

การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 1

Conflict Management Affecting Personnel Management of School in Phetchaburi Elementary Educational Service Area 1

วรจักร จอมทรัพย์^{1*}

Worajak Jomtarak^{1*}

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งและการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งและการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และ 3) การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในปีการศึกษา 2553 จำนวน 394 คน เครื่องมือวัดที่ใช้คือแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติภาคบรรยายใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการการถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยการประเมินีประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและแบบการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. การบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 โดยภาพรวมของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สห

¹ นิสิตบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี 76000

¹ Graduated student, Program in Educational Administration, Faculty of Education, Phetchaburi Rajabhat University, Muang, Phetchaburi 76000, Thailand.

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Corresponding author, e-mail): wj.jomtarak@gmail.com

สัมพันธ คือ 0.293, 0.572 และ 0.333 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ แบบการเอาชนะ และแบบการร่วมมือไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมของสถานศึกษา

3. การบริหารความขัดแย้งส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดย ทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง, การบริหารงานบุคคล

ABSTRACT

The purposes of this research were to study 1) The level conflict management and level personnel Management of schools in Phetchaburi Educational Service Area 1 2) The relationship between conflict management and Personnel Management of schools in Phetchaburi Educational Service Area 1 and 3)The conflict management affecting personnel management of schools in Phetchaburi Educational Service Area 1. The participants of this research were 394 directors and teachers of School in Phetchaburi Educational Service Area 1. The research instruments were questionnaire 5 point Likert scale. The research data were analyzed by Statistical Analysis program and descriptive statistics for Mean, Standard deviation, simple correlation and stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follow:

1) Conflict management and Personnel management of schools in Phetchaburi Educational Service Area 1 overall total were high level by Compromise had the highest average and the conquest had the lowest average.

2) The conflict management and personnel management of schools in Phetchaburi Educational Service Area 1 was at a statistically significant level of .01.

3) Conflict management were affected personnel management of schools in Phetchaburi Educational Service Area 1 by overall were affected personnel management a statistically significant level of .05

The findings of this study showed that the Effectiveness conflict management in school. The administrators must been using importance personnel management are compromising more than conquest and build cooperation, avoiding conflict and accommodation for successful of school.

Key words: conflict management, personnel management

บทนำ

“มนุษย์ต้องการความสำเร็จการกระทำของมนุษย์เพื่อที่จะให้เกิดความสำเร็จนี้ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง เช่น การแข่งขันในรูปแบบต่างๆ ซึ่งหลักสำคัญของการแข่งขันเกิดจากความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอในสิ่งที่ต้องการ” (วัชรพล, 2550) โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นย่อมต้องการความสำเร็จการกระทำของมนุษย์เพื่อที่จะให้เกิดความสำเร็จนี้ ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งโดยมีการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ เช่นการแข่งขันกีฬาการศึกษาเล่าเรียนธุรกิจและกิจกรรมในสังคมเมื่อคนเราพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มากที่สุดหรือมีกรรมสิทธิ์มากที่สุดในสิ่งที่ตนต้องการหรือมีอำนาจในการควบคุมบุคคลหรือการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ความต้องการที่จะประสพผลสำเร็จของมนุษย์ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ องค์กรเป็นที่รวมของคนที่จะร่วมกันดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คนจึงยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้ออกไปจากไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันคนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรล้มเหลวได้ ถ้ามีความขัดแย้งรุนแรงในองค์กร เพราะองค์กรโดยทั่วไปแล้วมักจะมี ความขัดแย้งซ่อนเร้นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในเป้าหมาย ความขัดแย้งในกลุ่ม ความขัดแย้งในสถานภาพและบทบาท ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ ความขัดแย้งดังกล่าว จะมีความรุนแรงมากขึ้นเพียงใดก็ย่อมถือว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะตัดสินใจดำเนินการในการแก้ไขหรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดำรงอยู่จึงกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของผู้บริหารที่จะต้องจัดการและบริหารให้เหมาะสม (ประสพชัย, 2548)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้ง ได้จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความขัดแย้งตลอดจนต้องมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวันมีผลการวิจัยที่ยืนยันว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาจำนวนมากหมดไปกับการจัดการความขัดแย้ง เช่น งานวิจัยของโทมัส (วัชรพล, 2550 อ้างถึง Thomas and Kilmann, 1974) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 ของเวลาในการทำงานเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ปัจจุบันความขัดแย้งในสถานศึกษามีมากขึ้นและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านความถี่และความรุนแรงไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา หรือความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อลักษณะนิสัย อารมณ์และวิธีการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาทำให้เกิดความขัดแย้งได้รวมทั้งการขาดแคลนทรัพยากรในการศึกษาและความหละหลวมของโครงสร้าง การบริหารการศึกษายังทำให้ความขัดแย้งมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นอย่างไรก็ตามการจัดการความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประภาทิพย์ (2551) ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งตามแนวคิดของทั้ง 5 แบบ คือ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง 5) การยอมให้

สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภทและมีภาระงานมาก ทั้งงานบริหารวิชาการงานบริหารงบประมาณงานบริหารบุคลากรงานบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาขณะครูดตลอดจนบุคลากรที่

เกี่ยวข้องต้องทำงานร่วมกันต้องติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา และต้องใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันประกอบกับบุคลากรในสถานศึกษามีภาระงานที่จะต้องทำแตกต่างกัน ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว แม้จะมีเป้าหมายเดียวกันก็ตาม ก็ย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิดความเชื่อค่านิยม ความสนใจความต้องการความปรารถนาซึ่งความแตกต่างดังกล่าวนี้ เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาได้ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความขัดแย้งในทุกภาระงานตลอดจนต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแนวทางหนึ่งซึ่งผู้บริหารต้องสร้างศรัทธาและความไว้วางใจบุคลากรและสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารหลักศาสนาจิตวิทยาคุณธรรม ในการบริหารโดยปราศจากอคติในการบริหารงาน และควรให้ความสำคัญกับงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลด้วยความรอบคอบเป็นพิเศษเพราะ “คน” ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร คนเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่นๆไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ องค์กรใดก็ตามเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ปัจจัยอื่นๆ จะมีตามมา ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นๆ แต่ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีคุณค่าและเกียรตินิยม (ลำจวน, 2551) โรงเรียนหรือองค์กรหรือหน่วยงานที่ประกอบด้วยคน และงานปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนบริหารงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่จะบริหารบุคลากรเพราะการบริหารงานบุคลากรเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงานในองค์กร

หรือหน่วยงาน (นภาพร, 2545) การบริหารงานบุคคล ตามแนวคิดของ จันทรจิรา (2550) มี 5 ด้านคือ 1) การวางแผนงานบุคลากร 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การชำระรักษาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารความขัดแย้ง เป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะและคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งในการแสดงศักยภาพของการบริหารงาน เพราะในระบบงานอันเนื่องมาจากความขัดแย้งของบุคคล เช่น ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จของงานได้ ผู้นำจึงจะต้องเป็นผู้ที่คอยแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กรหรือในองค์กรการประสบความสำเร็จและก้าวหน้าไปได้ (ประกาศทิพย์, 2551) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร ในอันที่จะส่งเสริมสนับสนุนบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องคาดหวังให้บุคคลในองค์กรได้ทำประโยชน์โดยการใช้จุดแข็งของแต่ละบุคคล ให้สามารถทำงานโดยความมุ่งมั่นพยายามอันเป็นที่สุดของมนุษย์ (ชาญชัย, 2543) เพราะผู้นำที่ดี คือผู้ที่สามารถใช้คนธรรมดาๆ ให้ทำงานอย่างไม่ธรรมดาได้ (มาลัย, 2543) ถ้าผู้บริหารสามารถหาสาเหตุความขัดแย้ง และทราบผลดีผลเสียของความขัดแย้งย่อมทำให้เข้าใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อันเป็นแนวทางเลือกการบริหารจัดการกับความขัดแย้งในทุกรูปแบบและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับบุคลากรในสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร จะมีผลเป็นอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานที่

มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำ การบริหารความขัดแย้งได้ดี มีความพึงพอใจสูงย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในสถานศึกษาและผู้บริหารที่คิดต้องรู้จักเลือกแบบของการบริหารจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลเพราะมีผลต่อการปฏิบัติงานของคน และความสำเร็จขององค์กร มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากร แต่มนุษย์เป็นสินทรัพย์ หรือเป็นทุนให้แก่องค์กร องค์กรใดจะสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงค่าได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงให้ความสนใจและต้องการศึกษาการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งและการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งและการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
3. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ใน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมุ่งศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งและการบริหารงานบุคคลศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งและการบริหารงานบุคคล และศึกษาการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 1,607 คนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 115 คน และครูผู้สอนโรงเรียน จำนวน 1,492 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 ปีการศึกษา 2553 โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางของเครชชีและมอร์แกน (บุญชม, 2543 อ้างถึง Krejcie and Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 394 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอนจำนวน 302 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งและการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม

ศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยครอบคลุมพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 แบบ ได้แก่ การเอาชนะการร่วมมือการประนีประนอมการหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนงานบุคคล การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (validity) ของแบบสอบถามเสร็จแล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างโดยผู้ตอบเป็นผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยง (validity) โดยการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9675 จึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้ คือ ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากสำนักงานคณะกรรมการคุรุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารและครูผู้สอนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดเวลาในการส่งคืน ทั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำส่งและเก็บคืนด้วยตนเอง โดยมีจุดประสานอยู่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 โดยผู้วิจัยได้แบบสอบถามคืนมา จำนวน 394 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด 394 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 และนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัย

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับการบริหารงานบุคคล โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์สมการการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผล การวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 พบว่า ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีคะแนนสูงสุด คือ การประนีประนอม ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารใช้หลักเจรจา วิธีการไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอมเป็นเครื่องมือในการบริหารและแก้ปัญหา พยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดและให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทาง อธิบายประสานความเข้าใจ และพบปะหารือกับครูทุกครั้งเพื่อลดความตึงเครียดในการทำงานเพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามเป็นพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิตการเอาใจตนเองและมิตการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวดี (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกการแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดองมีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาระดับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เป็นรายด้านพบว่า มีประเด็นที่น่าอภิปราย ดังนี้

1.1 แบบการเอาชนะ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามกล่าวหา

และบิดเบือนภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้าม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุดเข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

1.2 แบบการร่วมมือ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการแก้ปัญหาที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีการติดตามงาน และให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งแยกเป็นพวกเขาหรือพวกเรา ส่งเสริมความสามัคคีในองค์การและการทำงานเป็นหมู่คณะ พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว (เสริมศักดิ์, 2540) สอดคล้องกับผลการวิจัยของสักรินทร์ (2548) ได้ศึกษาทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า การจัดการความขัดแย้งโดยใช้รูปแบบวิธีการร่วมมือ แก้ไขปัญหามากที่สุด ร้อยละ 7.4 วิธีการเอาชนะร้อยละ 2.2 วิธีการยอมให้ร้อยละ 1.5 และวิธีการหลีกเลี่ยงร้อยละ 0.7

1.3 แบบการประนีประนอม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอมในการแก้ไข ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ใช้หลักการเจรจาเป็นเครื่องมือในการบริหารแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยให้ความสำคัญตรงกันทุกฝ่าย เป็นผู้ประสานความเข้าใจเมื่อเกิดปัญหาระหว่างครูด้วย เพื่อให้ปัญหาลุลง อธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งเกิดความเข้าใจตรงกันทุกครั้ง โดยจะพบปะหารือกับครูทุกครั้ง เพื่อลดความตึงเครียดในการทำงาน ผู้บริหารใช้วิธีการเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว สอดคล้องกับผลการวิจัยของช่วงชัย (2547) ก็ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับคือการประนีประนอมการแก้ปัญหาการหลีกเลี่ยง การกลมเกลื่อน และการบังคับ

1.4 แบบการหลีกเลี่ยง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารอ้างระเบียบและข้อปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ห้ามผู้อื่นพูดในสิ่งที่ปัญหาของความขัดแย้งนั้นๆ หรือใช้อำนาจสั่งในการแก้ปัญหา ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและ

ความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แสงมณี (2546) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลประสาท เชียงใหม่พบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการปรองดองหรือการยอมให้ ในภาพรวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการจะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเพียง 1 วิธีมากที่สุด และหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะใช้วิธีร่วมมือ ในขณะที่พยาบาลประจำการจะใช้วิธีหลีกเลี่ยง

1.5 แบบการยอมให้ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารไม่ขัดใจ และแก้ไขคำสั่งมอบหมายงานตามที่ครูต้องการทุกครั้ง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูทุกคนประชุมเลิกงานกันเองเพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจของครู พยายามให้มีการยอมรับเพื่อให้จบเรื่อง เมื่อมีการเข้าใจผิดเกิดขึ้นระหว่างครูกับผู้บริหาร ผู้บริหารจะทนรอจนกว่าครูผู้นั้นจะรู้ว่าผิดแล้วมาขอโทษ สิ่งใดที่ครูปฏิบัติแล้วมีความสุขผู้บริหารจะให้ครูทำตามความคิดเห็นของตนเอง ในการพิจารณาความดีความชอบผู้บริหารจะปล่อยไปตามกระแสของที่ประชุม ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

ระหว่างบุคคลสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิภาวี (2544) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานครพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับคือ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 พบว่า ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีคะแนนสูงสุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพราะเป็นขั้นตอนที่ต้องติดตามดูผลการปฏิบัติของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือมีข้อติดขัดตรงไหนเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการแก้ไขส่งเสริมกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของฤกษ์ชัย (2549) ได้ให้แนวคิดว่าการบริหารงานบุคลากรมีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีการแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยทำเป็นคำสั่งมีการประชุมชี้แจงบุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระมีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อยและไม่ทั่วถึงและขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหาคือควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ควรสร้างขวัญและกำลังใจตามโอกาสอันสมควร และควรมีการวางแผนการประเมินผลและการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อพิจารณาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 เป็นรายด้านพบว่า มีประเด็นที่น่าอภิปราย ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนงานบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือผู้บริหารจัดเตรียมหรือแต่งตั้งบุคลากรให้ทำหน้าที่ในการวางแผนบุคลากรของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนงานบุคลากร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะทำให้โรงเรียนมีบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการวางแผนงานบุคลากรเป็นกระบวนการกำหนดความต้องการของบุคลากรในอนาคตที่สอดคล้องกับแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร มีความสำคัญยิ่งและมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงานของผู้บริหารทุกคน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมพร (2547) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหาดจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้บริหารส่วน

ใหญ่เห็นว่ามี การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่องมีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีแผนการควบคุมกำลังบุคลากรอย่างชัดเจนและมีการวางแผนกรอบอัตราบุคลากรไว้ล่วงหน้ามีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติได้อย่างชัดเจน มีการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทุกครั้ง มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรไม่เพียงพอ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงความรู้ความสามารถ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรขาดการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะคือควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด

2.2 ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากร โดยดำเนินงานร่วมกับคณะกรรมการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกำหนดภาระหน้าที่และมอบหมายภาระงานให้ปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของบุคลากรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาที่มีในผังองค์กรและเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยการให้รายละเอียดข้อมูลของบุคลากรใหม่แก่

เพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สนิท (2545) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและการจัดคนเข้าปฏิบัติงาน ได้แต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและจัดสรรคนเข้าปฏิบัติงานโดยยึดระบบคุณธรรม ส่งเสริมบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณและกฎระเบียบของทางราชการตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม

2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาเป้าหมายตามแผนงานของโรงเรียนประกอบกับข้อจำกัดในด้านงบประมาณ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเพิ่มความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ต่างๆ ของบุคลากรในโรงเรียนโดยการให้เขียนรายงานพัฒนาบุคลากรที่ได้รับและเสนอรายงานไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมบูรณ์ (2541) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคลากรด้านระบบโครงสร้างพบว่าการพัฒนาบุคลากรนั้น บุคลากรใหม่ควรได้รับการปฐมนิเทศทุกคน ส่วนบุคลากรเก่าควรได้รับการพัฒนาเป็นประจำทุกปีอย่างน้อย 5 วัน โดยสถานศึกษาเป็นฝ่ายออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด

2.4 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินงานและปัญหา รวมทั้งแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้ทราบทั่วกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการธำรงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกหรือสร้างสิ่งจูงใจ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงานสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันจิรา (2550) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เพื่อธำรงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ

2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการตรวจสอบสอบถามการดำเนินโครงการของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีการวัดผลและวิเคราะห์ผลของการดำเนินงานการค้นหาข้อดีและข้อบกพร่องเพื่อหาแนวทางแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพบูลย์ (2545) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนในปีการศึกษาต่อไปมีการกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การบริหารความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ 0.293, 0.572 และ 0.333 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การบริหารความขัดแย้งทั้ง 2 แบบ คือ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ส่งผลทางบวกต่อการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีผลการวิจัยตามรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 พบว่า ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือการประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้และการเอาชนะตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 แบบการเอาชนะ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารพยายามกล่าวหาและบิดเบือนภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้าม มีคะแนนสูงสุด

1.2 แบบการร่วมมือ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้

ปัญหา มีคะแนนสูงสุด

1.3 แบบการประนีประนอม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารใช้วิธีการไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอมในการแก้ไขปัญหา มีคะแนนสูงสุด

1.4 แบบการหลีกเลี่ยงพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารอ้างระเบียบและข้อปฏิบัติในการแก้ปัญหา มีคะแนนสูงสุด

1.5 แบบการยอมให้พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารไม่ชัดเจนและแก้ไขคำสั่งมอบหมายงานตามที่ครูต้องการทุกครั้งมีคะแนนสูงสุด

2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนงานบุคลากร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารจัดเตรียมหรือแต่งตั้งบุคลากรให้ทำหน้าที่ในการวางแผนบุคลากรของโรงเรียนมีคะแนนสูงสุด

2.2 ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรโดยดำเนินงานร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียนมีคะแนนสูงสุด

2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ใน

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาเป้าหมายตามแผนงานของโรงเรียนประกอบกับข้อจำกัดในด้านงบประมาณ มีคะแนนสูงสุด

2.4 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารจัดประชุมปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินงาน และปัญหารวมทั้งแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้ทราบทั่วกันมีคะแนนสูงสุด

2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการตรวจสอบ สอบถามการดำเนินโครงการของโรงเรียน มีคะแนนสูงสุด

3. การบริหารความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ แบบการเอาชนะ และแบบการร่วมมือกับการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

4. การบริหารความขัดแย้งทั้ง 2 รูปแบบ คือ แบบการหลีกเลี่ยงและแบบการยอมให้ ส่งผลทางบวกต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะและคุณสมบัติในการแสดงศักยภาพของการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จของงานและเกิดความพึงพอใจกับบุคลากรในสถานศึกษา การบริหารความขัดแย้งได้ดีย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลสูงในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีทักษะการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากทุกด้าน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นหรืออบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลัก เทคนิคการบริหารงานบุคคล ในองค์กรให้เหมาะสมกับงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 ทำการวิจัยเพื่อทราบการดำเนินงานการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่องานด้านอื่นๆ ของสถานศึกษา เช่นด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป หรือทำการศึกษาครอปคลุมทุกด้านของสถานศึกษา

2.2 ทำการวิจัยเพื่อทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความขัดแย้งของสถานศึกษาเพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละแห่งของสถานศึกษา

2.3 ทำการวิจัยถึงรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในสังกัดโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน

เอกสารอ้างอิง

- จันจิรา อินตะเสารต์. 2550. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ช่วงชัย ดรหมั่น. 2547. การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาญชัย อาจินสมภาร. 2543. **ทักษะภาวะผู้นำ.** เอ็กซ์เปอร์เน็ท, กรุงเทพฯ.
- นภาพร วรโยธา. 2545. การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2535. **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 2. สุวีริยาสาส์น, กรุงเทพฯ. อ้างถึง Krejcie, R.V. and Morgan, D.V. 1970. Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement** 30(3): 607-610.
- ประภาทิพย์ ผาสุข. 2551. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ประสพชัย บุญแสง. 2548. การศึกษาการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ไพบุลย์ คุณชมพู่. 2545. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มาลัย ทิอุด. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ลำจวน ชื่นธงชัย. 2551. การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วัชรพล มนตรีภักดี. 2550. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัชรพล มนตรีภักดี. 2550. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. อ้างถึง Thomas, K.W. and Kilmann, R.H. 1974. **Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument.** Tuxedo Xicom, New York.
- วิภาวี เจริญบุศย์. 2544. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- ศุวดี ตาปนานนท์. 2542. การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สักรินทร์ ไกรยร. 2548. ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพร ใจคำป็น. 2547. การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอฮอดจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมบูรณ์ ธรรมลังกา. 2541. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สนิท สายปิ่นตา. 2545. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ต้นอ่อน, กรุงเทพฯ.

แสงมณี ทรัพย์เมือง. 2546. การจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ฤกษ์ชัย ใจคำป็น. 2549. การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภोजอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.