

## บทที่ 5

### บทสรุป

#### สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบ พฤติกรรมการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด พิษณุโลก จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประเภทของสถานศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา จังหวัดพิษณุโลกเขตปีการศึกษา 2552 จำนวน 214 คน

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นสถานภาพของผู้ตอบคำถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ก และ ข

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการแจกแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ในวันประชุมผู้บริหาร จำนวนแบบสอบถาม 214 ฉบับ ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 214 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2552 จำนวน 484 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2552 จำนวน 214 คน โดยใช้วิธีการสุ่ม แบบแบ่งชั้นคิดเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ในสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิดของ Thomas and Kilmann ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)

### การดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 484 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2552 จำนวน 214 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น คิดเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและประเภทของโรงเรียน

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นเครื่องมือวัดแบบของพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ลักษณะของแบบวัดมีจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมี 2 ข้อความให้เลือกตอบ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงข้อความใดข้อความหนึ่งที่ตรงกับพฤติกรรมของตนเองมากที่สุดในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ข้อความทั้ง 60 ข้อความ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีละ 12 ข้อความ ผู้ได้คะแนนสูงสุดในวิธีการใดจะถือว่ามีเอกลักษณ์ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแบบนั้น และผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามทั้งฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คนพิจารณา ด้านภาษา เนื้อหา ตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้อง จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2552 จำนวน 214 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ ร้อยละ และนำเสนอผลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

### ผลการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ในปีการศึกษา 2552 รวม 214 คน เป็นชาย จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 75.23 และหญิงจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 24.76 มีอายุระหว่าง 25-45 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 และมีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 77.10 มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ ร้อยละ 80.61 ระดับปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 19.39 และดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจำนวน 74 คน คิด

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลกมีลักษณะเด่นในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด คือแบบการประนีประนอม ร้อยละ 42.52 รองลงไปคือแบบร่วมมือ ร้อยละ 28.51 แบบหลีกเลี่ยง ร้อยละ 16.35 แบบยอมให้ ร้อยละ 10.28 และแบบมุ่งเอาชนะร้อยละ 2.34 ตามลำดับ

3. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จำแนกตามเพศของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน โดยมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด และมีพฤติกรรมการเอาชนะ, การหลีกเลี่ยง และการยอมให้น้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชาย มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับดังนี้ การประนีประนอม ร้อยละ 40.99 การร่วมมือ ร้อยละ 31.05 การเอาชนะ, การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ร้อยละ 27.95 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศหญิงมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับดังนี้ การประนีประนอม ร้อยละ 47.16 การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ร้อยละ 32.07 การร่วมมือร้อยละ 20.75

4. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำแนกตามอายุ พบว่าที่มีอายุน้อยกว่า 45 ปี กับมากกว่า 45 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุดและมีพฤติกรรมแบบการเอาชนะ, การหลีกเลี่ยง และการยอมให้น้อยที่สุด ซึ่งมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับดังนี้ การประนีประนอม ร้อยละ 49.70 การร่วมมือ ร้อยละ 29.70 การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ร้อยละ 20.60

5. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท ไม่มีความแตกต่างกันในพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง และมีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด และมีพฤติกรรมแบบการเอาชนะ, การหลีกเลี่ยงและการยอมให้น้อยที่สุด โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับดังนี้ การประนีประนอม ร้อยละ 40.47 การเอาชนะ การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ร้อยละ 33.33 การร่วมมือ ร้อยละ 26.19 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับดังนี้

6. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับดังนี้ การเอาชนะ, การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ร้อยละ 40.98 การประนีประนอม ร้อยละ 37.70 การร่วมมือ ร้อยละ 21.31 รวมทั้งพบว่าผู้บริหารในระดับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ การประนีประนอม ร้อยละ 41.30 การร่วมมือ ร้อยละ 31.52 การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ร้อยละ 27.17

### อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลกมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ร้อยละ 42.52 อาจเป็นเพราะสภาพของคนในสังคมไทยเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน ถ้อยทีถ้อยอาศัย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ ไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา ประกอบกับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก การปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้องพึ่งพาอาศัยกันและคอยช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Follett (อ้างอิงใน เอกซัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 167) ที่กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด และ Simmel (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 134) กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด อีกทั้ง วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) กล่าวถึงการประนีประนอมคือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย คู่กรณี แต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว

ตลอดจน Thomas (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 105) ได้ให้ความหมายของการประนีประนอมว่า เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้อีกก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเป็นเหตุให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

ผลงานวิจัยของ จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540, หน้า 120-126) ที่พบว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ แสดงพฤติกรรมประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ อีกทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 48) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด ตลอดจนสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 58-59) ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา เลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เฉลา ดอนขำ (2544, บทคัดย่อ) พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รวมทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ช่างชัย ดรมั่น (2547, หน้า 40) พบว่าผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นอันดับแรก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รนัชญา แซ่เล้า (2548, หน้า 52) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม แตกต่างจากผลการศึกษาของ สาวิตรี ผลเต็ม (2546, หน้า 56) ที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 ใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้ายและแตกต่างจากผลการวิจัยของ สมเกียรติ สิงหกุล (2547, หน้า 77) พบว่าโดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำปาง ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมน้อยที่สุด

2. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ที่ใช้มากเป็นอันดับที่สอง คือแบบการร่วมมือ ร้อยละ 28.51 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่าจะเป็นผลดีกับสถานศึกษาเพราะเป็นวิธีการที่ทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเป็นวิธีการที่จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสมเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา ดังที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 226) ได้กล่าวถึง การร่วมมือ เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายด้วยการมองหาคจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรรณราย ทวีพะยะประภา (2532, หน้า 79-80) ซึ่งกล่าวว่า การร่วมกัน ของกลุ่ม ต่างฝ่ายต่างนำเอาความสามารถ ความชำนาญของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ทุกคนเข้าใจชัดเจนและตรงกันว่าตำแหน่งของแต่ละคนเป็นอย่างไร ผลที่ตามก็คือทุกฝ่ายรู้สึกว่าจะชนะ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อมีเวลาพอที่จะดำเนินการจัดการแก้ปัญหาไปตามกระบวนการ ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบร่วมกัน และรู้วิธีการต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการแก้ปัญหาแต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าไม่ทำความเข้าใจในเรื่องเงื่อนไขของเวลา ความสามารถที่จะนำมาใช้ และข้อตกลงหรือความรับผิดชอบร่วมกัน และการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากเป็นอันดับสองนั้น ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540, หน้า 120-126) ที่พบว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากเป็นอันดับสอง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ แสดงพฤติกรรมแบบการร่วมมือในสถานการณ์ความขัดแย้งมากเป็นอันดับสอง รวมทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 58) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในกลุ่มเขตบูรพา เลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากเป็นอันดับสอง อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สาวิตรี ผลเต็ม (2546, หน้า 56) ที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากเป็นอันดับสอง ตลอดจนสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัชฎา แซ่เล่า (2548, หน้า 52) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่

3. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ที่ใช้มากเป็นลำดับสาม คือแบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 16.35 อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้ง หรือไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และผู้บริหารอาจเชื่อว่าหากไม่ให้ความสนใจกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นปล่อยให้เวลาผ่านไปความขัดแย้งอาจลดลงไปเอง แต่ความเป็นจริงแล้วการให้การจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงนี้ หากปัญหาความขัดแย้งนั้นไม่ได้รับการแก้ไขหรือทำให้ยุติอาจทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงจนเป็นผลเสียต่อสถานศึกษาได้ และการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีอายุมาก คือ 45 ปี ขึ้นไปถึงร้อยละ 76.97 ทำให้มีประสบการณ์ในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาและอาจเคยพบว่าในสถานการณ์ความขัดแย้งบางสถานการณ์ ควรใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจะทำให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษามากกว่า ดังที่ พรพรรณราย ททรัพย์ประภา (2532, หน้า 77-78) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงว่า เป็นวิธีแก้ไขความขัดแย้งด้วยการปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลที่เกิดตามมาคือ ความรู้สึกที่ว่าฝ่ายหนึ่งชนะแต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นไม่สำคัญเท่าไร หรือเวลายังไม่เหมาะสม ถ้าปล่อยเวลาไปให้สงบลงเสียก่อนจะเหมาะสมกว่าและควรใช้ในระยะสั้น แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นเป็นปัญหาสำคัญหรือเมื่อปัญหาไม่หมดไป แต่ยังคงอยู่หรือลุกลามต่อไป และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 105) ที่กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไข ตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

นอกจากนี้การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมากเป็นลำดับสาม ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มณฑิกา แก้วทองคำ (2539, หน้า 66) ซึ่งพบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป

4. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ที่ใช้มากเป็นลำดับที่สี่ คือ แบบการยอมให้ ร้อยละ 10.28 อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องการลดความขัดแย้งในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างสงบสุข ไม่ต้องการให้คู่กรณีที่มีความขัดแย้งเกิดการบาดหมางใจระหว่างกันและเห็นว่าการยอมให้เป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของคนที่มีความเสียสละสูงเอาใจผู้อื่นมากกว่าเอาใจตนเอง ดังที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 226) ได้กล่าวถึงการยินยอมว่าเป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกันฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เองและสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 105) ที่กล่าวว่า การยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้



นอกจากนี้การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้มากเป็นลำดับสี่นั้น ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิตต์อร่าม ศิริกร (2540, หน้า 120 – 126) ที่พบว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้มากเป็นลำดับสี่ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 58) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่ม เขตบูรพา ที่เลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบปรองดองหรือยอมให้มากเป็นลำดับสี่ รวมทั้งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ แสดงพฤติกรรมแบบปรองดองหรือ ยอม ให้ในสถานการณ์ความขัดแย้งมากเป็นลำดับสี่เช่นกัน ตลอดจนสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณรงค์ กังน้อย (2545, หน้า 71) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้มากเป็นลำดับสี่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ รณัญญา แซ่เล้า (2548, หน้า 52) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้มากเป็นลำดับสี่เช่นเดียวกัน

5. พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ที่เลือกใช้น้อยที่สุดคือ การเอาชนะทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพสังคมไทยไม่นิยม การแข่งขัน ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ และไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา ดังที่ Thomas (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 หน้า 104-105) ได้กล่าวว่าการเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรม มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรม ที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจแสดงการ คุกคาม ช่มชู้ หรือแม้แต่การอ้ากระบิเย็บ เพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไมชนะ ประกอบกับการเอาชนะเป็นการแสดงพฤติกรรมเอาใจตนเองสูง ไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น เป็นผลให้ ไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมหรือบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งน่าจะเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะน้อยมาก

อีกประการหนึ่งนั้นอาจเป็นเพราะการบริหารงานในสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ซึ่งยึดหลักการของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และการแสดงภาระงานที่ตรวจสอบได้ ทำให้ผู้บริหารในยุคปัจจุบันมีอำนาจน้อยลง จึงไม่กล้าที่จะจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะเพราะไม่มั่นใจในอำนาจที่มีอยู่ของตนเอง ทั้งนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่กล้าจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะเลย อาจมีผลเสียต่อการบริหารงานในสถานศึกษา เนื่องจากบ่งบอกถึงผู้บริหารไม่กล้าใช้อำนาจตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะบ่อยครั้งเกินไปก็อาจกลายเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารแบบอัตตาธิปไตยหรือเป็นผู้บริหารแบบเผด็จการ

นอกจากนี้การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะน้อยที่สุดนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิเทศ บัวตุม (2537, หน้า 77-84) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือแบบการเอาชนะน้อยที่สุด และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอุษา ระย้าแก้ว (2538, หน้า 98-101) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะน้อยที่สุดสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มณฑิกา แก้วทองคำ (2539, หน้า 66) ซึ่งพบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปในเขตภาคใต้ใช้วิธีการแข่งขันหรือการเอาชนะในการจัดการกับความขัดแย้งน้อยที่สุด ทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540, หน้า 120-126) ที่พบว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะน้อยที่สุด และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ แสดงพฤติกรรมการแข่งขันหรือการเอาชนะในสถานการณ์ความขัดแย้งน้อยที่สุด อีกทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 48) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งแบบการเอาชนะน้อยที่สุด ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทริยาพรรณ สุภาณี (2541, หน้า 76) พบว่าพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะน้อยที่สุดและสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ ศุวดี ตาปานานนท์ (2542, หน้า 58) ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา เลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะ

6. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก แยกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประเภทของโรงเรียนที่ต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกับผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีอายุมากมีประสบการณ์การทำงานมาก ทำให้ทราบว่าควรจะจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมมากที่สุดจึงจะทำให้ เหตุการณ์ความขัดแย้งลดน้อยลงไป

และพบว่าผู้บริหารในระดับโรงเรียนประถมศึกษาจะมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา และยังมีพฤติกรรม แบบหลีกเลี่ยงสูงเป็นลำดับต่อมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในระดับโรงเรียนประถมศึกษา มีความเป็นตัวของตัวเองน้อย ขาดความมั่นใจในการจัดการความขัดแย้ง ยังไม่กล้าตัดสินใจหรือใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่รุนแรง จึงเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเพราะเป็นวิธีการที่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจและไม่มีผู้แพ้ ผู้ชนะ

แต่พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษาทั้งเพศชาย เพศหญิง รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน ไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งแต่อย่างใด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่นั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมและบริบทที่ไม่แตกต่างกัน จึงมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน หรืออาจเป็นดังที่ ฌองส์ กังน้อย (2545, หน้า 76) ได้กล่าวว่ น่าจะเป็นผลมาจากกรณีที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และได้รับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ส่วนการปฏิบัติงานนั้นโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ต้องรองรับนโยบายจากเบื้องบนลงสู่โรงเรียนที่ถูกกำหนดให้ต้องปฏิบัติและอำนาจตามระเบียบของผู้บริหารโรงเรียนที่จะให้คุณให้โทษกับบุคลากรในโรงเรียน ได้ถูกกำหนดเอาไว้เหมือนกัน เมื่อผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนา ได้รับความรู้ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และต้องอยู่ในกรอบของนโยบายและอำนาจที่เหมือนกันจึงอาจมีผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมองเห็น

## ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1.1 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การอบรม ฯลฯ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานในสถานศึกษาต่อไป

1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานควรพัฒนาในรูปแบบการวิจัย ปฏิบัติการหรือฝึกอบรมโดยมีกิจกรรมที่หลากหลาย เน้นการฝึกทดลองปฏิบัติงาน ประเมินผล และสรุปพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งที่เป็นของตนเอง ควรคำนึงถึงเพศของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับโรงเรียนที่แตกต่างกัน ควรได้รับการพัฒนาทักษะการเผชิญปัญหาและทักษะ การตัดสินใจ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้มีทักษะในการเลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือที่ประยุกต์จากของ Thomas and Kilmann (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) เป็นแบบพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของคนต่างชาติ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับแบบพฤติกรรมของคนไทยมากนัก ดังนั้นถ้าจะให้การศึกษามีความสมบูรณ์และเหมาะสมมากขึ้น ควรนำเครื่องมือดังกล่าวมาพัฒนาปรับปรุง โดยในแต่ละข้อของตัวเลือกควรมีการกำหนดสถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นจากการบริหารงานในสถานศึกษา เป็นแบบของพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง ที่เป็นมาตรฐานของคนไทย

2.2 ควรศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

2.3 ควรวิจัยเชิงคุณภาพถึงการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง มีประสิทธิผลโดยคำนึงถึงบริบทของโรงเรียนและชุมชนด้วย

2.4 ควรวิจัยเชิงปริมาณกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผล