูงสุด

4. วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย ผู้บริหารเห็นว่า ควรมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพอใจและมองไปที่เป้าหมายสูงสุดของการบริหารคือความมีคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญยึดถือความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้การประชุมทำความเข้าใจทั้งเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

5. วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ผู้บริหารเห็นว่า ควรพยายามรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาโดยมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง พยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน หาวิธีการชกแจงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง

## อภิปรายผล

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ 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, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลี่ยง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือมีปัญหาด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และสอดคล้องกับ แคลช (Cash, 1991, pp. 3567A-3568A อ้างถึงใน สโรชิน โศทรโสภา, 2550, หน้า 64) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในสถานศึกษารัฐบาลรัฐคาโรไรโด พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด ใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด

2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวม มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน (Smoothing) สำหรับจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ค่านิยมของคนไทยมีความรักสงบ ไม่นิยมความรุนแรง มีสัมมาคารวะ จึงทำให้ผลการวิจัยมีการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน นั้นแสดงให้เห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ยังยึดหลักการประนีประนอม การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นวิธีการเปิดกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้ากันและร่วมกันพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สโรชิน โศทรโสภา (2550, หน้า 92-99) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตาม

ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด คือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม การกลบเกลื่อน การใช้อำนาจ และการถอนตัว ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตามเพศและวุฒิ การศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังที่ซิมเมล (Simmel, 1998, p. 107) ได้กล่าวถึงวิธีการยุติความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่แข่งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้ อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ 2) การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ ในการเปลี่ยนแปลงการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยา และทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่ โดยการดำเนิน วิวาทษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง 3) การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภท อาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน 4) การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกัน คล้ายๆ กับการให้อภัย เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผลและทั้งสองอย่างเกิดจากโมตรจิตของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกรากันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

3. การสนทนากลุ่ม พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ด้วยวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีการบังคับ วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการประนีประนอม ทั้ง 5 วิธีนี้ ผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารและวิธีการจัดการความขัดแย้ง ควรใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ ควรพิจารณาและคำนึงถึงสภาวะจิตใจของผู้ที่เกิดความขัดแย้งให้มากที่สุด และควรใช้ความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง ไม่เอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น วิธีเผชิญหน้า ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจ ลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง วิธีหลีกเลี่ยงผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน วิธีการบังคับผู้บริหารควรให้ดำเนินตามนโยบายและคำสั่งยี่ระเบียบของทางราชการเป็นหลัก วิธีการไกล่เกลี่ย มุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพอใจ วิธีการประนีประนอม รับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาโดยมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรง ดังที่โฮวาท และลอนดอน (Howat & London, 1980, pp. 172-175) เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

(1) วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญ กับ ปัญหาโดยตรงและเปิดเผย สามารถหยิบยกปัญหาามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่าง ชัดเจน หาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไข เรียบร้อย

(2) วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายาม ไม่เข้าไป เกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่าปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และ หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

(3) วิธีการบังคับ (Forcing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับ ให้ผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นของตน เชื้อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจาก ผู้อื่น ยินทรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

(4) วิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้ เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความ แตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

(5) วิธีการประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหาร พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

และสอดคล้องกับ แคลช (Cash, 1991, pp. 3567A-3568A อ้างถึงใน สโรชิน โคตรโสภณ, 2550, หน้า 64) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา รัฐบาลรัฐคาโรไรโด พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มากที่สุด ใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด

สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารสามารถทำได้หลากหลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีล้วน มุ่งหวังให้เกิดความสงบสุข ความสามัคคีระหว่างความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การเกิดความ ขัดแย้ง เกิดขึ้นกับใคร และเกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้ที่ได้รับการแก้ปัญหาความขัดแย้งมักจะพึงพอใจต่อ วิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมมากกว่า เพราะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้ผลดีที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรศึกษาและพัฒนาวิธีการจัดการเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งให้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันกับผู้บริหารทุกประสบการณ์

1.2 ควรให้ผู้บริหารอาวุโส หรืออดีตผู้บริหารที่เกี่ยวข้องแล้วที่มีผลงานดีเป็นที่ปรึกษาให้ ผู้บริหารใหม่

1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยป้องกันและลดความขัดแย้งลงได้มาก ผู้บริหาร สถานศึกษาควรนำมาใช้

1.4 ควรนำวิธีการจากการประชุมกลุ่มไปใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งไม่ปรากฏในแบบสอบถาม

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลประสิทธิภาพต่อการบริหารงานสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษา

2.3 ควรศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี