

การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
**Synthesis of Research on Conflict Management
Among School Administrators**

จिरาพร เพยพร และ วจี ปัญญาใส

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

Jiraporn Pheryporn and Vajee Panyasai

Uttaradit Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: Jiraporn.pang.064@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เสนอผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เสนอแนะแนวทางในการนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไปใช้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นสารนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2563 สืบค้นจากฐานข้อมูล TDC (Thailis) จำนวน 70 เล่ม และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินคุณภาพงานวิจัย แบบสรุปงานวิจัย และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาแบบประนีประนอมมากที่สุด (ร้อยละ 100) รองลงมา แบบหลีกเลี่ยง (ร้อยละ 85.7) แบบร่วมมือ และแบบยอมให้ (ร้อยละ 75.7) และน้อยที่สุด คือ แบบกลบเกลื่อน (ร้อยละ 10.0) และสรุปองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มี 10 แบบ ดังนี้ 1. การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม 2. การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง 3. การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ 4. การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ 5. การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ 6. การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า 7. การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย 8. การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ 9. การบริหารความขัดแย้งแบบใช้อำนาจ และ 10. การบริหารความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน

2) แนวทางในการนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไปใช้ มีดังนี้ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของความขัดแย้ง 2. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นทันที ไม่ปล่อยให้ปัญหามีความยืดเยื้อ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการ

* วันที่รับบทความ: 5 มิถุนายน 2564; วันที่แก้ไขบทความ 22 มิถุนายน 2564; วันที่ตอบรับบทความ: 23 มิถุนายน 2564

Received: June 5, 2021; Revised: June 22, 2021; Accepted: June 23, 2021

วิเคราะห์ หาสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นว่าจะส่งผลกระทบและมีข้อดีข้อเสียอย่างไร 4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่มีทันสมัยและถูกต้องในการวินิจฉัยปัญหา 5. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหา 6. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความรัก ความสามัคคี มีความเข้าใจกัน

คำสำคัญ: การสังเคราะห์งานวิจัย; การบริหารความขัดแย้ง; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstracts

The purpose of this research was to present the results of a research synthesis on conflict management among school administrators and suggest guidelines for applying knowledge about conflict management. The population used in the research were: Research on conflict management among school administrators, which is master's thesis from 2010-2020, searched from TDC (Thailis) database of 70 topics and 6 school administrators. The research instrument was a research quality assessment, research summary form and interview form. The statistics used to analyze the data are frequency and percentage values. The results showed that

1) School administrators used the conflict management methods in schools with the most compromise (100 percent), followed by avoidance (85.7 percent), cooperative and permissive (75.7 percent) and less. The most was the cover type (10.0 percent) and. Summary of knowledge about conflict management among school administrators there are 10 types as follows: 1.Conflict Management with Compromisem 2.Avoiding Conflict Management 3.Collaborative conflict management 4.Permissive conflict management 5.Winning conflict management 6.face to face Conflict Management 7.Mediation conflict management 8.Forced conflict management 9.Power-based conflict management 10. Dissolution Conflict Management.

2) Guidelines for applying knowledge about conflict management are as follows: 1. Educational administrators must have knowledge Understanding the nature of conflict. 2. When a conflict arises, the school administrator must deal with the problem immediately. Don't let the problem be protracted. 3. Educational administrators must have an analysis. Identify the cause of the conflict. that will affect and have advantages and disadvantages. 4. School administrators must collect up-to-date and accurate information for diagnosing problems. 5. Educational institution administrators choose conflict management methods that are appropriate for the situation. 6. Educational institute administrators create an organizational culture of love, unity, and understanding.

