

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่องนี้ เป็นการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในบทนี้จะนำเสนอสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1
2. เพื่อศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 อยู่ในระดับที่มาก
2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 อยู่ในระดับน้อย
3. สาเหตุของความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2549 จำนวน จำนวน 105 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งขององค์กร ตามแนวคิดของรอปบิน แบ่งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ คือ ด้านการสื่อสาร ด้านโครงสร้างของหน่วยงาน และด้านตัวแปรส่วนบุคคล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ จำนวน 18 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ดัดแปลงพัฒนามาจากแบบเครื่องมือวัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) เรียกว่า “Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument” เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ จำนวน 35 ข้อ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอหนังสือแนะนำตัวและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 105 คน ของผู้ตอบแบบสอบถามและนักเก็บแบบสอบถามคืนปรากฏว่าได้แบบสอบถามคืน 99 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.29 เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการวิจัยได้ จำนวน 99 ชุด

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ดังนี้

### 1. หาค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. หาระดับของสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา เอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายข้อ รายด้าน และ โดยรวมทุกด้าน

3. หาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบการนำตัวแปรทุกตัวเข้าสมการ(Enter Multiple Regression Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งของสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ด้านตัวแปรส่วนบุคคล และด้านการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 2.66 และ 2.64 ตามลำดับ

2. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้การผสมผสาน และ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธียอมตาม วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยงและวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42 3.12 และ 2.88 ตามลำดับ

3. สาเหตุของความขัดแย้งของสถานศึกษาเอกชน ในด้านการสื่อสาร ด้านโครงสร้างของหน่วยงานและตัวแปรส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กันกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในวิธีการผสมผสาน วิธีการยอมตาม วิธีการเอาชนะ วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการประนีประนอม ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 1

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 มีประเด็นสำคัญที่ได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในทุกๆ ด้าน ด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ด้านตัวแปรส่วนบุคคล และด้านการสื่อสาร อยู่ใน

ระดับปานกลาง ผลวิจัยครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ไว้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 อยู่ในระดับที่มาก ผลการวิจัยสาเหตุของความขัดแย้งในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาเอกชน มีการบริหารงาน โดยกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นเจ้าของ โรงเรียน หรือผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร ซึ่งสามารถกำหนดนโยบายการบริหารงานวางกรอบกฎระเบียบขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและเป้าหมายขององค์กร และในด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน ต้องยึดระเบียบและหลักปฏิบัติขององค์กรอย่างเคร่งครัด ในด้านอำนาจการบริหารองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเต็มศักยภาพ จากสิทธิในการเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 29) ที่ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของเสกโรจน์ ถ้วนวลิต (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง มีสาเหตุจากด้าน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพของโรงเรียน สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งในด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ซึ่งมีค่าสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ด้านการสื่อสาร และด้านตัวแปรส่วนบุคคล อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาเอกชน การบริหารงาน กฎระเบียบต่างๆ ที่นำมาใช้ส่วนหนึ่งทางสถานศึกษาออกกฎขึ้นมาใช้เอง การบริหารงานอำนาจสั่งการ การตอบแทนรางวัล และการลงโทษเป็นสิทธิของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้สถานศึกษาเอกชน โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดอัตราตำแหน่งงาน ผลตอบแทนจากการจ้างงาน ซึ่งเป็นสิทธิของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการปรับขึ้นอัตราเงินเดือนของสถานศึกษาเอกชนเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาของรัฐ การปรับขึ้นอัตราเงินเดือนไม่มีกฎระเบียบที่แน่นอนตายตัว อยู่ที่ฝ่ายบริหารหรือเจ้าของสถานศึกษาในแต่ละแห่ง อีกทั้งภาระงานของบุคลากรในสถานศึกษาเอกชนค่อนข้างมาก จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาเอกชน จะมีบุคลากรเข้า-ออกอยู่บ่อยๆ จากเหตุผลในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าของอาชีพ ซึ่งบุคลากรโดยมากจะมีเป้าหมายในการทำงานเพียงเพื่อหวังค่าตอบแทน และหาประสบการณ์ในการทำงาน หากมีการสอบบรรจุเพื่อเข้ารับราชการ หรือมีสถานที่ทำงานอื่นที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ก็จะมีการย้ายออกอยู่บ่อยๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 52) ที่พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญใน โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ทั้งนี้เพราะ โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กต้องปฏิบัติงานภายใต้ข้อ

จำกัดทางทรัพยากร และความจำเป็นต้องแบ่งสรรหรือแข่งขันกัน เช่น เงิน บุคลากรและวัสดุไม่เพียงพอ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้มากและบ่อยครั้ง

อีกสาเหตุของความขัดแย้งด้าน โครงสร้างของหน่วยงาน ในเรื่องจากการแข่งขันทรัพยากร เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นน้อย มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ในข้ออื่น แต่ก็ยังเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาเอกชน อาจเป็นเพราะว่างบประมาณในการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชน งบประมาณหลักได้มาจากเงินอุดหนุนรายหัวของนักเรียน และจากเจ้าของสถานศึกษา ส่วนการสนับสนุนทรัพยากรในด้านอื่นจากภาครัฐมีน้อย อาจทำให้สถานศึกษามีทรัพยากรการบริหารค่อนข้างจำกัด แต่ต้องพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ จากการศึกษาที่ทรัพยากรของสถานศึกษามีอยู่น้อยอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการจากฝ่ายงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษาซึ่งมีความต้องการมาก การแข่งขันทรัพยากร จึงเป็นอีกสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ดังที่ วิจค์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Wijk 1984 : 63) ได้กล่าวว่า สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งในองค์กรก็คือการขาดแคลนทรัพยากร หน่วยงานย่อยจึงต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานและอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของตนการที่บุคคลหนึ่งได้รับทรัพยากร เป็นผลให้คนอื่นไม่ได้รับหรือมีความรู้สึกว่าการจัดสรรทรัพยากรไม่เป็นธรรมเป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งและสมยศ นาวิกาน (2524 : 285) กล่าวว่าแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น เงิน งบประมาณ พื้นที่ วัสดุ เจ้าหน้าที่ ทรัพยากรที่ต้องการยังมีน้อยเท่าไร ความสำคัญของทรัพยากรที่มีต่อฝ่ายที่แข่งขันจะมีมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดขึ้นและมีความรุนแรงมากขึ้น

2. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้การผสมผสาน และ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีขอมตาม วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยงและวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง ผลวิจัยครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 อยู่ในระดับน้อย อาจเป็นเพราะในสถานศึกษาเอกชน ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญในการจัดการความขัดแย้งเป็นอย่างมาก เพราะว่าเมื่อองค์กรมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องได้รับการจัดการ หรือไม่ก็ต้องรักษาระดับความขัดแย้งไว้ไม่ให้มีมากเพราะจะทำให้สถานศึกษาเอกชนไม่มีเสถียรภาพเท่าที่ควร สถานศึกษาเอกชนการมีแข่งขันในด้านคุณภาพค่อนข้างสูง เมื่อองค์กรใดไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพได้ให้ ผู้ปกครองนักเรียน หรือผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจได้ ผู้ปกครองก็ต้องย้ายนักเรียนไปหาสถานศึกษาอื่น เมื่อนักเรียนลดลง นั้นหมายถึง รายได้ของสถานศึกษาลดลงไปด้วย สถานศึกษา

เอกชนจึงจำเป็นต้องรักษาระดับคุณภาพ และเร่งพัฒนาให้เท่าสถานศึกษาของรัฐ จึงเป็นเหตุที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนให้ความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งค่อนข้างสูง

การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการผสมผสาน และวิธีการประนีประนอม โดยภาพรวม เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะวิธีการผสมผสาน และวิธีการประนีประนอม เป็นวิธีที่พบกันคนละครึ่งทาง เป็นการแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี ยืดหยุ่นกลาง เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบกลางระหว่างการแข่งขันรักษาผลประโยชน์ และการให้ความร่วมมือ และโดยนิสัยของคนไทยจะมีนิสัยรอมชอม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่นิยมแก้ปัญหาด้วยการใช้วิธีการที่รุนแรง ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของเจริญ โภคสีอำนวย (2530 : 72) ซึ่งได้วิจัยเรื่องวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 75) ที่ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของเสนห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีการขจัดความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งโดยการประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้บ่อยครั้ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของบงกช ชวนะเดมิย์ (2538 : บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา แสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมบัติ ไชยวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุตรธานี ซึ่งพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง การประนีประนอม มากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอภิสิทธิ์ นุญา (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งพบว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูง เลือกใช้วิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง เลือกใช้วิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด จากการที่ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารต้องการ

ประสานประโยชน์ของกลุ่มคนในองค์กรและมีความเอื้ออาทร เห็นใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะมีผลในการสร้างสรรค์องค์การให้เกิดการพัฒนาที่มีความเจริญต่อไป

ในแง่ทฤษฎีของ Kenneth W. Thomas และ Ralph H. Kilmann ได้ระบุพฤติกรรมกรรมการประนีประนอมในการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เหมาะสมควรอยู่ในระดับปานกลาง เพราะว่า พฤติกรรมในการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งในระดับปานกลางจะก่อให้เกิดองค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าพฤติกรรมกรรมการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารอาจมุ่งเน้นการประนีประนอมจนมองข้าม ประเด็นที่ใหญ่กว่า เช่น หลักการค่านิยมขององค์การ หรือเป้าหมายในอนาคต จากข้อความนี้ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารยังไม่เหมาะสม

วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีเอาชนะ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้น้อยที่สุด อาจเป็นเพราะว่าการแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้เป็นวิธีการที่รุนแรงต้องการเอาชนะโดยใช้การบังคับ วิธีการนี้จะมีผู้แพ้และผู้ชนะ อาจเกิดการบาดหมางกันทั้งสองฝ่ายได้ สอดคล้องกับแนวคิดของวัฒนา สุตรสุวรรณ (2519 : 557) ที่เสนอแนะวิธีลดความขัดแย้งในลูกน้อง โดยต้องลดการข่มขู่ บังคับหรือแสดงตนเป็นปฏิปักษ์ที่ทำให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงปลอดภัยของลูกน้องให้มากที่สุด การบังคับนั้นจะถูกนำมาใช้เมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล เช่น เมื่อครูใหญ่โน้มน้าวให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน แต่เมื่อเห็นว่าครูไม่ได้สนองตามเจตนารมณ์ จึงออกเป็นคำสั่งหรือนโยบายว่าหากใครไม่ทำวิจัยในชั้นเรียน จะไม่พิจารณาความดีความชอบ จะไม่ขึ้นเงินเดือนให้ การกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นมาตรการบังคับ จะเห็นได้ว่าเมื่อใช้ไม่อ่อน (การประนีประนอม) ไม่ได้ผล จึงใช้ไม่แข็ง (การเอาชนะ) สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของวิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 70) ผู้บริหารควรใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง โดยวิธีการเอาชนะเมื่อต้องการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เมื่อเรื่องจำเป็นฉุกเฉินเกิดขึ้นและผู้บริหารมั่นใจว่าความเห็นของตนถูกต้องแน่นอนและต้องการป้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบโดยไม่มีเหตุผลจากผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร (2530 : 170) ที่เสนอแนะว่าในการจัดการความขัดแย้งขอให้วิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งให้รอบคอบ ถ้าเลือกไม่ได้เลยจึงควรใช้วิธี แพ้-ชนะ (วิธีเอาชนะ) เป็นทางเลือกสุดท้าย

3. สาเหตุของความขัดแย้งของสถานศึกษาเอกชน ในด้านการสื่อสาร ด้านโครงสร้างของหน่วยงานและตัวแปรส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กันกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในวิธีการผสมผสาน วิธีการยอมตาม วิธีการเอาชนะ วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการประนีประนอม ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 1 ผลวิจัยครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเขตพื้นที่

ที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ อาจเป็นเพราะว่าสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ได้เป็นตัวแปรที่ส่งผล ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่ได้ พบว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ได้ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีแบบประนีประนอมและแบบผสมผสานอยู่ในระดับที่มาก ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะหากใช้วิธีการไม่เหมาะสมอาจทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และองค์กรทางวิชาการ ได้จัดการความรู้ในสาขาการบริหารศึกษา ในเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้การผสมผสานและวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธียอมตาม วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยงและวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ ผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 นำข้อทรงคำถามในแบบสอบถามมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหาร เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัยพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งของสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ด้านตัวแปรส่วนบุคคล และด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้การผสมผสาน และ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธียอมตาม วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยงและวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง ในสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งข้างประเด้นยังไม่



เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้นำผลการวิจัยที่ได้ ไปกำหนดในหลักสูตรและนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

4. จากผลการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ได้นำผลการวิจัย เพื่อแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องวิธีการจัดการกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นผลการวิจัยในระดับเขต ซึ่งมีผลการวิจัยมีขอบเขตจำกัด ดังนั้นควรมีการวิจัยการศึกษาในระดับจังหวัด และระดับภาคต่อไป

2. การวิจัยควรเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างเป็นครู อาจารย์ เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารตามทัศนะของครูอาจารย์ เพื่อเปรียบเทียบและเป็นผลที่สะท้อนที่มาจากข้างล่าง

3. การวิจัยควรใช้เครื่องมือในการศึกษาที่แตกต่างไปจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลหรือความคิดเห็นที่ลึกซึ้งขึ้น

4. ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรที่จะศึกษาและกำหนดกรอบสาเหตุของความขัดแย้งตามบริบทของสถานที่ ที่ทำการวิจัย เพื่อที่จะได้สาเหตุที่เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามสภาพจริงของพื้นที่วิจัย

5. การวิจัยควรที่จะศึกษาเปรียบเทียบสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาของรัฐบาลและสถานศึกษาของเอกชน ในระดับเขตการศึกษา หรือว่าระดับจังหวัด เพราะอาจจะทำให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบที่เป็นเหตุเป็นผลกันในด้านสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ว่าเกิดจากการที่ภาครัฐให้ความสำคัญไม่เท่ากันหรือไม่อย่างไร