

**การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2**  
**Conflict Management in Basic School,**  
**underLop Buri Primary Educational Service Area Office 2**

ศิริโรจน์ ภัคติกกลาง<sup>1</sup>

สมลักษณ์ พรหมมีเนตร<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 รวม 305 คนกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (R.V.Krejcieand D.W.Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความความตรงเชิงเนื้อหา 1.00 ทุกข้อและมีค่าความเชื่อมั่น 0.977 สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test แบบ Independent Samples) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (F-test แบบ one-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติ ระดับ มาก ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมรองลงมาคือด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยและด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าตามลำดับ ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ

2. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาขนาดต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างกันทั้ง 2 ด้านเป็นรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ พบว่า บุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก กับขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ :** การจัดการความขัดแย้ง, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา

## ABSTRACT

This propose of the research was to study and compare the conflict management in basic schools under Lop Buri Primary Educational Service Area Office 2, according to a review of personnel by position in school and education. The sample is the administrators and staff on basic schools under Lop Buri Primary Educational Service Area Office 2 included 305 people given the sample size by using the Krejcie and Morgan table . The data was collected by questionnaires with the 5 levels of rating scale, the content validity 1.00 and the reliability was 0.977. The data analysis were frequency, percentage, mean, average standard deviation, t-test (Independent Samples), F-test (One way ANOVA) and least significant difference by Scheffe' method.

The result of the research revealed that,

1. conflict management in basic schools under Lop Buri Primary Educational Service Area Office 2 , the overall of operation was at the high level. When considering each aspect found that the highest operation was the side is how to manage conflict and compromise is a minor and how to manage conflict. mediation and how to handle the clash, respectively. The side with the lowest aspects of how to deal with conflict.

2. The comparison of results was the opinions of personnel; different positions that overall compliance was not different. Considering each aspect and how to manage how to deal with conflict forced difference was statistically significant at the .05 level. The other sides were not different.

3. The comparison of conflict management in basic schools under Lop Buri Primary Educational Service Area Office 2, according to a review of the personnel in basic schools of different sizes found that overall compliance was not different. Considering each aspect and how to deal with conflict forced difference is statistically significant at the .05 level. When comparing the differences between the two sides, according to a pair of Scheffe'. How to manage the conflicts that force personnel in small schools. With medium opinions about the performance difference was statistically significant at the .05 level. The other partners were not treated differently.

**KeyWords:** conflict management, basic schools

## บทนำ

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีบุคลากรรวมกันอยู่เป็นจำนวนมาก ย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบ ในปัจจุบันไม่อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดีหรือไม่ดี แต่ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์การ ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้ง และพยายามหาทุกวิธีในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์การ เต็มไปด้วยการแข่งขัน ขู่เข็ญ และคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้าม หากใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้

เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้าบทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติ พร้อมพร้อมด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์การที่รับผิดชอบอยู่ รวมทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้า พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่เซซวนระส่ำระสายเมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่ให้มีปัญหามากกลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์การผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจนิ่งดูตายต่อปัญหาดังกล่าว จะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง เท่าที่ปรากฏผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัวปัญหาความขัดแย้งบางอย่าง ผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้ หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (ภิญโญ สาร, 2529 :217)

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ถือเป็นองค์การที่ต้องมีการบริหารความขัดแย้งภายในเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นๆ แต่ที่ผ่านมาจึงไม่มีผลงานวิจัยที่แสดงถึงความสามารถในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาเพื่อใช้เป็นสารสนเทศแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง และใช้สำหรับหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งและตามขนาดสถานศึกษา

### สมมุติฐาน

1. บุคลากรในสถานศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 แตกต่างกัน
2. บุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 แตกต่างกัน

### ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เป็นข้อมูลสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 และหน่วยงานอื่นที่สนใจในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผนปฏิบัติหรือการตัดสินใจในการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

### ขอบเขตของปัญหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ครอบคลุม 5 วิธี ตามแนวคิดของ Blake และ Mouton (1964: p. 104) ได้แก่ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และ วิธีประนีประนอม

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2558 เฉพาะสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 1,473 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 132 คน ครูผู้สอนจำนวน 1,341 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 305 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยตารางขนาดของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และสุ่มโดยวิธีแบ่งชั้น

### 2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรอิสระ (independent variables) ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งและขนาดสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

#### 2.1.1 จำแนกตามตำแหน่ง

##### 2.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

##### 2.1.1.2 ครูผู้สอน

#### 2.1.2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

##### 2.1.2.1 ขนาดเล็ก

##### 2.1.2.2 ขนาดกลาง

##### 2.1.2.3 ขนาดใหญ่

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 โดยวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี ดังนี้

#### 2.2.1 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า

#### 2.2.2 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

#### 2.2.3 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ

#### 2.2.4 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย

#### 2.2.5 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม

2.3 ระยะเวลา ระยะเวลาในการวิจัย เดือนพฤษภาคม – เดือนธันวาคม 2558

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า Rating Scale ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert scale) มี 5 ระดับ จำแนกเป็น

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| 5 หมายถึง | มีปฏิบัติระดับมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | มีปฏิบัติระดับมาก        |
| 3 หมายถึง | มีปฏิบัติระดับปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | มีปฏิบัติระดับน้อย       |
| 1 หมายถึง | มีปฏิบัติระดับน้อยที่สุด |

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา เพื่อขอความอนุเคราะห์นำแบบสอบถามการวิจัยเก็บข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 305 ชุด ได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 305 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ สถานภาพและขนาดของสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นของครู ผู้สอนต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ทั้งโดยภาพรวม รายด้านและรายข้อโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลความหมาย

5.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง โดยการทดสอบที (t-test แบบ Independent samples)

5.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (F - test แบบ One Way ANOVA) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')

#### สรุปผลการวิจัย

1. การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติระดับมาก ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมาคือด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยและด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าตามลำดับ ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ

2. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาขนาดต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างกันทั้ง 2 ด้านเป็นรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ พบว่า บุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก กับขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอาจเป็นเพราะสภาพของคนในสังคมไทยเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนถ้อยทีถ้อยอาศัยมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ ไม่ใช้วิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้องพึ่งพาอาศัยกันและคอย ช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสยมพร ธาวิพัฒน์ (2552) ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี พบว่ามีปัญหาความขัดแย้งระดับปานกลาง โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานและปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพของคนในสังคมไทยเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนถ้อยทีถ้อยอาศัยมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ ไม่ใช้วิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้องพึ่งพาอาศัยกันและคอย ช่วยเหลือกันและกันในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรพล มนตรีภักดิ์ (2551) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

3. ผลการวิจัยนี้พบว่ามีการดำเนินรายชื่อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพสังคมไทยไม่ชอบการบังคับโดยใช้อำนาจและหน้าที่มาสั่งการ ทั้งนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่กล้าจัดการความขัดแย้งโดยวิธีบังคับเลยอาจมีผลเสียต่อการบริหารงานในสถานศึกษา เนื่องจากบ่งบอกถึงผู้บริหารไม่กล้าใช้อำนาจตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการบังคับบ่อยครั้งเกินไปก็อาจกลายเป็นผู้บริหารที่เผด็จการ

4. การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน พบว่า บุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของเซฟฟ์ พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ พบว่า บุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก กับขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรที่มาอยู่ในสถานศึกษาต่างขนาดกันก็มีปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเวลท์ อีลเลน (Welt Ellen, 2000) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ระดับกลาง เปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูง โดยการสำรวจใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนระดับกลาง จำนวน 39 คน และจากโรงเรียนระดับสูงจำนวน 34 พบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียนและรูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งที่ใช้กันมากคือแบบประนีประนอม และพบว่าในโรงเรียนระดับกลาง ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แบบประนีประนอมมากกว่าในโรงเรียนระดับสูง 2) ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมของครูใหญ่ที่แสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 3) พบว่ารูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ คือ รูปแบบยอมตามรูปแบบมุ่งชัยชนะ รูปแบบมุ่งเผชิญกับความขัดแย้ง รูปแบบหลีกเลี่ยง และรูปแบบประนีประนอมครูใหญ่ในโรงเรียนทั้ง 2

ระดับ มีความเข้าใจและใช้รูปแบบไม่แตกต่างกัน 4) ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ จะใช้วิธีการศึกษาและเรียนรู้ความแตกต่าง และความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งให้สอดคล้องกับสาเหตุและความต้องการ และผู้บริหารจะวางแผนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งโดยเรียนรู้จากวัฒนธรรม และจากข้อมูลของผู้ที่มีส่วนร่วม และพบว่า ผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งทุกวัน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้ยุทธวิธีในการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อพัฒนาอยู่ต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรศึกษาหลักเกณฑ์วิธีการในการจัดการความขัดแย้งในทุกรูปแบบและประยุกต์ใช้ภายในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้ง เช่น การจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า หรือการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง อาจต้องจัดการด้วยความระมัดระวัง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรประยุกต์ใช้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับให้เหมาะสม เพราะในบางความขัดแย้งหรือประเด็นปัญหาบางอย่าง เช่น การปฏิบัติงานตามระเบียบของสถานศึกษา การให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อาจต้องใช้การจัดการความขัดแย้งแบบบังคับจึงจะทำให้เกิดความร่วมมืออย่างทั่วถึงเป็นต้น

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ควรจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ทั้งนี้อาจใช้รูปแบบการอบรมสัมมนา หรือการสอดแทรกในกิจกรรมอื่นๆ เช่น การประชุมผู้บริหาร การศึกษาดูงานต่างๆ เป็นต้น

##### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 และเขตอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

#### เอกสารอ้างอิง

เจริญ โคกสีอำนวนย. 2530. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.ปริญญาโท กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ชูเกียรติ แก้วปัดถา 2537. พฤติกรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11.วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภิญโญ สาธร. 2529. หลักการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3).กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

วัชรพล มนตรีภักดี. 2551 .พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สยมพร ธาวีพัฒน์. 2552. การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์. ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ตะเกียง.

BBlake, Robert. B. & Mouton, Jane. S. 1964. The Managerial Grid (Houston, Texas : Gulf Publishing).

Welt, Ellen S. 2000. Conflict Management Styles of Middle School Principals compared to Comprehensive high school principals. Dissertation Abstracts International. Abstract No. DAI - A 61/05.