

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้ทำการศึกษาจากประชากรที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 128 คน ในปีการศึกษา 2554 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวัดพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ของ Thomas and Kilmann ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบวัดพฤติกรรมมากที่สุด เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 45 ปี ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่า 10 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท

ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ รองลงมาเป็นแบบการประนีประนอม แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะตามลำดับ

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกัน คือ เพศชายมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งสูงสุด เป็นแบบการร่วมมือ รองลงมาเป็นแบบการประนีประนอม แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยงและแบบการเอาชนะ ในขณะที่เพศหญิง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งสูงสุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 25-35 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี อายุ 36-45 ปี ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการประนีประนอมในจำนวนเท่ากัน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มี อายุมากกว่า 45 ปี ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 5 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 5-10 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งมากแบบการร่วมมือ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ปัญหาที่พบมากที่สุดในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษา 3 อันดับแรก คือความขัดแย้งระหว่างบุคลากร การแบ่งพรรคแบ่งพวกของผู้ร่วมงาน ความคิด อุดมการณ์ การสื่อสารไม่ตรงกัน และความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ การเอากฎระเบียบของทางราชการมาใช้อย่างเคร่งครัด

วิธีการจัดการความขัดแย้งที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งจนประสบความสำเร็จ มากที่สุดใน 3 อันดับแรก คือ พยายามทำความเข้าใจ วางแผน ปรับแนวคิดด้วยเหตุผล และคุณธรรม ประชุมชี้แจง กำหนดแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน และเชิญทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมามีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และยึดทางสายกลางในการแก้ปัญหาพร้อมกันตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ การนั่งสยบได้ทุกเรื่อง แก้ปัญหาด้วยความเงียบและนิ่ง

ข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้งที่น่าจะเกิดผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาทั่วไป 3 อันดับแรก คือ การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเข้าใจร่วมกัน ยึดหลักความถูกต้อง ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ยึดกฎระเบียบหรือกฎหมาย ในการจัดการความขัดแย้ง

อภิปรายผล

จากการศึกษา พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามะฮ่องสอน เขต 1 มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือสูงสุด ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าจะเป็นผลดี

กับสถานศึกษาเพราะเป็นวิธีการที่ทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเป็นวิธีการที่จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสมเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาโดยการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการหาทางออกและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาของตนเองเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาและตัวของผู้บริหารเกิดความพอใจมากที่สุดในการแก้ปัญหาในแต่ละครั้ง และผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีประสบการณ์ในการบริหารงาน มากกว่า 10 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ทำให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก ประสบการณ์ทำงานบริหารนาน และมีวุฒิการศึกษาสูง มักเลือกการแก้ปัญหาที่เน้นการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการหาทางออกและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปตามที่ Kenneth Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : หน้า 104 – 105) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมความร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย และสอดคล้องกับสภาพการบริหารงานในปัจจุบันที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทุกรองลงมา เป็นแบบการประนีประนอม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพของคนในสังคมไทยในชนบทเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน ถ้อยทีถ้อยอาศัย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ ไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา ประกอบกับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษานขนาดเล็ก การปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้องพึ่งพาอาศัยกันและคอยช่วยเหลือกันและกันในการทำงานเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย แต่อาจมีได้บ้างเสียบ้าง โดย Kenneth Thomas กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้สองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะพบกันครึ่งทาง การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการพยายามรักษาน้ำของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง อันดับที่สามเป็นแบบการยอมให้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องการลดความขัดแย้งในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างสงบสุข ไม่ต้องการให้คู่กรณีที่มีความขัดแย้งเกิดการบาดหมางใจระหว่างกันและเห็นว่าการยอมให้เป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของคนที่มีความเสียสละสูงเอาใจผู้อื่นมากกว่าเอาใจตนเองเป็นลักษณะการจัดการความขัดแย้งที่เน้นการเอาใจผู้อื่น หรือปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เสนอเพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมาง

ซึ่ง Kenneth Thomas กล่าวว่าไว้ว่า การยอมให้ (Accommodation) เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้ที่แสดงพฤติกรรม การยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่าง บุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดง พฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะ ไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะ ปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ฌูว์พันธ์ เจริญนันท และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ที่กล่าวว่า การยอมให้ เป็นการสนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา อันดับที่เป็นแบบการหลีกเลี่ยง อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้ง หรือไม่ยอมรับว่ามีความ ขัดแย้งเกิดขึ้น และผู้บริหารอาจเชื่อว่าหากไม่ให้ความสนใจกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นปล่อยให้เวลา ผ่านไปความขัดแย้งอาจลดลงไปเอง แต่ความเป็นจริงแล้วการใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการ หลีกเลี่ยงนี้ หากปัญหาความขัดแย้งนั้นไม่ได้รับการแก้ไขหรือทำให้ยุติอาจทำให้ความขัดแย้งทวี ความรุนแรงจนเป็นผลเสียต่อสถานศึกษาได้ โดย Kenneth Thomas บอกว่า การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็น การไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจ ของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่ เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆมาช่วยแก้ไข ตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงคือ ความขัดแย้งอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งแก้ไขได้ ยาก แต่ถ้าสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรง การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็อาจเป็นประโยชน์ได้ บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆกับการเฉยไว้แล้วจะดีเองและพฤติกรรมจัดการ ความขัดแย้งอันดับสุดท้ายเป็นแบบการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพสังคมไทยในชนบทไม่ นิยมการแข่งขัน ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะและไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา ดังที่ Kenneth Thomas บอกว่า การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจ ตัวเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะ ในที่สุด ซึ่งเช่นเดียวกับการศึกษาของ ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544, หน้า 68) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำพู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ ตามลำดับ ส่วนวิธีการเอาชนะ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมในจังหวัดหนองบัวลำภูใช้น้อยที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษา สติดา ศรีสำราญ (2545, หน้า 81-83) เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมสังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมส่วนใหญ่ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทราแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ รองลงมาคือ การยอมให้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และสุดท้ายคือ การเอาชนะ และยัง เป็นไปในการทำนองเดียวกับสมเกียรติ สิงหกุล (2547, หน้า 77) ที่ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาร่วมกันมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ วัชรพล มนตรีภักดี (2550, หน้า 48) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมา แบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง แบบยอมให้ และสุดท้าย แบบเอาชนะ และยังแตกต่างกับการศึกษาของ ประภาทิพย์ ผาสุก (2551, หน้า 53-54) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการ จัด การความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมา คือ แบบร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และ สุดท้ายคือ แบบการเอาชนะ

การศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษา โดยแยกตามเพศ พบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันคือ เพศชายมีพฤติกรรมการ จัด การความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด ส่วนเพศหญิงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหารหญิงที่มักมีความ อ่อน โชนและแสวงหาวิธีการจัดการที่ถ้อยทีถ้อยอาศัยมากกว่าผู้บริหารชาย

เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 25-35 ปี มีพฤติกรรมการจัดการ ความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด อายุ 36-45 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการ ร่วมมือและการประนีประนอมมากที่สุด และมากกว่า 45 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง แบบยอมให้มากที่สุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุน้อยมักต้องการความร่วมมือ และการเจรจาเพื่อหาทางออกในหารแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้น มักจะเน้นการเอาใจผู้ร่วมงาน หรือปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำตามที่เสนอ เพราะไม่ต้องการให้เกิด ความบาดหมางระหว่างบุคคลในสถานศึกษา

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่า 5 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความ ขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

5-10 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 10 ปี ต้องการความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่ายแต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 10 ปี มักจะยอมเสียบางอย่างเพื่อให้ได้บางอย่างเพื่อขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หายไป ดังที่การศึกษาของ วัชรพล มนตรีภักดี (2550, หน้า 48) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน คือ อายุการทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด ส่วนอายุการทำงาน 6-10 และ 10 ปีขึ้นไป พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด

และเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้มากที่สุด จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ต่างกันออกไป ทั้งนี้เป็นเพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการบริหารงานอาจไม่เหมือนกัน แต่ผู้วุฒิการศึกษาก็ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ดังที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 106) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อคนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่งจากห้าประการที่กล่าวมาแล้ว คงไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นๆ ทุกครั้งไปเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง โดยแท้ที่จริงแล้วบางคนอาจแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการบางวิธีได้ดีกว่าอีกบางวิธี หรือบางคนอาจมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าหรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความชอบส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน

การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษา พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษา สามอันดับแรก คือความขัดแย้งระหว่างบุคลากร การแบ่งพรรคแบ่งพวกของผู้ร่วมงาน ความคิดอุดมการณ์ การสื่อสารไม่ตรงกัน และความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ตามลำดับ

ส่วนอันดับสุดท้าย คือ การเอากฎระเบียบของทางราชการมาใช้อย่างเคร่งครัด ดังที่ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 288-290) ได้กล่าวว่าสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง เกิดจากเงื่อนไขต่างๆที่ปรากฏขึ้น ในองค์การและมักจะมีผลต่อการทำให้กลุ่มต่างๆเข้าใจแตกต่างกันออกไป จนกระทั่งนำไปสู่ความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด และทำนองเดียวกับผลการศึกษาของปัญจมาสน์ มาศนพคุณรัตน์ (2549, หน้า 59-60) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 3 อันดับแรก คือ ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน และการศึกษาที่แตกต่างกัน สาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3 อันดับแรก คือ วิธีการบริหารของผู้บริหาร การขาดความร่วมมือ และการติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ และสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพองค์การ 3 อันดับแรก คือ การมีกฎระเบียบเข้มงวด การทำงานที่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล และความไม่ชัดเจนของนโยบาย

ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งจนประสบความสำเร็จมากที่สุด ใน สามอันดับแรก คือ พยายามทำความเข้าใจวางแผน ปรับแนวคิดและคุณธรรม ประชุมชี้แจง กำหนดแนวทางในการทำงานที่ชัดเจนเชิญทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และยึดทางสายกลางในการแก้ปัญหาร่วมกัน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารนับถือพุทธศาสนาที่เป็นศาสนาประจำชาติ จึงนำหลักธรรมในพุทธศาสนามาช่วยในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และสังคมปัจจุบันเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการนำหลักธรรมภิบาลมาเป็นหลักในการบริหารองค์การทางการศึกษาอีกด้วย ส่วนอันดับสุดท้าย คือ การนิ่งสงบได้ทุกเรื่อง แก้ปัญหาด้วยความเย็นและนิ่ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการสงบนิ่งทุกเรื่องน่าจะเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติได้ยาก เพราะธรรมชาติของมนุษย์ย่อมมีปฏิกริยาตอบสนองทันทีที่มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นและรู้สึกได้ ดังที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 106) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อคนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่งทุกครั้งไปเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง

และสุดท้ายข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้งที่น่าจะเกิดผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาทั่วไป 3 อันดับแรก คือ การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเข้าใจร่วมกัน ยึดหลักความถูกต้อง ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ตามลำดับส่วนอันดับสุดท้าย คือ ยึดกฎระเบียบหรือกฎหมาย ในการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้เป็นเพราะระบบราชการมีกฎและระเบียบในการปฏิบัติงานที่เป็นแบบแผน การสร้างความยืดหยุ่นในระบบราชการจึงควรส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะผู้บริหารว่าควรเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งนี้เฉพาะสถานการณ์ต่อไป โดยไม่แนะนำให้นำไปใช้ในทุกสถานการณ์

1. เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมได้
2. เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น
3. เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมโนเอกฉันท์
5. และเพื่อจะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ควรใช้เครื่องมือชนิดอื่นร่วมด้วย เช่นการสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาเอกสารจะทำให้ได้ข้อมูลและข้อคิดเห็น นอกเหนือจากแบบสอบถาม เพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพต่อไป