การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

Conflict Management of Administrators in the 21st Century in School under the Secondary Educational Service Area Office 2

จตุรงค์ สุวรรณแสง[1] อัจฉรา นิยมาภา[2] และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์[3]

Jaturong Suwansang[1] Achara Niyamabha[2] and Wisut Wichitpassaraporn[3]

[1,2,3]คณะศึกษาศาตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

[1,2,3]Faculty of Education, Kasetsart University

*Corresponding Author, e-mail: jaturong.suw@ku.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 2) เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษา 3)ศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้ง ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้ จำนวน 260 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน เลือกโดยการสุ่มแบบง่าย และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน เลือกแบบจำเพาะเจาะจง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล ส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 เห็นว่า ควรเลือกใช้วิธีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เน้นหลักเหตุผลและสร้างความร่วมมือ

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21, การบริหารสถานศึกษา

Abstract

The objectives of this study were to 1) study of conflict management of administrators in the 21st century in schools under the Secondary Educational Service Area Office 2; 2) compare conflict management of these administrators classified by gender, educational background, experience in school administration, and school size of, 3) solicit opinions and suggestions towards the conflict management of these administrators. The population were 260 administrators. The sample included 240 administrators selected by random sampling method and 5 experts in field of educational administration selected by purposive sampling. The tools used for data collection were a questionnaire and a semi-structured interview schedule. The statistics used for analyzing the data included percentage, mean, standard deviation, t-test statistic and one–way ANOVA.

The results of the study were as follows. 1) Conflict management of administrators in the 21st century in school under the Secondary Educational Service Area Office 2 was overall at a high level. The aspect ranked at the top was that of collaboration, followed by that of reasoning, while that at the bottom was avoiding. 2) The comparisons on the conflict management of these administrators showed statistically significant differences at the level of 0.05 between those classified by gender and experience in school administration. However, there were no differences between those classified by educational background and school size. 3) The opinions and suggestions on the conflict management of these administrators were that relevant methods for the situations be applied, emphasizing on reasoning and collaboration from administration in the 21st century skills

Keywords: Conflict Management, Administrators in the 21st Century in School, School Administration

บทนำ

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่ร่วมกันเป็นระบบสังคมที่ต้องมีการพึ่งพากัน เพื่อสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ที่เกิดระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร ซึ่งประกอบกันเป็นโครงสร้างของสังคม เริ่มต้นจากครอบครัวที่ถือเป็นหน่วยย่อยของสังคม ขยายไปสู่ความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยที่ใหญ่ขึ้น ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้นเพียงใด โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง ย่อมมีเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น โดยเฉพาะความขัดแย้งในองค์กรหรือสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจเป็นได้ทั้งด้านที่มีประโยชน์และด้านที่ไม่มีประโยชน์ (Phongsathit M. 2013) โดยขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่พร้อมที่จะใช้

การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ พร้อมที่จะเผชิญความขัดแย้ง และพลิกวิกฤตนั้นให้เป็นโอกาสในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

การบริหารความขัดแย้งในโลกปัจจุบันที่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งวิถีการดำรงชีวิต ลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันนำมาซึ่งความหลากหลายของบุคคล อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว (Phaophan C. 2016) ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในหลายด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะในสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายและความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องบริหารความขัดแย้ง โดยนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Wisalaphon S. 2010) และขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียน

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญทางสังคมที่มีบุคคลมาอยู่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นจำนวนมาก โดยการอยู่รวมกันนี้ย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคลในหลาย ๆ ด้าน เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม เพศ อายุ การรับรู้ รวมไปถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้บรรลุความต้องการหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ของทั้งตนเองและองค์กร ซึ่งเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ เป็นคนดีและเก่งของสังคม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพคือ การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ โดยบรรยากาศที่สำคัญประการหนึ่งคือ บรรยากาศในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศที่เป็นในทิศทางบวกหรือลบของโรงเรียน ซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (Wattanasap W. & Wattanasap R., 2009) ในภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง เอื้อให้เกิดความขัดแย้งที่สูงขึ้น และอาจนำไปสู่ความรุนแรง สอดคล้องกับแนวคิด Weber (1968, cited in Wisalaphon S., 2010) โดยเชื่อว่าการแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการบริหารสถานศึกษา ความขัดแย้งเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญอยู่เสมอ โดยความขัดแย้งเป็นภาวะความไม่สมดุลทางจิตใจหรืออารมณ์ สามารถจำแนกความขัดแย้งได้คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายนอก (Witudom W., 2008) ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร หากสถานศึกษาใดมีความขัดแย้งสูงก็ส่งผลด้านลบในการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ความคลางแคลงใจ การแบ่งกลุ่มเพื่อทำให้อีกฝ่ายเกิดความเสียหาย รวมไปถึงการแข่งขันเพื่อชิงความดีความชอบ สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยรวมต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีความด้อยประสิทธิภาพ ขาดเอกภาพในการบริหาร บทบาทหรือการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลลในองค์กรไม่ชัดเจน ทั้งนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

อาจจะส่งผลในด้านที่ดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารความขัดแย้งนั้นอย่างถูกต้องเหมาะสม และใช้วิธีการบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่ประสบการณ์เรียนรู้ที่ดี

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีจำนวน 52 โรงเรียน ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร เป็นเมืองที่มีประชากรอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น ส่งผลให้จำนวนนักเรียนและครูผู้สอนในระดับมัธยมแต่ละโรงเรียนค่อนข้างมาก มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านอายุของครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียน เนื่องจากในหลายปีที่ผ่านมามีการบรรจุครูผู้สอนจำนวนมาก เพื่อทดแทนครูที่เกษียณอายุราชการ ทำให้โครงสร้างอายุของครูผู้สอนในสถานศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีผลทำให้เกิดความแตกต่างทั้งด้านความเชื่อ แนวคิด ค่านิยม ทัศนคติ และประสบการณ์ อันนำมาซึ่งความขัดแย้งที่ส่งผลต่อสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้วางแนวทางและขับเคลื่อนสถานศึกษาตามทิศทางของนโยบายที่ตั้งไว้ จะต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ พร้อมทั้งเปลี่ยนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ โดยการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า (Phongsathit M. 2013) ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ซึ่งเป็นสังคมทางการศึกษาที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ และมีความแตกต่างของบุคลากรอย่างชัดเจน รวมทั้งได้รับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ อันส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

การทบทวนวรรณกรรม/กรอบแนวคิดการวิจัย

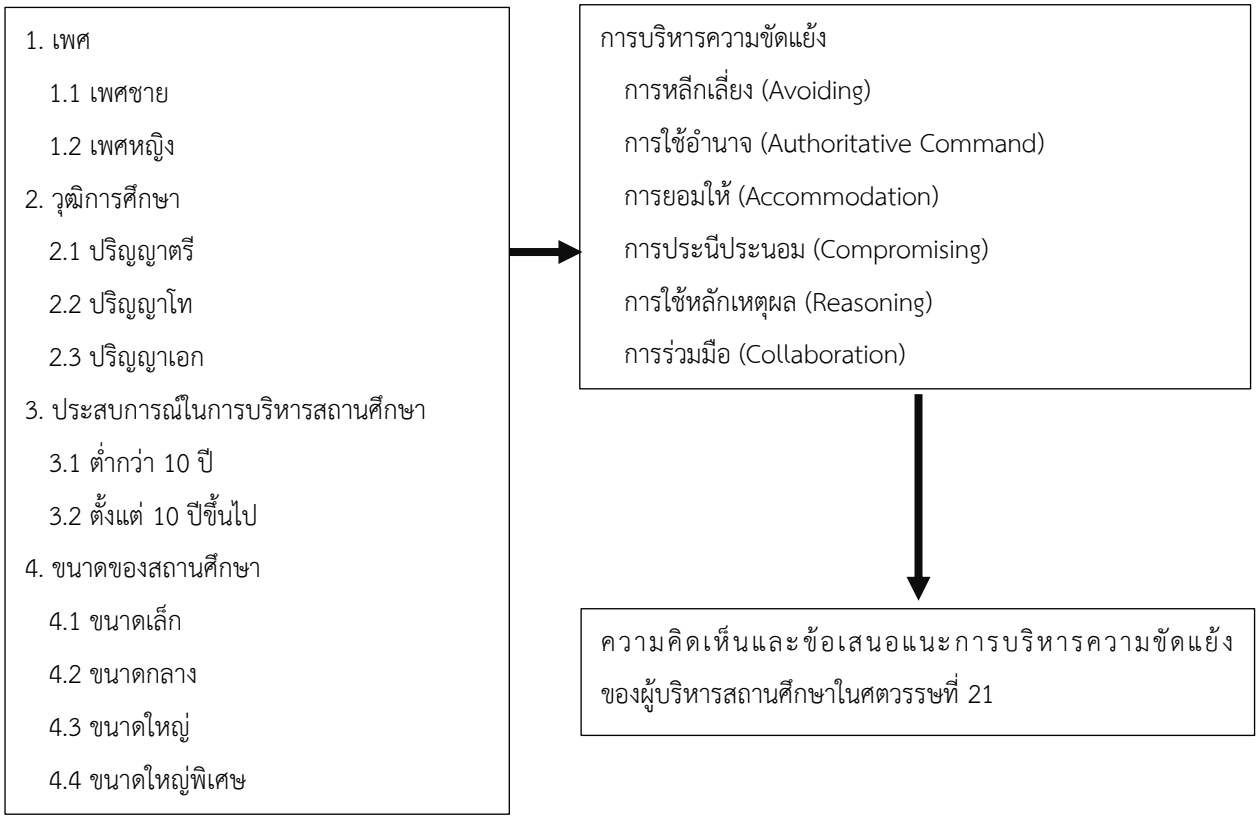
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า Wisalaphon S. (2010) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือไม่ก็ตาม และการเลือกนั้น ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ส่วน Phutachot N. (2013) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์หรือการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งความคิดเห็นที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันนี้ทำให้เกิดความกดดันและความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งความขัดแย้งจะมีลักษณะเป็นคนละฝ่ายเพื่อทำการต่อต้านขัดขวางสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ ในการบริหารความขัดแย้งนั้น สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งมีผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนวคิดไว้หลากหลายวิธี โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดการบริหารความขัดแย้งของ Rahim (1985, cited in Wisalaphon S. 2010) Khechonnan N. & Samoechai C. (2007) Tiyao S. (2008) Thomas & Kilman (2010) และ Robbins S.P. & Judge T.A. (2013, cited in Phongsathit M. ,2013) ได้วิธีการบริหารความขัดแย้ง 6 ด้าน ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การใช้อำนาจ (Authoritative command) การยอมให้ (Accommodation) การประนีประนอม (Compromising) การใช้หลักเหตุผล (Reasoning) การร่วมมือ (collaboration)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า Weigel (2012, cited in Phaophan C.,2016) กล่าวว่า ทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill) การแก้ปัญหา (Problem solving skills) การสื่อสาร (Communication skill) การใช้เทคโนโลยีและดิจิตอล (Technological and digital literacy skills) การบริหารองค์การ (Organizational management skills) การบริหารงานบุคคล (Personal management skills) การทำงานเป็นทีม (Teamwork skills) การใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) การกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) การรับรู้ไว (Sensitivity skill) การตัดสิน (Adjustment skill) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) และคุณธรรมจริยธรรม (Ethical-moral skills) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wisalaphon S. (2010) ที่กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง คือ ทักษะการสื่อสารในด้านการพูด การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกซึ่งจะสร้างความความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีในการทำงาน ทักษะการเผชิญหน้ากับผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของหลักเหตุผล และทักษะความยืดหยุ่นในการสร้างความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 260 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน งผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารสถานศึกษาในปีการศึกษา 2562 โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejce & Morgan (1970, cited in Sisaat B., 2013) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีความตรงด้านเนื้อหา (Content validity) มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไป

ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) ในด้านเพศ อายุ ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา วุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบ Likert (1967, cited in Phibun S., 2008) เพื่อวัดระดับการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดำเนินการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามลักษณะของแบบสอบถามในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

1.2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายตามเกณฑ์

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการบริหาร โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent samples)

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามลักษณะของแบบสอบถามในแต่ละขั้นตอน

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 54.60 วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 65.00 ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.20 และขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 50

1.2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.53,

S.D. = 0.55) รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.44, S.D. = 0.57) ส่วนการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เป็นอันดับต่ำสุด ($\overline{X}$ = 2.02, S.D. = 0.90)

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปผลการวิจัยเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

2.1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การหลีกเลี่ยง การใช้อำนาจ และการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการประนีประนอม การใช้หลักเหตุผล และการร่วมมือ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การหลีกเลี่ยง การใช้อำนาจการประนีประนอม การใช้หลักเหตุผล และการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการยอมให้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการใช้อำนาจการประนีประนอม การใช้หลักเหตุผล และการร่วมมือ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สรุปผลการวิจัยเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

3.1 แนวทางการบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง มีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ควรใช้น้อยที่สุด อาจก่อให้เกิดปัญหาได้อีกในอนาคต เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้หมดไป เนื่องจากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่ภาวะทางอารมณ์ของผู้ขัดแย้งไม่มั่นคง ไม่รับฟังเหตุผล เพื่อให้เวลาคู่ขัดแย้งได้ใช้ความคิดไตร่ตรอง รวบรวมสติ ทบทวนถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และพร้อมจะได้รับการแก้ไขด้วยวิธีอื่น ๆ นอกจากนี้การหลีกเลี่ยงมีความเหมาะสมในปัญหาความขัดแย้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวระหว่างบุคคลและไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารไม่ควรเข้าไปเกี่ยวข้อง เพราะอาจกลายเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้ง

3.2 แนวทางการบริหารความขัดแย้งด้านการใช้อำนาจ มีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่าอาจก่อให้เกิดผลด้านลบต่อการบริหารสถานศึกษา ควรหลีกเลี่ยงในการใช้วิธีนี้ เพราะอาจนำไปสู่การต่อต้านการไม่ยอมรับในตัวของผู้บริหาร โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหาร ใช้วิธีการใช้อำนาจในสถานการณ์ที่ต้องระงับ

ปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างเร่งด่วนหรือต้องการให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นยุติลงโดยเร็วที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่เพิ่มมากขึ้นต่อสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของส่วนรวม ซึ่งต้องดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ที่ถูกต้อง และเป็นธรรม เพื่อบังคับใช้ในการคลี่คลายสถานการณ์

3.3 แนวทางการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ มีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่จะส่งผลให้ความรุนแรงของความขัดแย้งลดน้อยลง ส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ทำให้เกิดผลดีได้ในอนาคต ในลักษณะของการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารใช้วิธีการยอมให้ ในสถานการณ์ที่ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา เพื่อไม่ให้เกิดแรงกดดันที่ทำให้เกิดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีนี้จะก่อให้เกิดความปรองดองในสถานศึกษา

3.4 แนวทางการบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม มีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีที่ลดความกดดันที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในสถานศึกษา เน้นการไกล่เกลี่ย เจรจา ต่อรอง ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะได้และเสียประโยชน์ และเป็นในเงื่อนไขที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ เป็นการประคับประคองงานที่กำลังดำเนินการอยู่ให้สำเร็จลุล่วง และให้ความสำคัญทั้งคนและงานเท่า ๆ กัน โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอม ในสถานการณ์ที่ผู้บริหารมีบทบาทเป็นบุคคลที่สามหรือเป็นคนกลาง ซึ่งมีหน้าที่เข้ามาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้ความรุนแรงของปัญหานั้นลดลงโดยการไกล่เกลี่ย เน้นการสร้างข้อตกลง และยินยอม เรื่องของการได้และเสียผลประโยชน์ที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ในเงื่อนไข ไม่ควรทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกเสียหน้าหรือเกิดความเสียหาย

3.5 แนวทางการบริหารความขัดแย้งด้านการใช้หลักเหตุผล มีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและได้ผลค่อนข้างสูง เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่ความพร้อมทั้งทางด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ มีความเป็นเหตุเป็นผลยอมรับได้ ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินจากหลักความถูกต้องและยุติธรรม บนฐานของข้อมูลที่ครบถ้วน ชัดเจน โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารใช้วิธีการใช้หลักเหตุผลในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการปฏิบัติงาน โดยไม่มีภาวะทางอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องและทั้งสองฝ่ายยอมรับฟังเหตุผล เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันอภิปรายประเด็นความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล หลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องและครบถ้วน ประกอบกับการใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ยึดหลักความถูกต้องและยุติธรรม บนพื้นฐานของคุณธรรม เพื่อความเป็นกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3.6 แนวทางการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ มีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีการที่ส่งผลทางด้านบวกต่อองค์กร ทำให้เกิดมุมมองที่มีความหลากหลายในการแก้ปัญหา และส่งผลให้มีการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความศรัทธาในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างและหลากหลายทางความคิด ผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์ในการทำให้คู่ขัดแย้งเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในเชิง

เหตุผล ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีการอภิปราย อธิบาย มุ่งตอบความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่ดี ส่งผลให้ได้มุมมองและแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีความสร้างสรรค์

อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ ด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่ขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดมุมมองที่มีความหลากหลายต่อการปฏิบัติงาน เป็นผลให้ภารกิจของสถานศึกษา สำเร็จได้ตามเป้าหมาย และลดโอกาสการเกิดความขัดแย้งของประเด็นปัญหาเดิมในอนาคต โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการร่วมมือ มีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นวิธีการที่ส่งผลทางด้านบวกต่อองค์กร ทำให้เกิดมุมมองที่มีความหลากหลายในการแก้ปัญหา และส่งผลให้มีการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Thomas & Kilman (2010) กล่าวไว้ว่า การร่วมมือ เป็นวิธีการที่มุ่งเป้าหมายตนเองและความร่วมมือกันในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ความคิดหรือวิธีการเป็นอย่างเอกฉันท์ โดยพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งให้ได้มากที่สุด และสอดคล้องกับ Phaophan C. (2016) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีคุณลักษณะในการสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) โดยแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khianrupkhrut J. (2015) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสูงสุด

การบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เป็นอันดับต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงผลกระทบของปัญหาความขัดแย้งหากไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงาน รวมไปถึงความเชื่อถือของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารอาจลดน้อยลงในอนาคต โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการหลีกเลี่ยง มีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ควรใช้น้อยที่สุด อาจก่อให้เกิดปัญหาได้อีกในอนาคต เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้หมดไป เนื่องจากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับ Thomas &

Kilman (2010) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง เป็นการไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา และหลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง อาจส่งผลให้ผู้บริหารขาดความยอมรับจากบุคลากรหรือผู้ร่วมงาน และสอดคล้องกับ Tiyao S. (2008) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงออกในลักษณะที่ว่าไม่มีความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไปเอง นอกนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khianrupkhrut J. (2015) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับต่ำสุด

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า

2.1 เมื่อจำแนกตามเพศ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเพศหญิงมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศชายในด้านการหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเพศหญิงมีความอ่อนโยน ไม่แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ มักแสดงพฤติกรรมการเอาใจผู้อื่น และเพศชายมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิงในด้านการใช้อำนาจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเพศชายมุ่งเอาชนะปัญหาโดยเลือกใช้วิธีที่ระงับหรือยุติปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดทางด้านจิตวิทยาของ Bakan (1966, cited in Chotyannon S., 2007) กล่าวว่า ลักษณะของเพศหญิงมักแสดงพฤติกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น แสดงออกในด้านความเป็นมิตร การเป็นที่ยอมรับและการช่วยเหลือผู้อื่น ส่วนลักษณะของเพศชายมักแสดงออกถึงความสามารถในการปกป้องตนเอง รวมถึงการมีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thongphuban W. & Akkharaphichakun O. (2016) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี จะพยายามแยกตนเองออกจากความขัดแย้ง เพราะมีความกังวลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เนื่องจากขาดประสบการณ์และความเชื่อมั่น จึงไม่อยากเกี่ยวข้องหรือกระทำการอันใดที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งอาจส่งกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 10 ปี จะพยายามแก้ปัญหาด้วยเหตุผล พยายามรักษาน้ำใจคู่ขัดแย้ง เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงมากขึ้น และเป็นการสร้างบารมีหรือการยอมรับจากบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khamsaen O. (2011) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารแตกต่างกัน มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thongphuban W. & Akkharaphichakun O.

(2016) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า แนวทางการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ มีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นวิธีการที่ส่งผลทางด้านบวกต่อองค์กรมากที่สุด ทำให้เกิดมุมมองที่มีความหลากหลายในการแก้ปัญหา และส่งผลให้มีการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความศรัทธาในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างและหลากหลายทางความคิด ผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์ในการทำให้คู่ขัดแย้งเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในเชิงเหตุผล จัดให้มีการอภิปราย อธิบาย มุ่งตอบความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่ดี ส่งผลให้ได้มุมมองและแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีความสร้างสรรค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างความร่วมมือจากปัญหาความขัดแย้ง เป็นการปรับให้สถานการณ์ความขัดแย้งเป็นในด้านที่มีความสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดมุมมองของการทำงานที่มีความหลากหลาย จากแนวคิดที่มีความต่างกัน จนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือ ควรใช้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างของความคิดในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างและประสานให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา โดยสอดคล้องกับระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ด้านการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tiyao S. (2008) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน คือ ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับ ร่วมกันแสวงหาหนทางและวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน การดำเนินการทุกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาจนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นแบบแก้ปัญหาที่เน้นทั้งการร่วมมือและการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งควรนำมาใช้เมื่อมีเวลามากและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. แนวทางการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด เนื่องจากไม่ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยตรง อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในประเด็นปัญหาเดิม ควรใช้กรณีที่ความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องส่วนตัวและไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นได้ เพราะถ้าผู้บริหารเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้งที่เป็นประเด็นส่วนตัว อาจก่อให้เกิดข้อโต้แย้งในด้านความเป็นธรรมของการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้

2. แนวทางการใช้อำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรระมัดระวังในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการใช้อำนาจ เนื่องจากอาจนำไปสู่การต่อต้าน การไม่ยอมรับในตัวของผู้บริหาร ซึ่งดำเนินการควบคู่กับระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ที่ถูกต้อง และเป็นธรรม ควรใช้ในกรณีที่ปัญหานั้นจะสร้างผลกระทบต่อสถานศึกษาอย่างรุนแรง เป็นแบบอย่างที่ไม่ดีและต้องการแก้ปัญหานั้นให้คลี่คลายโดยเร็ว

3. แนวทางการยอมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ในกรณีที่ต้องการไม่ให้เกิดความตึงเครียด ลดแรงกดดันในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา หรือแนวทางการปฏิบัตินั้นเป็นด้านดีและมีโอกาสประสบผลสำเร็จส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา

4. แนวทางการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ในกรณีที่เป็นบุคคลที่สามหรือคนกลางที่แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเจรจา ไกล่เกลี่ย โน้มน้าวให้คู่ขัดแย้งแต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียผลประโยชน์บางอย่าง เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง บนพื้นฐานของความเป็นธรรมและทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับผลการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นได้ เกิดความรู้สึกที่ดีและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในประเด็นเดิมอีก

5. แนวทางการใช้หลักเหตุผล ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หลักเหตุผล โดยเน้นการแก้ปัญหาด้วยความถูกต้องโดยมีข้อมูลที่เพียงพอ ซึ่งในบางครั้งจะต้องอาศัยการอ้างอิงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้เกิดความถูกต้องยุติธรรม และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนสามารถยอมรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นได้และไม่เกิดความรู้สึกที่เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจโดยมิชอบ

6. แนวทางการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การร่วมมือมากที่สุด โดยคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด เพราะถ้าทุกฝ่ายรู้สึกพึงพอใจในผลของการแก้ปัญหา จะส่งผลต่อความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางการหลีกเลี่ยง

2. ควรมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

3. ควรมีการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

4. ควรมีการเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย

รายการอ้างอิง

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21.* สืบค้น 16 กันยายน 2562, จาก http://www.edu.ksu.ac.th.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. (2550). *การจัดการ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: บริษัท วีพริ้นท์ 1991 จำกัด.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องตน.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.

มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์. (2556). *การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร*. สืบค้น 14 กันยายน 2562, จาก http://www.oia.coj.go.th.

วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์. (2552). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา.* กรุงเพทฯ: สถาบันประปกเกล้า.

วิเชียร วิทยอุดม. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* นนทบุรี: ธนธัชการพิมพ์.

วินัย ทองภูบาล และ อรณิชชา อัครพิชากุล. (2559). การศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, *11*(1), 295-304.

สินีรัตน์ โชติญาณนนท์. (2550). *บทบาทของเพศ บทบาททางเพศ และความเป็นปัจเจกนิยม คติรวมหมู่ต่อการเสียใจภายหลัง และเป้าหมายการควบคุม.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

สุพักตร์ พิบูลย์. (2551). *การวิจัยและพัฒนา สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา.* นนทบุรี: ส. พิบูลย์.

เสนาะ ติเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2553). *การบริหารความขัดแย้ง.* สืบค้น 14 กันยายน 2562, จาก http:// www.edu2.stou.ac.th.

อรสา คำแสน. (2554). *การบริหารความขัดแยงของผูบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ เขต 1. วารสารสังคมศาสตรวิจัย*, *2*(2), 94-111.

Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann. (2010). *Thomas-Kilmann Instrument*. New York: Harper and Row.

Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

Chotyannon, S. (2007). *The Roles of Sex, Gender-Role, and Degrees of Individualism Collectivism in Regret and Regulatory Focus.* (Master's thesis, Chulalongkorn University). [In Thai]

Khamsaen, O. (2011). Conflict Management of Schools Administrators under the Office of Uttaradit Primary Educational Service Area 1. *Journal of Social Sciences Research*, *2*(2), 94-111. [In Thai]

Khechonnan, N. & Samoechai, C. (2007). *Management.* Bangkok: Seeducation. [In Thai]

Khianrupkhrut, J. (2015). *Conflict Managenent Administrators under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3.* (Master's thesis, Burapha University). [In Thai]

Phaophan, C. (2016). *School Administrators in 21 Century*. Retrieved 16 September 2019, from http://www.edu.ksu.ac.th. [In Thai]

Phibun, S. (2008). *Research and development for teachers and educational personnel*. Nonthaburi: S. Phibun. [In Thai]

Phongsathit, M. (2013). *Conflict management within the organization.* Retrieved 14 September 2019, from http://www.edu.ksu.ac.th. [In Thai]

Phutachot, N. (2013). *Organizational behavior*. Bangkok:V-Print 1991 Company Limited. [In Thai]

Sisaat, B. (2013). *Basic research*. Bangkok: Wiriyasan. [In Thai]

Thongphuban, W. & Akkharaphichakun, O. (2016). The Study of Conflict on Behavior Management Style of Schools Administrators under Buriram Primary Educational Service area 3. *Journal of the Development and Development Valaya Alongkorn under the royal patronage, 11*(1), 295-304. [In Thai]

Tiyao, S. (2008). *Management principles*. Bangkok: Thammasat University Printing House. [In Thai]

Wattanasap, W. & Wattanasap, R. (2009). *Resolving conflicts in schools*. Bangkok: King Prajadhipok's Institute. [In Thai]

Wisalaphon, S. (2010). *Conflict Management*. Retrieved 14 September 2019, from http:// www.edu2.stou.ac.th. [In Thai]

Witudom, W. (2008). *Organizational behavior.* Nonthaburi: Thanatat printing. [In Thai]