

การบริหารความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา และแนวทางการ
บริหารความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดนครศรีธรรมราช*

CONFLICT MANAGEMENT EFFECTIVENESS AND CONFLICT
MANAGEMENT GUIDELINES TO ENHANCE THE EFFECTIVENESS OF
THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER NAKHON SI THAMMARAT
PROVINCIAL OFFICE OF THE NON-FORMAL AND
INFORMAL EDUCATION

สุภัทร รัตนบุรี

Suphat Rattanaburee

อรรรครา ธรรมาธิกุล

Akara Thammathikun

วันฉัตร ทิพย์มาศ

Wanchat Tippamas

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Thailand

E-mail: utissum@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา และ 3) แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นงานวิจัยเชิงพรรณนา ดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งและประสิทธิภาพของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 186 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ชนิดที่เป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .90 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องการบริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ

* Received 7 May 2020; Revised 14 July 2020; Accepted 20 July 2020



รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.82) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X} = 4.05$, S.D = 0.67) ด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.00$, S.D = 0.68) ด้านการยอมให้ ($\bar{X} = 3.83$, S.D = 0.80) ด้านการเอาชนะ ($\bar{X} = 3.25$, S.D = 1.01) และ ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.15$, S.D = 0.96) 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D = 0.54) และ 3) แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา มีดังนี้ ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พยายามแก้ไขปัญหาโดยยึดทางสายกลาง ส่งเสริมให้ครูจัดการศึกษาได้ตามศักยภาพ ใช้ตำแหน่งและระเบียบข้อบังคับในการแก้ปัญหาและหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง, ประสิทธิภาพของสถานศึกษา, แนวทางการบริหารความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา, การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

Abstract

This research article aimed to study 1) the conflict management 2) the effectiveness and 3) Conflict management guidelines to enhance the effectiveness of educational institutions under Nakhon Si Thammarat Provincial Office of the Non - Formal and Informal Education. This research had 2 steps: 1) Studying the state of the conflict from a sample group of 186 persons who were school directors and teachers. The research instrument used is a rating-scaled questionnaire by proportionate stratified random sampling method with the reliability of .90. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation. 2) Conflict management guidelines to enhance the effectiveness of educational institutions. There were 5 specialist informants recruited by purposive sampling that were specialists in educational administration holding master degree and higher and experience school administration. The research instrument was structured interview. The data was analyzed by content analysis. The research results were as follows : 1) Conflict management of educational institutions. Overall is at a high level ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.82). Sort the average value from highest to lowest as follows : Collaborating ($\bar{X} = 4.05$, S.D = 0.67) Compromising ($\bar{X} = 4.00$, S.D = 0.68) Accommodating ($\bar{X} = 3.83$, S.D = 0.80) Competition ($\bar{X} = 3.2$, S.D = 1.01) and Avoiding ($\bar{X} = 3.15$, S.D = 0.96).



2) The effectiveness of educational institutions. Overall is at the high level ($\bar{X} = 4.03$, S.D = 0.54). 3) Conflict management guidelines to enhance the effectiveness of educational institutions comprise the following : Executives emphasize participation in problem solving. Try to fix the problem by holding the middle way. Encourage teachers to manage their education to meet their potential. Use positions and regulations to solve problems and Avoid expressing opinions which can lead to arguments.

Keywords: Conflict Management, The Effectiveness of Educational Institutions, Conflict Management Guidelines to Enhance the Effectiveness of Educational Institutions, Non-Formal and Informal Education

บทนำ

ในสภาพสังคมปัจจุบัน เต็มไปด้วยความหลากหลายศาสนา ความเชื่อ วัฒนธรรมและประเพณี ความซับซ้อนการบริหาร และความรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ที่มีมากเกินกว่ามนุษย์ และสังคมจะเข้ามาและบริหารได้ ระบบการศึกษาที่ไม่ทำให้มนุษย์สามารถเผชิญกับปัญหาและความกดดันใหม่ได้ มนุษย์จึงเต็มไปด้วยความขัดแย้ง และนำไปสู่ความรุนแรงได้ง่าย การพัฒนาประเทศขาดความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาของประชาชน ขณะที่ความมั่นคงภายในประเทศยังมีหลายประเด็นที่ต้องเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็ง ลดความขัดแย้งทางความคิดและอุดมการณ์ที่มีรากฐานมาจากความเหลื่อมล้ำ ความไม่เสมอภาค การขาดความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม และปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมือง ตลอดจนส่งเสริมคนในชาติให้ยึดมั่นสถาบันหลักเป็นศูนย์รวมจิตใจให้เกิดความรักความสามัคคี สอดคล้องกับ นันทน์ภัส แซ่มเงิน ได้กล่าวว่า มนุษย์ต้องการความสำเร็จ การกระทำของมนุษย์เพื่อที่จะให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยมีการแข่งขันกันในรูปแบบต่าง ๆ หลักสำคัญของการแข่งขัน เนื่องมาจากความขาดแคลน ความไม่เพียงพอของสิ่งที่ต้องการ เมื่อคนเราพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มากที่สุดหรือให้มีกรรมสิทธิ์มากที่สุดในเรื่องที่ตนเองต้องการ หรือมีอำนาจในการควบคุมบุคคลหรือการกำหนดจุดประสงค์ และเป้าหมายขององค์การความแตกต่างกันในการรับรู้ และความคิดของแต่ละบุคคล เป้าหมายแตกต่างกัน ฝ่ายหนึ่งถูกรุกล้ำหรือถูกขัดขวางทำให้เป้าหมายของตนไม่สามารถบรรลุตามที่ตั้งใจไว้ ความต้องการประสบความสำเร็จอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้ง อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มของบุคคล เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของบุคคลที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ (นันทน์ภัส แซ่มเงิน, 2559) และสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ที่กล่าวว่า การบริหารงานในองค์กร มักจะพบปัญหาหนึ่งของผู้บริหารต่างประสบหลีกเลี่ยงไม่ได้ และยอมรับ



ว่าความขัดแย้งเป็นปัญหาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร การบริหารความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ การรู้จักวิธีการบริหารที่ดี ความขัดแย้งก็กลายเป็นคุณประโยชน์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ อายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัว การรักษาสภาพสมดุลเป็นยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้จัดการความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ประสิทธิผลของสถานศึกษาเกิดจากบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุน ประสานภาคีเครือข่าย ดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐบาลและงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ จัดส่งเสริมสนับสนุนประสานงานจัดการศึกษาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพื้นที่สนับสนุนพัฒนา ใช้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาในท้องถิ่น พัฒนาหลักสูตร สื่อ กระบวนการเรียนรู้มาตรฐาน กำกับดูแล ตรวจสอบนิเทศภายใน ติดตามประเมินผล รายงานผลการดำเนินงาน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดำเนินการประกันคุณภาพภายนอก การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบหลักเกณฑ์และวิธีการเป็นความสามารถตามเป้าหมายที่เป็นส่วนรวมมีส่วนร่วมตัว สอดคล้องกับวราภรณ์ เนาเพชร ที่มีความเห็นว่า ผลสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดจนสามารถผลิตนักเรียนให้มีคุณภาพการศึกษาดีและเป็นที่ยอมรับแก่สาธารณชน (วราภรณ์ เนาเพชร, 2558) การบริหารความขัดแย้งมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู ความขัดแย้งระหว่างครูกับครู ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารจะหาวิธีการหรือแนวทางในการบริหารความขัดแย้งเพื่อลดความขัดแย้งอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2561)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นองค์กรหนึ่งที่เกิดความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะนิสัย วิธีการทำงาน ค่านิยม ความเชื่อและปรัชญาในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างครูในสถานศึกษา การทำงานที่ต้องแข่งขันกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน หรือระหว่างกลุ่มบุคคล ความขาดแคลนทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องจัดการความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องความร่วมมือประสานงานและบรรยากาศของสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่า หากมี



การบริหารความขัดแย้งได้ภายในและภายนอกองค์กร ย่อมทำให้เกิดผลกระทบกับประสิทธิผลกับทุกองค์กร

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารในหน่วยงาน นำไปส่งเสริมแก้ไขปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช
3. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เรื่องแนวทางการบริหารความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช มีขั้นตอนและรายละเอียดการศึกษาดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาการบริหารความขัดแย้งและประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยการสำรวจ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 320 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเคริชชีและมอร์แกน (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 186 คน แล้วใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดที่เป็นสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ใน



สถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Forced Choice) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 20 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert, R., 1691) จัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับ และผู้วิจัยนำแบบสอบถามของตอนที่ 2 และ 3 ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try Out) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, L. J., 1990) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.90

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ติดตามรับแบบสอบถามจนครบและสมบูรณ์ จำนวน 186 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการประมวลผลเพื่อคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช กลุ่มตัวอย่างเลือกแบบเจาะจง เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษามากกว่า 10 ปี จำนวน 5 ท่าน เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามระยะที่ 1 มาทำการวิเคราะห์ เรียบเรียงประเด็นปัญหา และสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด



นครศรีธรรมราช และวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ จากการนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ เรียบเรียงประเด็นปัญหา และแนวทางการบริหารความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัด นครศรีธรรมราช

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 117 คน (ร้อยละ 62.9) มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 67 คน (ร้อยละ 36.0) ศึกษาาระดับปริญญาตรี จำนวน 144 คน (ร้อยละ 77.4) ตำแหน่ง ครู กศน.ตำบล จำนวน 93 คน (ร้อยละ 50.0) และเป็นผู้มี ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 6 - 10 ปี จำนวน 45 คน (ร้อยละ 24.4)

2. การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับของการบริหารความ ขัดแย้งของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช

การบริหารความขัดแย้ง (X_{tot})	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านการเอาชนะ (X_1)	3.25	1.01	ปานกลาง
2. ด้านการร่วมมือ (X_2)	4.05	0.67	มาก
3. ด้านการประนีประนอม (X_3)	4.00	0.68	มาก
4. ด้านการหลีกเลี่ยง (X_4)	3.15	0.96	ปานกลาง
5. ด้านการยอมให้ (X_5)	3.83	0.80	มาก
รวม (X_{tot})	3.66	0.82	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.82) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือ (X_2) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$, S.D = 0.67) รองลงมา คือ ด้านการ ประนีประนอม (X_3) ($\bar{X} = 4.00$, S.D = 0.68) ด้านการยอมให้ (X_5) ($\bar{X} = 3.83$, S.D = 0.80) ด้านการเอาชนะ (X_1) ($\bar{X} = 3.25$, S.D = 1.01) และด้านการหลีกเลี่ยง (X_4) มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับต่ำสุด ($\bar{X} = 3.15$, S.D = 0.96)

3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัย ดัง ตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวม

ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot})	\bar{X}	S.D	ระดับความสำเร็จ
1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y_1)	3.83	0.58	มาก
2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y_2)	3.96	0.53	มาก
3. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (Y_3)	4.18	0.54	มาก
4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา (Y_4)	4.13	0.51	มาก
รวม (Y_{tot})	4.03	0.54	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D = 0.54) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (Y_3) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.18$, S.D = 0.54) รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา (Y_4) ($\bar{X} = 4.13$, S.D = 0.51) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y_2) ($\bar{X} = 3.96$, S.D = 0.53) และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y_1) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ต่ำสุด (Y_4) ($\bar{X} = 3.83$, S.D = 0.58)

4. แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า สภาพปัญหาจากการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมเกิดจากปัญหาการบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยการจัดทำคำสั่งมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจนทุกครั้ง เพื่อให้บุคลากร ทุกคนรับทราบ และปัญหาเกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาค้นคว้าระเบียบที่เกี่ยวข้องและทำความเข้าใจอย่างละเอียดรอบคอบก่อนการปฏิบัติทุกครั้ง ปัญหาบุคลากรไม่ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติได้ไม่ครบคลุม แนวทางการแก้ปัญหาใช้การพูดคุย สอบถามเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ มีการซักถามพูดคุย แนะนำอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งติดตามการพัฒนาย่างใกล้ชิดด้วยตัวผู้บริหารสถานศึกษาเอง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบูรณาการเลือกใช้การร่วมมือ การประนีประนอม การยอมให้ การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง ในการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา



แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช มีดังนี้ ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พยายามแก้ไข้ปัญหาโดยยึดทางสายกลาง ส่งเสริมให้ครูจัดการศึกษาได้ตามศักยภาพ ใช้ตำแหน่งและระเบียบข้อบังคับในการแก้ปัญหา และหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้

อภิปรายผล

1. การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ มาตรา 80 ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง มีความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง และเข้าใจสภาพบริบทของบุคลากรและสถานศึกษา และเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้การควบคุมและบริหารความขัดแย้งในลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และนำไปสู่ความเชื่อมั่น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของผลการวิจัยของ มยุรี สนิทกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D = 0.181) ประสิทธิผลของสถานศึกษา ในภาพรวมมีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D = 0.231) และ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (มยุรี สนิทกุล, 2557) เพราะการร่วมมือ เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ – ชนะทั้งสองฝ่ายให้ทั้งคู่ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้มาบางส่วน เป็นวิธีที่พบกันครึ่งทาง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและ พฤติกรรมร่วมมือในระดับมาก อยู่ระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและเอาใจผู้อื่นเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ใช้ความรุนแรง เป็นวิธีที่เป็นกลางและใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมักใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือเพราะเป็นวิธีที่ง่ายและได้ผลระดับหนึ่งใช้ได้ผลกับความขัดแย้งที่ให้ผลประโยชน์ที่มีอยู่จำกัด

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารความขัดแย้งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการร่วมมือ รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม และการบริหารความขัดแย้งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง สอดคล้องกับแนวคิดของผลการวิจัยของ อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารส่วนใหญ่ เลือกใช้วิธีการประเมินประสิทธิผล 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน (อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม, 2557) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กล่าวว่า คงไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นทุกครั้งไป เมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง บางคนอาจแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง มากกว่าแบบอื่น ๆ ทั้งนี้อาจจะเป็นความชอบส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ขัดแย้ง เอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้น โดยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ ด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540)

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 84 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสมอภาคและเที่ยงธรรม มีความวิริยะอุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร ดูแลเอาใจใส่ รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ และปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด และนโยบายแต่ละระดับมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจึงทำให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานเพื่อสนองต่อเป้าหมายและนโยบายได้เป็นอย่างดี อีกทั้งตัวบุคลากรก็ได้มีการประชุม อบรม สัมมนา ตามภาระงานที่รับผิดชอบเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เป็นประจำ ซึ่งสอดคล้องกับศศิธิป รัตนอุดม ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ศศิธิป รัตนอุดม, 2560)

เมื่อพิจารณาตามรายด้านและรายข้อพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกและด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง



เนื่องจากความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษานั้นส่วนมากมีผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจ และด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษานั้นผู้บริหารเองก็เป็นกลไกสำคัญในการแก้ปัญหาอยู่แล้ว ส่วนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การบริหารจัดการภายใต้ความหลากหลายของบุคลากรและกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน/ผู้รับบริการ ที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจึงจะประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของชนกพร มนัส ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันระดับมากอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ชนกพร มนัส, 2559)

3. แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช ภายใต้ความหลากหลายของบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย ผู้เรียน/ผู้รับบริการ เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกันในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากบุคคลจำนวนมากมาอยู่รวมกันและมีความแตกต่างกันหลายประการ เช่น ค่านิยม ทศนคติ การรับรู้หรือประสบการณ์ จากการทำงานที่ต่างกัน ทำให้การแสดงออกด้านความคิดเห็นในการทำงาน ต่างกันได้และทำให้เกิดความขัดแย้งได้เสมอ ปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในลักษณะ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับบุคคลหรือหน่วยงาน ปัญหาการบริหารงานบุคคล และปัญหาเกี่ยวกับระเบียบ กฎ เกณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ต้องใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง

การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความจำเป็นต้องใช้ทั้ง ศาสตร์และศิลปะ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคลากร ของ กศน.ที่มีความหลากหลาย การบริหารให้มีประสิทธิภาพต้องใช้ทั้งสองอย่างควบคู่กันไป บางครั้ง ศาสตร์ หรือ ความรู้อย่างเดียวไม่สามารถใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพต้องทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความขัดแย้งสาเหตุ วิธีการหรือเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้ง การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบสันติวิธี และสุนทรียสนทนา ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือหากผู้บริหารพร้อมที่จะเปิดใจรับฟังสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกตนเอง จะเกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงปรากฏการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าว และใช้หลักของการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเคารพนับถือ และให้เกียรติมนุษย์



และความจริงใจ ตามหลักการของการสร้างสัมพันธภาพ วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่จะดีที่สุด แต่ผู้บริหารต้องใช้หลายวิธีให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารควรตระหนัก คือสิ่งที่ยังคงมีหลงเหลืออยู่ นั่นคือพฤติกรรมที่เป็นปรปักษ์หรือทำที่อันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทน ผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ เป็นผลดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ การร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative Problem Solving) ตลอดจนการนำหลักของพรหมวิหารมาใช้กับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเริ่มจากความรัก ความเข้าใจ ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเมื่อเขามีปัญหา และ ความทุกข์ ความปรารถนาดี และการพลอยยินดีต่อความสุขของเขา ตลอดจนความเข้าใจถึงเหตุปัจจัยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นโดยยอมรับ และพยายามแก้ไขอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านั้น มีขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่อเกิดความขัดแย้งก็จะสามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ด้วยบริบทของงานการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีความหลากหลายของบุคลากรและกลุ่มเป้าหมายของผู้เรียน/ผู้รับบริการ ที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ตัวผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภูมิรู้ด้านการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารความขัดแย้งดังนี้ 1) แบบร่วมมือ รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ใช้วิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเป็นของตนเองด้วยความเต็มใจ ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ขอความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอในการแก้ปัญหากรณีความขัดแย้ง 2) แบบประนีประนอม รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแก้ไขปัญหโดยยึดทางสายกลาง รับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหา ยอมให้ผู้อื่นได้สิ่งที่ต้องการบ้างเพื่อความพึงพอใจ เต็มใจเสียสละความต้องการเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี ใช้วิธีเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน 3) แบบการยอมให้ รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา ถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ใจกว้างเสียสละและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ส่งเสริมให้ครูจัดการศึกษาได้ตามศักยภาพ 4) แบบเอาชนะ รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่งและระเบียบข้อบังคับในการแก้ปัญหา หาทางออกในการแก้ปัญหาโดยไม่ขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน แก้ปัญหาให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง ใช้ความคิดเป็นของตนเองเป็นหลักเพื่อระงับปัญหาโดยเร็ว แสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้น มีเหตุผลและมีประโยชน์ มุ่งชัยชนะเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด และ 5) แบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาคความ



ขัดแย้ง เพิกเฉยต่อการกระทำที่ตนไม่ชอบอารมณ์ ประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาคิดรอบคอบ หาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ มีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงาน ไม่ให้งานติดขัด และพร้อมที่จะต้องดูแลทุก ๆ ฝ่ายให้มีขวัญและกำลังใจเพื่อเดินไปสู่จุดหมายพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน/ผู้รับบริการที่ด้อยโอกาส พลาดโอกาสและขาดโอกาสอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริยาน่วมตาล ได้ศึกษาการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1) สภาพการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมพบว่า หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบริหารความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แบบการร่วมมือ รองลงมา ได้แก่ แบบการประนีประนอม แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แบบการเอาชนะ 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก ผลที่ปรากฏลักษณะนี้ อาจเนื่องมาจากหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง คือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยงและแบบการเอาชนะ การยอมให้เป็นการแก้ปัญหาที่ฝ่ายหนึ่งเสียสละแม้ไม่เห็นด้วย แต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล เพื่อเป็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง วิธีการนี้ถ้าใช้บ่อย ๆ จะทำให้เกิดการรวมตัวเรียกร้องผลประโยชน์ได้ง่ายการหลีกเลี่ยงไม่ช่วยแก้ปัญหา ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม หลีกเลี่ยง นิ่งเฉย ทำให้ความขัดแย้งคงอยู่ไม่เป็นผลดีต่อองค์กร การเอาชนะมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ไม่รักษาความสัมพันธ์ในองค์กร (ศิริยาน่วมตาล, 2557)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การบริหารความขัดแย้ง ระดับการปฏิบัติมากในด้านการร่วมมือ การประนีประนอม การยอมให้ ระดับการปฏิบัติปานกลางในด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยง

ประสิทธิผลของสถานศึกษา ระดับความสำเร็จมาก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครศรีธรรมราช มีดังนี้ ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พยายามแก้ไขปัญหาโดยยึดทางสายกลาง



ส่งเสริมให้ครูจัดการศึกษาได้ตามศักยภาพ ใช้ตำแหน่งและระเบียบข้อบังคับในการแก้ปัญหา และหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้

ข้อเสนอแนะ

1. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด นครศรีธรรมราช ผู้บริหารการศึกษากำหนดโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เน้นการสร้างพื้นฐานการมีส่วนร่วม คำสั่งในการปฏิบัติงาน และการบริหารองค์กรที่ดี มีความ ยืดหยุ่น ควรยึดหลักการเน้นการสั่งการหรือการสื่อสารออกมาจากผู้รับผิดชอบเพียงผู้เดียว มีการจัดประชุม สัมมนา อบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการและต่อเนื่อง เพื่อการสื่อ ความหมายอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน พัฒนาองค์การเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งใน การทำงานของผู้บริหาร ครูผู้สอน และเจ้าหน้าที่

2. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรชี้แจงนโยบายที่ชัดเจนในแต่ละงาน แบ่งงานตามความเหมาะสมของภารกิจ หรือตาม ปริมาณการทำงานของแต่ละฝ่าย สร้างหลักธรรมาภิบาลให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติงานได้ ถูกต้อง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและชี้แจงนโยบายการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการยกย่อง ชมเชยและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้าง ข้อตกลงร่วมกันโดยมีแนวทาง/หลักเกณฑ์ที่ควรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมให้มากกว่าพวกพ้องและตนเอง ใช้ระบบตรวจสอบคุณภาพงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ทำความเข้าใจ สื่อสาร ให้ความสนใจของบุคลากรให้ ตรงกัน มีกิจกรรมที่ทำด้วยกัน เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ชนกพร มนัส. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นันทน์ภัส ชำเมเงิน. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอ เมืองจังหวัดสมุทรปราการ. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มยุรี สนิทกุล. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.



- วราภรณ์ เน่าพีชร. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศศิธิป รัตนอุดม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ศิริญา น่วมตาล. (2557). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก . ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูล สงคราม.
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2561). แนวทางการ ประกันคุณภาพภายในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ/ เขต. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัย .
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: ต้นอ่อนแถมมี.
- อาชิรญาณ เขียวช่อม. (2557). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 4(3), 124-131.
- Cronbach, L. J. (1990). Essentials of psychological testing. (5th ed.). New York: harper collins publishing.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1691). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill.