



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส - คิลแมนน์ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 9 ใน 5 จังหวัด คือ อุตรธานี, เลย, ขอนแก่น, สกลนคร, และหนองคาย
จำนวน 180 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ดัดความจากเครื่องมือ
การวัดวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของ Thomas Clayton และ Ralph H.Kilmann
ที่เรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะคำถามที่ใช้
เป็นแบบสอบถามกำหนดให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ Thomas-Kilmann
5 วิธี คือ การแข่งขัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือและการประนีประนอม

ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อยชนิดตัวเลือก 2 ตัว คือ "ก" และ "ข" ซึ่งจะบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เพื่อแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ให้ความร่วมมือในการวิจัย

3.2 การรับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยขอความร่วมมือให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ส่งแบบสอบถามไปยังผู้วิจัยทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และหาค่าร้อยละ

การนำเสนอข้อมูลใช้ตารางประกอบ ความเรียงอธิบาย

สรุปผลการวิจัย

แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุมากกว่า 40 ปี ส่วนน้อยอายุ 40 ปีหรือน้อยกว่า

อายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการ ระหว่าง 11-20 ปี ส่วนน้อยมีอายุราชการ ระหว่าง 5-10 ปี

วุฒิสูงสุดทางการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ส่วนน้อยสูงกว่าปริญญาตรี

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี ส่วนน้อยมากกว่า 15 ปี

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนน้อยเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ Thomas-Kilmann ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ Thomas-Kilmann ดังนี้ ส่วนใหญ่เลือกใช้ การปรองดอง นอกนั้นใช้ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับที่ใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้งพบว่า การปรองดองและการร่วมมือใช้ในระดัปานกลาง การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

ถ้าแยกพิจารณาตามลักษณะของตัวแปรอิสระ พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งเพศชายและเพศหญิง ส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดองแก้ไขความขัดแย้งนอกนั้นเลือกใช้ การประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีอายุ 40 ปี หรือน้อยกว่าส่วนใหญ่เลือกใช้ การร่วมมือแก้ไขความขัดแย้ง นอกนั้นเลือกการปรองดอง การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการแข่งขัน

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง แก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้เลือกใช้การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง แก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้เลือกใช้การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เลือกใช้การร่วมมือ แก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้เลือกใช้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือและการแข่งขัน

4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร น้อยกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง แก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้เลือกใช้ การแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ระหว่าง 10-15 ปี เลือกใช้การร่วมมือ แก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้เลือกใช้การแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 15 ปี เลือกใช้การร่วมมือ การปรองดอง และการประนีประนอม แก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้เลือกใช้การแข่งขันและการหลีกเลี่ยง

5. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง แก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้ เลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอมและการแข่งขัน

การอภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยตามตัวแปรต่าง ๆ ดังผลการวิจัยผู้บริหารอาจจะเลือกใช้วิธีการ การแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกันบ้าง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชายซึ่งผู้ที่

ลักษณะความเป็นชายสูงนั้นเป็นผู้ที่มีความขยัน มีความกล้าเสี่ยง มีเหตุผล ควบคุมอารมณ์ได้ ชอบแก้ปัญหาที่เป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม มีความเข้มแข็ง เป็นตัวของตัวเองมีทัศนคติที่ดี ต่อหน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์ของตัวเองกับองค์การไม่ถูกแยกออกจากกันในขณะที่ผู้ที่มี ลักษณะความเป็นหญิงสูงนั้นมักเป็นผู้ที่มีความอ่อนแอไม่มีเหตุผล มีความพึ่งพาคนอื่นสูง ชอบ ช่วยเหลือผู้อื่น หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหา โดยใช้สติปัญญา (Shifflett and McForland 1978) ประกอบกับส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปี การที่มีอายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะจะเจริญขึ้นตามวัย ความคิด ความอ่าน และการมองปัญหาต่าง ๆ จะชัดเจนและถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ความคิดและการกระทำจะปรับเปลี่ยนไปตามวัย (ทัตสนา บุญทอง 2529) นอกจากนี้การที่คนเรา มีอายุมากขึ้นมีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับคนหลายประเภท ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมายทำให้มอง อะไรได้กว้างไกล ครอบคลุมและลึกซึ้ง (Maslach 1982) อายุราชการบวกกับระยะเวลา ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารทำให้ผู้บริหารมากด้วยความรอบรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน Kirk (1981) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ประสบการณ์ในอดีตเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นรู้ว่าภาวะอะไร บ้างที่เสี่ยงและไม่เสี่ยง มีความกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ประสบการณ์มากจะช่วย พัฒนาความคิด มีจินตนาการสามารถคิดหาทางเลือกได้ดี และเหมาะสมได้มากกว่า นอกจากนี้ ยังช่วยให้บุคคลมีความเชื่อมั่นและมีเหตุมีผลมากขึ้นด้วย

ระดับการศึกษาของผู้บริหารส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่งเป็นเกณฑ์ การศึกษาที่มีอยู่ในระดับสูง Desslar (มปป.) กล่าวว่าความสามารถของมนุษย์นั้นมาจาก ขบวนการเรียนรู้ ได้ผ่านการศึกษอบรมฝึกฝนให้มีประสบการณ์หรือได้รับการศึกษามาจาก ผลการศึกษาของ Goor และ Sommerfeld (1975) พบว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนอยู่ใน ระดับสูงนั้นจะมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนอยู่ในระดับต่ำกว่า

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ Thomas-Kilmann ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ผู้วิจัยจะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ส่วนมากเลือกใช้การปรองดอง. ถ้าแบ่งตามระดับที่ใช้สูงสุดในการแก้ไขความขัดแย้งพบว่า การปรองดองใช้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะสังคมไทยคนส่วนใหญ่นับถือพุทธศาสนา ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อระบบค่านิยมของคนไทย ดังที่ Eliezer B. Ayal (อ้างใน สมศักดิ์ ศรีสันติสุข 2530) ได้วิเคราะห์สังคมไทย ในรูปแบบค่านิยมที่เน้นที่บุคคล (personal values) การยึดถือพุทธศาสนาเป็นหลัก เป็นการพัฒนาศีลคือไม่ก่อการเบียดเบียน ไม่ทำความเดือดร้อนแก่คนอื่น แก่สังคม ประพฤติสิ่งที่ เป็นประโยชน์ เกื้อกูลต่อผู้อื่น ต่อสังคม การมีระเบียบวินัย และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยดี มีความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะสร้างสรรค์ และก่อสร้างดีสุข ยิ่งไปกว่านั้นพุทธศาสนายังช่วยให้มีการพัฒนาจิตพัฒนาปัญญา มองดูรู้เข้าใจ คิดเห็นวินิจฉัยการต่าง ๆ ด้วยปัญญาบริสุทธิ์ ปราศจากอคติและแรงจูงใจเคลือบแฝง (พระเทพเวที 2532) หลักธรรมของพระพุทธศาสนา มีคุณค่าแก่การยึดถือ ทั้งนี้เพราะมีลักษณะที่ทำให้คนไทย ยึดถือหลักเหตุผล หลักพึ่งตนเองในการทำ ความดีหลักประชาธิปไตย การถือสายกลาง และการประสานประโยชน์ และหลักไม่เบียดเบียน และหลักเมตตา กรุณา (อรุณ รักรัทธิ 2527)

สังคมไทยมีลักษณะที่พยายามหลีกเลี่ยงไม่ปะทะหรือเผชิญหน้ากันอย่างตรง ๆ มุ่งดำรงชีวิตที่เรียบง่าย มีสมานฉันท์ ไม่นิยมความรุนแรง ในการแก้ปัญหา มีน้ำใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งตรงกับคุณลักษณะพื้นฐานอย่างหนึ่งของผู้บริหารเท่าที่ผู้วิจัยได้มีประสบการณ์ตรงในฐานะฝ่ายบริหาร และจากการสัมภาษณ์ตลอดจนได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 9 ก็คือการที่ผู้บริหารยอมเป็นผู้ให้ดีกว่าผู้รับ

ผู้บริหารจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนในด้านบวก เน้นการเสริมสร้างความรัก ความเข้าใจ ความสมัครสามัคคีปรองดอง ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี และความไม่ลงรอยกัน เพื่อความสงบสุขขององค์การซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วรูปแบบเชิงบริหารของผู้บริหารจึงมุ่งคนมากกว่างาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของผู้นำที่เรียกว่า "Managerial Grid" ของ R.R.Blake และ J.R.Mouton (อ้างในธงชัย สันติวงษ์ 2530) ที่ให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความต้องการของคน เพื่อให้คนเกิดความพึงพอใจสูงสุด จากการมีความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งย่อมทำให้บรรยากาศของความเป็นกันเอง และเป็นมิตรขึ้นในองค์การและในขณะทำงานประกอบกับในทัศนะสมัยปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มองและยอมรับในเบื้องต้นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างแน่นอนในองค์การ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การบางครั้งมีความรุนแรงมาก มีความเชื่อว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 ของเวลาทำงานทั้งหมดแก้ไขความขัดแย้ง (พรรณราย หทัยะประภา 2532) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Thomas และ Schmidt (1976) พบว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ของสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกาได้ใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งถึง ร้อยละ 20 และสอดคล้องกับทัศนะของ William A. Glueck ที่กล่าวถึงความขัดแย้ง โดยมองจากองค์การสมัยใหม่ ซึ่งถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา และจัดการได้ ฉะนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะค่อย ๆ ถูกกำจัดไปด้วยวิธีการที่ละมุนละม่อม ผู้บริหารจะเน้นถึงความสนใจหรือความคิดเห็นที่เหมือนกันของกลุ่มหรือคนที่ขัดแย้ง แทนที่จะเน้นถึงความแตกต่าง พยายามให้มีการตกลงกันระหว่างสองฝ่ายที่ขัดแย้ง เพื่อจะได้เห็นว่า การร่วมมือกันนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากกว่าการแตกแยกกัน (พิมพ์พรรณ พงษ์สวัสดิ์ 2531) ข้อดีของการปรองดอง ช่วยให้เป็นคนใจกว้างคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

และทำให้เกิดความสงบสุข แต่วิธีนี้มีจุดอ่อนเพราะแท้ที่จริงแล้วความสงบสุขหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นเพียงผิวเผินโดยซ่อนเร้นความขัดแย้งอยู่ภายใน ทั้งนี้เนื่องจากความขัดแย้งมิได้รับการพิจารณา หรือแก้ไขให้หมดสิ้นไป เจริญ โกลส์อานวย (2528) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้เครื่องมือวัดความขัดแย้งของ Thomas-Kilmann พบว่าผู้บริหารในเขตกรุงเทพมหานคร เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยของผู้วิจัย อาจจะเป็นเพราะระบบค่านิยมในสังคมที่มีลักษณะแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะอิทธิพลของความเจริญทางด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรมตะวันตก พุทธศาสนาและสถาบันพระมหากษัตริย์ (สมศักดิ์ ศรีสันติสุข 2530) อย่างไรก็ตามการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ Thomas-Kilmann ทั้ง 5 วิธีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งเหมาะสมมากน้อยกว่ากัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Bradley (1983) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งหญิงและชายในเขตเมือง Denver ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กันไปแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

2.2 จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 เลือกใช้การร่วมมือแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ John A. Invernizzi (1988) ที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนคร : การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนคร จำนวน 30 คู่ จากบริเวณภูมิศาสตร์เดียวกันโดยใช้เครื่องมือของ Thomas-Kilmann พบว่า School Superintendents ใช้การประนีประนอมสูงสุดรองลงมา ได้แก่การร่วมมือ ส่วนผู้บริหารเทศบาลนคร ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอม ความร่วมมือและการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

ด้วยเหตุที่สังคมไทยส่วนใหญ่เป็นสังคมชาวพุทธ ซึ่งยึดถือหลักไม่เบียดเบียน และหลักเมตตากรุณามีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ไม่จองเวรกับบุคคลและสัตว์ทั่วไป เคารพและยอมรับในคุณค่าของ คนช่วย ให้มนุษย์ในโลกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน พุทธศาสนาวางหลักให้คนมีใจกว้างขวาง ดังที่ ทินพันธุ์ นาคะตะ (อ้างใน อรุณ รักธรรม 2531) ได้กล่าวไว้ว่าพุทธปรัชญา ยังเป็นอุปการะต่อการปฏิบัติราชการที่ยึดถือหลักแห่งการมีเหตุผล มีสามัคคีธรรมในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยได้ทั้งผลงานและทางใจอีกด้วย พุทธศาสนาจึงมีอิทธิพลต่อ บรรทัดฐานทางสังคมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างยิ่ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในโรงเรียน ผู้บริหารจึงสามารถวิเคราะห์และเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง ผู้บริหาร จะไม่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยง แต่จะใช้วิธีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง การเผชิญหน้าเป็นกระบวนการ อันจะนำไปสู่การร่วมมือทั้งนี้เพราะจะทำให้ได้ศึกษาอย่างลึกซึ้ง เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความ สนใจพื้นฐานทั้งสองฝ่าย รวมทั้งการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เพื่อให้รู้แนวความคิดของแต่ละบุคคลอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อหาข้อยุติหรือคลี่คลายสถานการณ์อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงต่อไป Blake และ Mouton (อ้างใน อรุณ รักธรรม 2530) กล่าวว่าความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความผูกพันของสมาชิกที่สัมพันธ์กัน อย่างดี การมีประสิทธิภาพในการผลิตขึ้นอยู่กับการให้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายที่มีเป้าหมายร่วมกัน และเชื่อใจกันทุก ฝ่าย ผู้บริหารสมัยใหม่มักจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ตามแสดงความคิดเห็น โดยไม่คำนึงถึงหรือกังวลว่าตนเองจะถูกลงโทษ การทำเช่นนั้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักว่าตนเองได้รับความยุติธรรมและนิยมชมชอบผู้บังคับบัญชา เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ความร่วมมือกันเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการ แสดงออกถึงการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (อรุณ รักธรรม 2531)

2.3 จากผลการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 เลือกใช้การหลีกเลี่ยงแก้ไขความขัดแย้งซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมที่สำคัญของ สังคมไทยที่มีค่านิยมในเรื่องความเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งถ้ามีมากเกินไปมักจะขาดความรู้สึก ผูกพันกับกลุ่มคน หรือสังคมซึ่งเป็นผลกระทบให้ขาดการรวมตัวเป็นกลุ่ม หรือองค์การนั้นคือ ไม่ชอบการทำงานเป็นหมู่คณะ (อานันท์ อากาศิรม 2517) เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารจึงไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาความขัดแย้งโดยสิ้นเชิง และจะไม่สนใจที่จะหาสาเหตุด้วย

ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาที่เท่ากับปัญหาไม่มีอยู่และจะค่อย ๆ สลายตัวไปที่สุดในที่สุด (พินลพพรรณ พงษ์สวัสดิ์ 2531) วิธีการนี้เกิดแนวความคิดว่า ถ้าคนหรือกลุ่มคนที่ขัดแย้งกันไม่ได้ทำงานร่วมกัน หรือพบหน้ากันเลย ความขัดแย้งก็จะไม่มี ซึ่งตรงกับข้อสันนิษฐานของผู้วิจัยที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนบางส่วน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นต้นว่าความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู-อาจารย์ ในโรงเรียนกรณีพิจารณาความดี-ความชอบ กรณีพิเศษเลื่อนขั้นเงินเดือนสองชั้น ผู้บริหารโรงเรียนมักจะไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นปล่อยให้เวลาผ่านไปที่สุดความขัดแย้งก็หมดสิ้นไป แต่ถ้าพิจารณาข้อเท็จจริงการใช้วิธีการนี้ไม่ได้สนใจที่สาเหตุของปัญหา หากปัญหาไม่ได้สลายตัวไปจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลงไปอีก การหลีกเลี่ยงเป็นการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ แต่วิธีการนี้มีข้อเสียตรงที่สาเหตุของความขัดแย้ง ไม่ได้รับการสนใจ ความขัดแย้งอาจยังคงมีอยู่ เนื่องจากไม่มีข้อยุติที่แน่นอนที่สุดอาจจะแพร่ขยายต่อไปอย่างรุนแรง

2.4 จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 เลือกใช้การประนีประนอม ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการประนีประนอมเป็นการขจัดความขัดแย้ง เป็นการชั่วคราวเท่านั้น ไม่ได้พิจารณาเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหานอกจากนี้การเจรจาต่อรอง จะต้องแสวงหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นความในใจและเป็นที่ยอมรับกันได้ของทั้งสองฝ่ายใดอย่างใด ผลที่ออกมาย่อมไม่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย เพราะทุกคนไม่ปรารถนาสภาพการณ์ แพ้ - ชนะ ใดอย่างใดก็ตามการประนีประนอมเป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของคนไทยในฐานะที่ยึดถือพุทธศาสนา เป็นศาสนาประจำชาติ ซึ่งสอนให้คนยึดถือหลักสายกลาง และการประสานประโยชน์ หลักไม่เบียดเบียนและหลักเมตตาการุณา วิธีการนี้อาจจะเหมาะสม ถ้าทั้งสองฝ่ายมีทางอิสระมากพอที่จะตัดสินใจและทรัพยากรต่าง ๆ มีจำกัดเงื่อนไข ในการเสียสละสิ่งที่ยอมกันได้แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสมถ้าฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาที่ขัดแย้งนั้นเกิดความสงสัยในข้อตกลงที่กระทำกันไว้ อาจจะไม่มีความไม่พอใจแอบแฝงซ่อนเร้นอยู่ได้ (พรรณราย ทรัพย์ะประภา 2532) ผู้บริหารจึงเลือกใช้การประนีประนอมน้อยกว่าวิธีการปรองดอง การร่วมมือและการหลีกเลี่ยง

2.5 จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 เลือกใช้การแข่งขันแก้ไขความขัดแย้งน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Maria (อ้างใน เจริญ โคนสีอำนวย) พบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิงในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชนในรัฐ Pennsylvania ใช้วิธีการแข่งขันกับการร่วมมือแก้ไขความขัดแย้งน้อยกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ John A. Invernizzi (1988) พบว่าทั้งผู้บริหารเทศบาลนครและ School Superintendents ต่างก็เลือกใช้การแข่งขันแก้ไขความขัดแย้งน้อยที่สุดทั้งนี้เพราะการแข่งขันเป็นการยืนยันรักษาผลประโยชน์ไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือการที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลได้ของตนเอง ความสูญเสียของคนอื่นเป็นการมุ่งแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ (Clayton และ Kilmann 1974) อำนาจเป็นพลังและความสามารถที่จะผลักดันให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ขณะเดียวกันอำนาจอาจจะทำให้บรรยากาศของการอยู่ร่วมกัน มีความขัดแย้งมากขึ้น ถ้าใช้อำนาจผิดทำนองคลองธรรมดังที่ อานนท์ อากาศิรมย์ (2517) กล่าวว่าด้วยระบบค่านิยมของสังคมไทยที่ยอมรับว่าอำนาจนำมาซึ่งเงิน ทรัพย์สินสมบัติ และ ฯลฯ นอกจากนั้นอำนาจมีส่วนส่งเสริมคุณธรรมให้เกิดขึ้นในสังคมแต่ถ้าใช้ไปในทางตรงกันข้ามย่อมจะเกิดความเสียหายได้ เพราะอำนาจนำไปสู่ความชั่วช้า (All power corrupts) ยังคงมีผู้บริหารบางส่วนยอมรับรูปแบบค่านิยม "อำนาจ" เป็นคนหลงอำนาจมัวเมาในอำนาจ ไม่อยากจะทำมอบอำนาจให้ใคร มุ่งสร้างและขยายอาณาจักรแห่งตน บางคนหวงอำนาจจึงมักจะใช้อำนาจเกินขอบเขต สั่งการทั้งเพื่อราชการและงานส่วนตัว นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมไปทางเผด็จการ (ประโยชน์ จันทะโชติ 2530) ซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำแบบเผด็จการที่จะเน้นการบังคับบัญชาและออกคำสั่ง มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตัวเป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด (ธงชัย สันติวงษ์ 2530) ประกอบกับโรงเรียนเป็นองค์การ "ระบบราชการ" ที่มีกฎเกณฑ์ ระบบระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี จริยธรรมของหน่วยงาน เป็นเครื่องกำหนดตำแหน่งและบทบาท Max Weber (อ้างใน วัชร วีระกนก 2530) ก็ยอมรับว่า ระบบราชการก็คือเครื่องมือของระบบอำนาจที่มีคน ๆ เดียวเป็นผู้ควบคุม ระบบราชการทั้งหมดแม้คนไทยจะมีค่านิยมเกี่ยวกับการเคร่งครัดในระบบราชการก็ตามแต่ การมุ่งแก้ไขความขัดแย้งแบบมุ่งใช้อำนาจแม้จะเป็นวิธีการที่รวดเร็ว และแสดงให้เห็นโครงสร้างอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ ก็ตามแต่

สาเหตุของความขัดแย้งที่แท้จริงไม่ได้รับการแก้ไข ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ และอาจจะรุนแรงยิ่งกว่าเดิม ขณะเดียวกันแต่ละคนแต่ละกลุ่มหรือทั้งสองฝ่ายอาจจะไม่พอใจในตัวผู้บริหาร ทำให้มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการบริหารงาน แม้ความขัดแย้งจะถูกแก้ไขไป ความไม่พอใจยังคงมีอยู่ เนื่องจากการแก้ไขปัญหาคือ ๑. ย่อมมีผู้รู้ดีกว่า "ชนะ หรือแพ้" ผู้บริหารจำนวนมากจึงไม่เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ Thomas-Kilmann ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 จึงขอเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ดังต่อไปนี้

1. การที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง แก้ไขความขัดแย้ง ที่ให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง การปรองดองแม้จะเหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้บริหารในสังคมไทย แต่ไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะสาเหตุของการขัดแย้งยังไม่ได้มีการพิจารณาแก้ไข ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นอีกและมีความรุนแรงมากกว่าและดำรงในรูปแบบเชิงการบริหารแล้ว การปรองดองเป็นการมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน ผู้บริหารควรมุ่งทั้งคนมุ่งทั้งงานและควรกำหนดบทบาทของงาน ประสานความเข้าใจประสานประโยชน์ ตลอดจนใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร
2. กรมสามัญศึกษาควรบรรจุเนื้อหา การบริหารความขัดแย้งในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ระดับสูงควรเน้นทั้งทางทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง
3. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ในทุกองค์การและ เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การแต่สามารถจัดการได้ ความขัดแย้งจะช่วยให้เกิดความคึกคักสนใจของผู้บริหารอย่าง มีคุณภาพมากขึ้น กระตุ้นให้มีความกึกก้องเริ่มสร้างสรรค์ และ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดความสนใจ และหันมาดูแลเอาใจใส่ในกลุ่มหน่วยงานมากขึ้น

แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารไม่ใส่ใจในบรรยากาศที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งแล้วยังคง
 ดำเนินไปตามส่วนที่ตนเองมีความต้องการ จะนำไปสู่ความล้มเหลวและความหายนะได้
 ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาศาสตร์แห่งความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
 ในการบริหารคน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของคนและขององค์การ

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาประชากรเฉพาะในเขตการศึกษา 9 เท่านั้น
 ผลการวิจัยจึงมีขอบเขตจำกัด ควรมีการศึกษาเรื่องนี้ในเขตการศึกษาอื่น ๆ
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์
 ในตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิการศึกษา กับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน-
 มัธยมศึกษา
3. ในการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ควรใช้เครื่องมือวัดความขัดแย้ง ของ
 Thomas-Kilmann ควบคู่กับการใช้เครื่องมืออื่นประกอบด้วย เช่น แบบสัมภาษณ์ แบบหยั่งลึก
 จะทำให้การวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