Keywords: Research Synthesis; Conflict Management; School Administrators

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติของมนุษย์ที่ เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อบุคคลมี เป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่าง เหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ความขัดแย้งในสังคมมีตั้งแต่หน่วยเล็กคือ ครอบครัว หน่วยงาน ระดับประเทศ ไปจนถึงระดับระหว่างประเทศ ยุทธนา พรหมณี (2553 : ออนไลน์) ความขัดแย้ง มีทั้งด้านที่เป็นบวกและด้านที่เป็นลบอยู่ในตัว ความขัดแย้ง ในด้านบวกส่งผลให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอยู่ เสมอ อีกทั้งยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มหรือองค์กร เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า ส่วนความขัดแย้งที่มากเกินไปก็อาจส่งผลด้านลบต่อองค์กรได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น การทำให้เกิดการแตกความสามัคคี องค์กรไร้เสถียรภาพ เสียโอกาสในการแข่งขันหรือสูญเสียบุคลากรที่มี คุณภาพไปจากองค์กร นักบริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง หากนัก บริหารมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องความขัดแย้งในองค์กรอย่างลึกซึ้งก็จะสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความ ขัดแย้งไปปรับใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กร ให้มีความก้าวหน้าและประสิทธิภาพต่อไปได้เป็นอย่างดี มิ่ง ขวัญ พงษ์สถิตย์ (2556 : ออนไลน์)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนี้ ยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้ หากเกิดขึ้นย่อมทำ ให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2542 : 184) เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะ สร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือประสานงาน และเป็นการทำให้บรรยากาศ ของโรงเรียนชบเซา มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ บุคคล ทำให้เป็นคนก้าวร้าว มีการประณามผู้อื่น ทำให้บางคนถึงกับลาออกจากราชการ และในที่สุดเกิด ผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน ฐิติวรรณ ลิขหวนิช (2550 : 53) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้อง เผชิญหน้าอยู่ทุกวันผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้น และรุนแรงขึ้นได้โดยไม่จัดการแก้ไข การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าจะต้อง ทำงานกับใครก็ตาม ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งซึ่งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน นัก ทฤษฎีได้พยายามศึกษาวิจัยปัญหาเรื่องความขัดแย้งในหน่วยงานหรือนักการศึกษาได้นำศาสตร์ในเรื่องนี้มา ประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ด้วยเห็นว่าหากสามารถควบคุมสาเหตุของความขัดแย้ง และจัดการกับ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ จะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การ จัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้งและ ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี อริศรา โยศรีคุณ (2556 : 76)

ในปัจจุบันการนำงานวิจัยและวิทยานิพนธ์มาช่วยพัฒนาการศึกษานั้นว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 : 112) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันมีข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทยและปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของไทย ซึ่งกระจายอยู่ตามรายงานวิจัยจำนวนมาก หากได้มีการสังเคราะห์ข้อค้นพบดังกล่าวเข้าด้วยกันจะทำให้ได้ข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดนโยบายการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศได้ พิเศษ ปิ่นเกต (2559 : 84) งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีเป็นจำนวนมากโดยใช้รูปแบบวิธีการวิจัยและกลุ่มตัวอย่างต่างกันผลการวิจัยเหล่านั้นมีทั้งที่สอดคล้องและขัดแย้งกันเป็นผลให้ผู้ทำการวิจัยและผู้ต้องการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยเกิดความสับสน ไม่สามารถสรุปเป็นข้อยุติได้ หากมีการรวบรวมงานวิจัยนำมาเรียบเรียงและสรุปเนื้อหาให้มีความสอดคล้องจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ก็จะได้ขุมทรัพย์ความรู้ที่มีค่ามหาศาลที่ทำให้เพื่อนร่วมวิชาชีพได้เห็นแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกันได้มีโอกาสเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์โดยไม่ต้องเสียเวลาคิดค้นใหม่ หากเงื่อนไขปัจจัยหรือบริบทของปัญหานั้นเป็นแบบเดียวกันขนาดเดียวกันก็นับเป็นการเปิดโอกาสให้มีการตรวจซ้ำถึงความตรงของข้อค้นพบที่เกิดขึ้นจากการวิจัยจะทำให้ผลงานวิจัยมีความเชื่อถือมากยิ่งขึ้น สุวิมล ว่องวานิช (2550 : 65) การสังเคราะห์งานวิจัยเป็นการนำผลการศึกษาจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่สอดคล้องกันมาวิเคราะห์เพื่อสรุปปัญหาให้เป็นประเด็นเดียวกันจนเกิดความรู้ใหม่ สิริวรรณ จันทร์กุล (2554 : 23)

จากความสำคัญของปัญหาการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าม้งงานวิจัยในด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากและยังมีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจการทำวิจัยเรื่องการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร เพื่อที่จะได้องค์ความรู้และเป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอีกทั้งให้นักศึกษาในรุ่นต่อไปได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้องานวิจัยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อเสนอผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไปใช้

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นสารนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2563 สืบค้นจากฐานข้อมูล TDC (Thailis) จำนวน 102 เรื่อง

2. กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นสารนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2563 สืบค้นจากฐานข้อมูล TDC (Thailis) ที่มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับดีขึ้นไปจำนวน 70 เล่ม และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 คน โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาและได้รับการยอมรับจากครู และบุคลากรทางการศึกษาว่าเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จและบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพงานวิจัย แบบสรุปงานวิจัย และแบบสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. สํารวจงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมหาบัณฑิต ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2563 สืบค้นจากฐานข้อมูล TDC (Thailis)
2. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกงานวิจัยและประเมินคุณภาพงานวิจัย คัดเลือกงานวิจัยที่มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับดีขึ้นไปเท่านั้น
3. อ่านและบันทึกรายละเอียดที่ปรากฏในงานวิจัย ตามแบบสรุปงานวิจัย
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากแบบสรุปงานวิจัยเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป
5. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์เพื่อนำไปประกอบการขออนุญาตเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์
6. ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาในการนำแบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารความขัดแย้ง

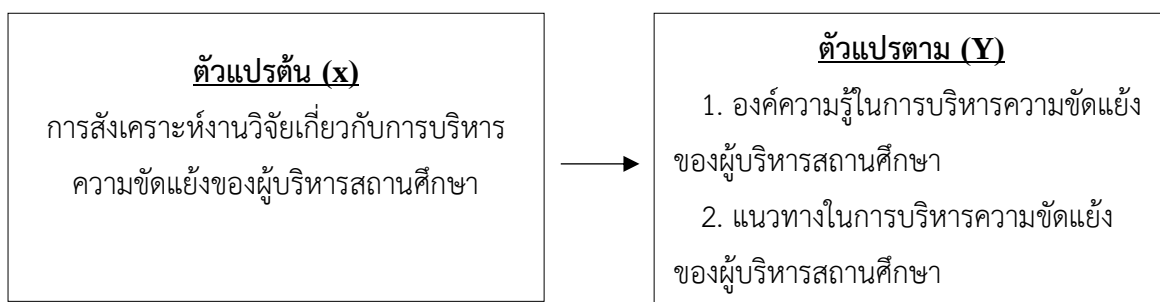
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ภาพรวมของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละองค์ประกอบโดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2. วิเคราะห์ข้อมูลเป็นประเด็นเนื้อหาของงานวิจัยและสรุปเนื้อหาสาระที่ได้จากข้อค้นพบจากงานวิจัยทุกเล่มแล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง
3. วิเคราะห์ข้อมูลเป็นประเด็นเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาโดยนำเสนอเป็นข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

พบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะงานวิจัย โดยงานวิจัยส่วนใหญ่ทำเสร็จในปี พ.ศ. 2556 (ร้อยละ 22.9) ผู้วิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 65.7) ประเภทงานวิจัยส่วนมากเป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (ร้อยละ 65.2) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษามากที่สุด (ร้อยละ 98.5) การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยพบว่าผู้วิจัยส่วนใหญ่เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (ร้อยละ 44.3) นอกจากนี้ยังพบว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก (ร้อยละ 65.7) ประเภทการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถาม (ร้อยละ 98.5) การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้วิจัยส่วนใหญ่วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน (ร้อยละ 92.8) สำหรับคุณภาพเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์เกณฑ์ดีมาก (ร้อยละ 88.5) คุณภาพรายงานวิจัยในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับดีเยี่ยม (ร้อยละ 88.5) ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาแบบประนีประนอมมากที่สุด (ร้อยละ 100) สังกัดสถานศึกษาที่มีการทำงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 71.42 สามารถสรุปองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มี 10 แบบ ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามลดความขัดแย้งและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง หาทางประนีประนอมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา ยุติปัญหาด้วยการสร้างความสัมพันธ์ให้กับสองฝ่ายเพื่อลดความขัดแย้ง พยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย ใช้หลักการเจรจาเป็นเครื่องมือในการบริหาร อภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา แสดงความคิดเห็นของตนให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่นประกอบ รับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายมาพิจารณา ไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดข้อขัดแย้งให้ทั้งคู่ได้เผชิญหน้ากันและหาข้อยุติที่สมเหตุสมผลให้เกิดการยอมรับในการตัดสินใจ ทั้งคู่อาจต้องเสียประโยชน์ไปบ้าง

2. การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาของความขัดแย้งนั้นๆ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ที่ขัดแย้งกับตนเอง หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกัน พยายามที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่จะหาประโยชน์ไม่ได้ ใช้วิธีหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ไม่ชอบและไม่สบายใจ หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจ บางครั้งมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

3. การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันในการแก้ปัญหา พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ พยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย และพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน ในขณะที่ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นของตนให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่นประกอบ พยายามที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา และพยายามทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ

4. การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน รักษาหัวใจเพื่อร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน หาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา ใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งแยกเป็นพวกเขาหรือพวกเรา ยอมสละความต้องการของตนเองเพื่อสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน มีการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของส่วนรวม

5. การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความต้องการของตนเองอย่างเด่นชัดในการทำงาน พยายามทำตามวิธีของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย มักมีทางเลือกไว้ก่อนที่จะขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน พยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีการของตนดีที่สุด พยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความ

คิดเห็นของตน อ่างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ

6. การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา กล่าวคือ กล่าวตัดสินใจแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทันที หากสาเหตุของข้อขัดแย้งขึ้นมาจากพิจารณาหาข้อเท็จจริงร่วมกัน ติดตามปัญหาจนกว่าจะแก้ไขสำเร็จลุล่วง มีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง สนับสนุนส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การมีจุดยืนในการทำงานที่ตรงกันและผู้บริหารพร้อมที่แก้ปัญหาและรับผิดชอบกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

7. การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่ทุกหน่วยงานย่อมมีในการทำงาน ไม่ควรที่จะแสดงอาการหรือคำพูดที่แสดงถึงการทำร้ายจิตใจผู้อื่น วางตัวเป็นกลาง พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นเท่าเทียมกัน หาแนวทางจุดร่วมให้กับทั้งฝ่ายเห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก จูงใจให้คู่กรณีถึงใจเขาใจเรา เพื่อหาวิธียุติข้อขัดแย้งของทั้ง 2 ฝ่าย

8. การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นตามความคิดและยืนยันตามความต้องการของตนเองเท่านั้น บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ยอมรับและปฏิบัติตามหน้าที่ตามวิธีการที่ตนคิดไว้ ยืนกรานให้แก้ปัญหาตามที่ตนเสนอเท่านั้น หว่านล้อมคู่กรณีให้คู่กรณีคล้อยตามที่ผู้บริหารต้องการ โดยการใช้วิธีชี้แจงข้อดีข้อเสีย พยายามสร้างความเชื่อมั่น หรือความตระหนักที่ทำให้คู่กรณีต้องเชื่อในการตัดสินใจของตน

9. การบริหารความขัดแย้งแบบใช้อำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน พยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวิธีการของตน แสดงเหตุผลว่าวิธีการของตนถูกต้องและมีประโยชน์มากที่สุด ใช้อำนาจจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อเสนอและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความต้องการ และการทำให้คู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งยอมรับที่จะยุติความขัดแย้ง

10. การบริหารความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน มอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ไขปัญหาแทน พยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย หากทางเจรจาต่อรองเพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็น ความสามัคคีปรองดองภายในสถานศึกษาเป็นหลัก และคำนึงถึงเป้าหมายส่วนรวมเป็นสำคัญจึงยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น และจะยอมให้ผลประโยชน์ตอบแทนอีกฝ่ายก็ต่อเมื่อมีการยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งผู้บริหารมักจะใช้ถ้อยคำที่อ่อนโยนเพื่อทำให้เกิดความกลมเกลียว ถ้าเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารจะตอบกลับด้วยความนุ่มนวล

ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไปใช้

พบว่า แนวทางในการนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไปใช้ มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้ง ที่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
2. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นทันที ไม่ปล่อยให้ปัญหามีความยืดเยื้อ กินเวลานานเกินไปเพราะจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์ หาสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ว่าจะส่งผลกระทบต่อในด้านใดบ้าง หรือมีข้อดีข้อเสียอย่างไร
4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการรวบรวมข้อมูลในทุกด้าน มีความทันสมัยและมีความถูกต้อง เพื่อเป็นประโยชน์ในการวินิจฉัยปัญหาให้ได้รับการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหา เพราะในการบริหารความขัดแย้งให้สำเร็จนั้นไม่มีวิธีการที่ตายตัว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นล้วนมีสาเหตุสภาพการณ์ที่แตกต่างกันไป
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความรัก ความสามัคคี มีความเข้าใจกัน ทั้งในด้านการคิด ทักษะคติ พฤติกรรม ตลอดจนภาระหน้าที่ ที่มีความหลากหลาย ไม่แบ่งพักแบ่งพวก ตลอดจนการไม่กระทำในสิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาตามมาได้

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีประเด็นสำคัญสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาแบบหลีกเลี่ยง คิดเป็นร้อยละ 85.7 แบบร่วมมือ และแบบยอมให้ คิดเป็นร้อยละ 75.7 และน้อยที่สุด คือ แบบกลบเกลื่อน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ทั้งนี้เนื่องจาก ในการทำงานทุกหน่วยงานย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันในสังคมย่อมสามารถมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับ นันทน์ภัส แซ่มเงิน (2559 : 19) กล่าวว่า ความขัดแย้งในปัจจุบันได้มีมุมมองที่แตกต่างไปจากในอดีตที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรกำจัดทิ้งไปเนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้องค์การเกิดความไม่สามัคคีและทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีความเข้าใจว่าในองค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น และสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ แต่ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันในสังคมหรือการที่

ต้องทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลและยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วยหากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมาในหลาย ๆ ด้าน ความขัดแย้งก็จะเกิดมากขึ้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการยากที่คนเราจะทำงานร่วมกันในหน่วยงานโดยปราศจากความขัดแย้ง จนมีคำกล่าวว่า “ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในชีวิตแต่ปัญหาไม่จำเป็นต้องมี” เพราะความขัดแย้งที่คงอยู่ในระดับหนึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดปัญหา แม้กระนั้นนักบริหารก็ต้องให้ความสนใจกับเรื่องของความขัดแย้งและเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุจากบุคคลที่มีความแตกต่างกัน มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประสบการณ์ที่ต่างกันทำให้บุคคลมีพฤติกรรม การกระทำ การแสดงออก การรับรู้ ความรู้สึกที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด เช่น เกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน ความขัดแย้งในการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในทรัพยากรที่มีจำกัด รวมไปถึงความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยภายนอกด้วย เช่น กฎ ระเบียบ เป็นต้น และสอดคล้องกับ Carl R. Roger (1970 : 6) ที่กล่าวว่า บุคคลเกิดมาจากสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อมและโลกส่วนตัวของบุคคล บุคคลจะเลือกรับรู้ และให้ความหมายต่อประสบการณ์ต่างๆ สามารถได้รับการขัดเกลา สามารถตัดสินใจเลือกวิถีชีวิตของตนเองได้ ถ้ามีอิสระและมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และพัฒนาไปสู่ทิศทางที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่การตระหนักรู้ในตนเองอย่างแท้จริง บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวได้ตามความเป็นจริง สามารถเปิดตนเองออกไปรับประสบการณ์ใหม่ๆ เข้าใจตนเอง สามารถเลือกและตัดสินใจตอบสนองความต้องการของตนเองได้ มีชีวิตอยู่กับปัจจุบันเป็นตัวของตัวเองสามารถนำเอาประสบการณ์ต่างๆ มาพัฒนาตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง ตลอดจนรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และไม่ตัดสินใจที่จะกระทำการต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับการยอมรับหรือการไม่ยอมรับจากผู้อื่น ทั้งนี้เนื่องจากในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องระลึกอยู่เสมอว่าไม่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งใดที่ดีที่สุด ผู้บริหารต้องเลือกวิธีแก้ไขปัญหาวินิจฉัยหรือวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เหมาะสม เนื่องจากการบริหารความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการเพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษานิยมนำมาจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามากที่สุด เพราะเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับปัญหา หรือคู่กรณีได้สร้างความสัมพันธ์ แสดงความคิดเห็นของตนให้คนอื่นทราบและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้แสดงความคิดเห็นประกอบ อภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาข้อยุติที่สมเหตุสมผล ได้รับการยอมรับแม้ทั้งคู่อาจต้องเสียประโยชน์ไปบ้าง รองลงมา การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นและหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น และ Frederick Taylor (1911 : 1) กล่าวว่า การบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด คือ คนงานเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต

ขององค์การได้ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ การเลือกคนที่มีความสามารถสูงสุดในการทำงาน ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี และหาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน วิธีการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีที่สุดคือ การแบ่งงานกันทำ ประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้ 1. การแบ่งงาน 2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน 3. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้นสิ่งสำคัญคือการบริหารสถานศึกษาอย่างมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ มีการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ทุกคนในองค์กรร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นสามารถลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ กล่าวคือในการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้นผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน วางเป้าหมาย ลงมือทำ ร่วมกันรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาที่มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันและร่วมกันรับผิดชอบต่อสิ่งที่ร่วมกันตัดสินใจและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Henri Fayol (1949 : 15) ที่ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักการบริหารให้ มีประสิทธิภาพ 14 ประการ ดังนี้ 1. ให้หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือ การแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง 2. หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด 3. หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command) 4. หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด 5. การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง 6. หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชาที่ยาว หลายระดับมากเกินไป และ 7. หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division) เป็นต้น

2. แนวทางในการนำความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไปใช้ มีดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้ง ในการทำงานทุกองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ความขัดแย้งด้านบวกส่งผลให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความร่วมมือกันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า ส่วนความขัดแย้งที่มากเกินไปก็อาจส่งผลลบต่อองค์กรได้ เช่น การทำให้องค์กรแตกความสามัคคี ไม่มีเสถียรภาพ เสียโอกาสในการแข่งขันหรือสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไปจากองค์กรได้ เป็นต้น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นทันที ไม่ปล่อยให้ปัญหามีความยืดเยื้อ กินเวลานานเกินไป เพราะจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ในการบริหารจัดการความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หากผู้บริหารปล่อยปะละเลยปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจส่งผลเสียต่อการทำงานทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมและจัดการบริหารความขัดแย้งได้ในทันที ก็จะทำให้การทำงานนั้นสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหา เพราะในการ

บริหารความขัดแย้งให้สำเร็จนั้นไม่มีวิธีการที่ตายตัว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นล้วนมีสาเหตุและสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายมากแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา ผู้บริหารต้องตัดสินใจและดำเนินการบริหารความขัดแย้ง หากทางแก้ไขที่เป็นที่พอใจของคู่กรณี สามารถบรรลุเป้าหมายและได้รับการคลี่คลายปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางตัวเป็นกลาง มีความเท่าเทียม ไม่ทำตนให้เป็นสาเหตุของปัญหา ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น การสนับสนุนเฉพาะบุคคล หรือกลุ่มคนบางกลุ่มมากเกินไป สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขึ้นได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสร้างเป้าหมายร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษา มอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร และส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกคนทำตามหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรัก มีความจริงใจ เอาใจใส่ ให้เกียรติ ยินดีเมื่อมีความสุข และช่วยเหลือเกื้อกูลเมื่อมีปัญหา สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงานก็จะส่งผลต่อให้ผลลัพธ์ของงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี มีทักษะการพูดจูงใจ โน้มน้าวใจได้ดี สามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา สนับสนุนส่งเสริมให้กับบุคลากรในสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นการเจรจา เป็นสิ่งที่ช่วยให้ความขัดแย้งได้รับการคลี่คลาย ผู้บริหารในฐานะที่เป็นตัวกลางในการบริหารความขัดแย้งต้องมีทักษะการเจรจาที่ดี จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ Mary Parker Follett (1941 : 43) กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 แนวทางดังนี้ 1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือ ให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ 2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม 3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้าได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ) เช่นเดียวกับ Mayo, Elton (1954 : 7) ที่กล่าวว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบว่าการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์มีความสำคัญมาก จากการศึกษา Mayo, Elton สามารถสรุปได้ ดังนี้ 1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน 2. เงินไม่ใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน 3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพคับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 อ้างถึงใน ธวัชชัย ชมภูมามาศ 2559 : 30) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์หาคำตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการต่อไปนี้ 1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือสถานศึกษา ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ 2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือสถานศึกษา 3. การ

แก้ปัญหาความขัดแย้งแนวคิดกระบวนการบริหารความขัดแย้ง คือ 1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง 2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม 3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมานั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีผลที่จะเกิดในขณะนี้เป็นอย่างใด และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างใด 4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์การวินิจฉัยความขัดแย้ง การนิยามปัญหาของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับ Barnard, Chester I (1970 : 4) กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารคือการให้ความสำคัญต่อบุคคล ระบบความร่วมมือองค์กร และเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน และเคล็ดลับสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลสำเร็จ คือ การตอบสนองต่อบุคคล ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง การยอมรับในองค์กร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยนำวิธีการบริหารความขัดแย้งไปปรับใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุ หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสม เช่น ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมและแบบหลีกเลี่ยง
2. ในการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ทุกคนในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุกกิจกรรมในสถานศึกษา เช่น การร่วมกันวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมกันแก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้ทุกคนมีความสามัคคีกัน สร้างเป้าหมายองค์กรให้ชัดเจน เช่น เป้าหมายของสถานศึกษาคือการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา
3. ในการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรม ไม่ทำตนให้เป็นสาเหตุของปัญหา ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร และส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกคนทำตามหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดและ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี มีทักษะการพูดจูงใจ โน้มน้าวใจได้ดี สามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา สนับสนุนส่งเสริมให้กับบุคลากรในสถานศึกษาในทุกๆด้าน
4. ในการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา กล้าตัดสินใจ และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นที่ยอมรับ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หรือปัจจัยด้านอื่นๆ ที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา
2. ควรมีการสังเคราะห์งานวิจัย ในด้านอื่นๆ เช่น การบริหารการมีส่วนร่วม การบริหารงานวิชาการ การนิเทศภายในโรงเรียน การบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และได้องค์ความรู้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ฐิติวรรณ ลีพวนิช. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธวัชชัย ชมภูมาศ. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. วิทยานิพนธ์. หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นันทน์ภัส แซ่มเงิน. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ. หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนัส หันนาคนทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์.
- พิเศษ ปิ่นเกตุ. (2559). การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ด้านการบริหารงานวิชาการหลักสูตรครุศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์. (2556). การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2564. แหล่งที่มา: <https://oia.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8h/cid/139/iid/120353>.
- ยุทธนา พรหมณี. (2553). ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ: การแก้ไขความขัดแย้ง. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2564. แหล่งที่มา: <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r9.doc>.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง 2552-2561. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

- สิริวรรณ จันทร์กุล. (2554). *การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ทางการศึกษาคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับทักษะและกระบวนการทางคณิตศาสตร์*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรและการสอน สาขาวิชาการศึกษาคณิตศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง-การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพมหานคร: ตะเกียง.
- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2*. สารนิพนธ์ตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Barnard, Chester I. (1970). *The Function of Executive*. Cambridge, Massachusettes : Harvard University.
- Carl R. Roger. (1970). *A Theory of Personality with Schizophrenics and a Proposal for Its Empirical Investigation*. Louisiana State University.
- Frederick Taylor. (1911). *Principles of scientific management*. New York : Harper & Brothers.
- Follet, Mary Parker. (1941). *Dynamic Administration*. New York : Harper and Row.
- Henri Fayol. (1949). *General and Industrial Management*. London : Sir Issac Pitman & Sons Ltd.
- Mayo, Elton. (1954). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Harvard University.