

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย ครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามตามตำแหน่งหน้าที่ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้เป็นครู ร้อยละ 56.52 และเป็นผู้บริหารโรงเรียน ร้อยละ 43.48 ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป ร้อยละ 68.32 และมีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบันตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 54.97

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในด้านการใช้อำนาจสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 รองลงมาคือการวิเคราะห์สถานการณ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 อันดับที่สองคือการกระจายความเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.68 และอันดับสุดท้ายคือการเจรจา มีค่าเฉลี่ย 4.66

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพบว่า กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน และกลุ่มครูมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ของตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและครูที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและครูที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและกลุ่มครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบันต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของตนเองว่ามีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบันตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6767 และ 4.7448 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

## อภิปรายผล

ประเด็นที่ 1 ผลการวิจัยในครั้งนี้มีข้อค้นพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในด้านการใช้อำนาจสูงสุด รองลงมาคือการวิเคราะห์สถานการณ์ การกระจายความเป็นธรรม และการเจรจา เป็นอันดับสุดท้าย ผู้วิจัยขออภิปรายผล ดังนี้

1.1 ด้านการใช้อำนาจ ผลการวิจัยพบว่า มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับที่หนึ่งซึ่งอาจเป็นผลมาจากผู้บริหารคิดเข้าข้างตนเองว่าตนเองอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารซึ่งมีสิทธิ์ในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ Thomas กล่าวว่า การเอาชนะ (Competition) เป็นการการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งเอาชนะชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง และสอดคล้องกับ สุกานดา แสงเดือน ( 2546, หน้า 27-29) ที่กล่าวว่า การแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงานแบบแข่งขันอาจผลแพ้-ชนะ ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้คือ พวกที่สนใจเป้าหมายของตนเองมากกว่าสิ่งใด พวกเขาต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้ โดยคนที่จะมาชี้ขาดนั้นคือคนที่มีอำนาจเหนือกว่าทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจาก ลักษณะการบริหารงานโรงเรียนเอกชนเป็นระบบการบริหารงานแบบคนละบุคคล โดยมีผู้รับใบอนุญาตเป็นเจ้าของ หรือผู้จัดการ และมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้พัฒนาระบบการบริหารและจัดการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของผู้รับใบอนุญาต เพราะฉะนั้นการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนจึงมีกฎระเบียบเข้มงวด มีการควบคุม การบังคับบัญชา และการใช้อำนาจอยู่แล้ว (ประวศ วะสี, 2541, หน้า 36)

1.2 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับสอง เพราะผู้บริหารมักใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานมาเป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์บริบทในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ณรงค์ ถังน้อย (2545, บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด และสอดคล้องกับ วีรบุษ สุทธิพันธ์ (2550, หน้า 63) กล่าวว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ใช้มากที่สุดคือ แบบประนีประนอม เนื่องจากเป็นวิธีการแก้ปัญหาโดยการพบกันครึ่งทาง เป็นการแก้ปัญหาด้วยสันติวิธีโดยยึดหลักทางสายกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารได้ตระหนักว่าสำคัญในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพต้องเสริมสร้างความรู้ในเชิงการบริหารให้มาก โดยเฉพาะการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้องว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเราจะตั้งรับหรือตั้งรุกอย่างไรกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นให้ทันเหตุการณ์ เพื่อการตัดสินใจสั่งการ (สุเมธ แสงนิมมวล, 2544, หน้า 124)

1.3 ด้านการกระจายความเป็นธรรม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับสามเพราะ ผู้บริหาร โรงเรียนใช้หลักในการบริหารงานในเรื่องหลักของความยุติธรรม ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีพฤติกรรมในเรื่องของความยุติธรรม ความเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ผลการวิจัยของ รังสรรค์ เหมันต์ ( 2546, หน้า80) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสได้ตามความคิดเห็นโดยไม่กังวลว่าต้องถูกลงโทษ ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมและนิยมชมชอบผู้บังคับบัญชาเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม สุรางค์ โฉมสัมฤทธิ์ชัย (2536, บทคัดย่อ) พบว่า วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสอดคล้องกับ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, บทคัดย่อ) ที่ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า วิธีประนีประนอมทำให้เกิดความเป็นธรรม ในการบริหารงาน ผู้บริหารสามารถกระจายความรับผิดชอบในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม สามารถทำให้คนอื่นมีส่วนร่วมในการรับรู้ในปัญหาความขัดแย้ง เพื่อร่วมแก้ปัญหา ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ สามารถให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง

1.4 ด้านการเจรจา พบว่ามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับสุดท้าย เพราะการเจรจาในบางครั้งผู้บริหารอาจควบคุมสถานการณ์ได้ยาก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากภาวะทางอารมณ์ของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับ การ์ดอน (Gardon) กล่าวว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ประกอบด้วย ต้องเป็นผู้มีมารยาดี มีทัศนคติ และการ

แสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของร่วมงาน ต้องระลึกเสมอว่าทุกคนมีความคิดดีๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นต้องให้เพื่อนร่วมงานระบายให้เต็มที่วิธีที่ดีที่สุดคือรับฟังอย่างตั้งใจ

ประเด็นที่ 2 ผลการวิจัยในครั้งนี้มีข้อค้นพบว่ากลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนของตนเองแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจาก ความรับผิดชอบของภาระงานและหน้าที่ ที่แตกต่างกันจึงทำให้มีความคิดเห็นที่ต่างกัน

ประเด็นที่ 3 ผลการวิจัยในครั้งนี้มีข้อค้นพบว่ากลุ่มผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี และกลุ่มผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนของตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูที่มีอายุต่างกันย่อมมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละด้านต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวัชรพล มนตรีภักดี (2549, หน้า 41) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งเป็นแบบการร่วมมือมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกันในเรื่องของอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน จากบทบาทที่แตกต่างกันระหว่างครูและผู้บริหาร จึงส่งผลให้ครูและผู้บริหารแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งต่างกัน

ประเด็นที่ 4 ผลการวิจัยในครั้งนี้มีข้อค้นพบว่ากลุ่มผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบันต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนของตนเองว่ามีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบันตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.6767 และ 4.7448 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะผู้บริหาร และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันอาจส่งผลให้การวิเคราะห์สถานการณ์หรือการแก้ไขสถานการณ์บางอย่าง มีความต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุริยา ธนวรรณ (2536, บทคัดย่อ) พบว่า ครูเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่ามากน้อยเพียงใดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการ ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารและครูมีความละเอียดรอบคอบและการคำนึงจากประสบการณ์ที่สะสมมาไม่เท่ากันจึงทำให้ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่างกัน

ประเด็นที่ 5 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และกลุ่มครูมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนของตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 1 และ 2 เพราะว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมักเป็นผู้ที่ใช้อำนาจในการปกครอง มากกว่าใช้ความประนีประนอม ผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในขณะที่กลุ่มครุมีความคิดเห็นที่ผู้บริหารควรใช้การเจรจาแบบประนีประนอม ซึ่งสอดคล้องกับ Thomas (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 94) ที่กล่าวว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน และสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 99) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบความขัดแย้ง เขาจะต้องตัดสินใจ เพื่อเลือกอย่างหนึ่งในสามอย่างคือ เลือ ก. หรือเลือก ข. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข. หรือพยายามที่จะหลีกเลี่ยงจากทั้งสองอย่าง

ประเด็นที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและกลุ่มครุที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบันต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของตนเองว่ามีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและครุที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบันตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน ข้อที่ 3 เพราะ ครุและผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งต่างกันโดยอาศัยประสบการณ์ในการทำงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ วัชรพล มนตรีภักดี (2549, หน้า 41) ที่ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแยกตามอายุการทำงาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปีมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งเป็นแบบการร่วมมือมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะจากค่าที่ต่ำสุดดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการคาดคะเนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างสร้างสรรค์

1.2 ผู้บริหารควรมีการเจรจาเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการพูดให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจสถานการณ์แล้วผู้ปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.3 ผู้บริหารต้องมีการกระจายความเป็นธรรมให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค โดยอาจใช้หลักยุติธรรมและหลักความเสมอภาคในการบริหารงานทุกฝ่ายในโรงเรียน ต้องมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกฝ่ายอย่างเหมาะสมเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

1.4 ผู้บริหารควรรักษาอำนาจ ที่ถูกต้องในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้ และผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการผิควินัยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้

1.5 ผู้บริหารและครู ควรมีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจในด้านพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งให้ตรงกัน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 สำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปนั้นควรทำการศึกษาดังนี้

2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กร ในโรงเรียนเอกชน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยถึงทักษะในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน