

แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2  
CONFLICT MANAGEMENT GUIDELINES FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN MAE  
SARIANG DISTRICT UNDER THE MAE HONG SON PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 2

สังวาร์ วังแจ่ม\*

Sungwan Wangcham

ธีระภัทร ประสมสุข\*

Teerapat Prasomsuk

สุดา เนตรสว่าง\*

Suda Natesawang

สารโจน์ แก้วอรุณ\*

Sarod Kaewaroon

พัฒน์พงษ์ เกิดมงคล\*\*

Pattanapong Kertmongkol

Corresponding Author E-mail: sangwan@northcm.ac.th

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 57 คน ของโรงเรียนในศูนย์บริหารการจัดการศึกษาห้วยห้อม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบบันทึกการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีการดำเนินการด้านการร่วมมือสูงสุด รองลงมาคือด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการเอาชนะ ตามลำดับและด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การประนีประนอม

แนวทางการจัดการความขัดแย้ง คือ ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรใช้มารยาทและเหตุผลที่เหมาะสมในการอภิปรายหรือพูดคุย ควรหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่สำคัญ ควรให้อภัย การให้อภัย และข้อแก้ตัวเมื่อมีคนทำความผิดพลาด

**คำสำคัญ:** แนวทางการจัดการ, ความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา

\* อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

\*\* นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

## ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the conflict management of school administrators in Mae Sariang District under Mae Hong Son Primary Educational Service Area Office 2. 2) to suggest guidelines for conflict management of school administrators in Mae Sariang District under Mae Hong Son Primary Educational Service Area Office 2. The population of the research consisted of 57 people. It's a mixed method research The data was collected via questionnaires and interview recording form analyzed by the statistical methods of frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis.

The results showed that overall the conflict management of school administrators in Mae Sariang District was at high level. When each aspect was considered, it was found that all aspects were at a high level, considered in descending order by the average of the most to the least as follows collaboration, accommodation, avoidance, competition, and compromise, respectively.

The guidelines were should give an opportunity for everyone to get involved in sharing their opinions to achieve the goals, should use polite manner and reasonable reasons when discuss or talk, should avoid unimportant problems, should give a chance, forgiveness, and excuse when someone make mistake.

**Keywords:** management approach, Conflict, School Administrators

## บทนำ

การบริหารสถานศึกษา ความขัดแย้ง เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญอยู่เสมอ โดยความขัดแย้งเป็นภาวะความไม่สมดุลทางจิตใจหรืออารมณ์ สามารถจำแนกความขัดแย้งได้คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายนอก ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร หากสถานศึกษาใดมีความขัดแย้งสูงก็ส่งผลด้านลบในการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ความคลางแคลงใจ การแบ่งกลุ่มเพื่อให้อีกฝ่ายเกิดความเสียหาย รวมไปถึงการแข่งขันเพื่อชิงความดี ความชอบ สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยรวมต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีความด้อยประสิทธิภาพ ขาด

เอกภาพ ในการบริหาร บทบาทหรือการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กรไม่ชัดเจน ทั้งนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจส่งผลในด้านที่ดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารความขัดแย้งนั้นอย่างถูกต้องเหมาะสม และใช้วิธีการบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่ประสบการณ์เรียนรู้ที่ดี (จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมภา และ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ, 2562)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่สังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหา ความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจาก ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมท ำให้ประสิทธิภาพของงาน

ลดลงได้ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือประสานงาน และเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนซบเซา มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เป็นคนก้าวร้าว มีการประณามผู้อื่น ทำให้บางคนถึงกับลาออกราชการ และในที่สุดเกิดผลกระทบ ต่อคุณภาพของนักเรียน (สุวิทย์ บัวทอง, 2559)

อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน โรงเรียนส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่ทุรกันดารเสี่ยงภัย การคมนาคมยากลำบาก ข้าราชการครูที่ทำงานในโรงเรียนเหล่านั้นมาจากต่างพื้นที่กัน มีค่านิยม ความเชื่อ ความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีการย้ายและเปลี่ยนตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง เพราะถ้าผ่านการประเมินอย่างเข้มที่ต้องแสดงผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องกันระยะหนึ่งแล้ว ครูก็จะย้ายกลับภูมิลำเนาของตนเอง จากนั้นก็มีการเรียกบรรจุข้าราชการครูคนใหม่มาแทนวนเวียนเป็นวัฏจักรอยู่อย่างนั้นทุกปีบุคลากรในโรงเรียนจึงเป็นคนต่างพื้นที่ ที่มีความเชื่อ ค่านิยม ความคิดและวัฒนธรรมแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องความคิด ความเข้าใจระหว่างครูด้วยกัน หรือระหว่างครูกับผู้บริหารและนำไปสู่ความขัดแย้ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2, 2562)

สภาพปัจจุบัน ปัญหาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 พบว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่

เกิดขึ้นได้จากสาเหตุด้านการปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพขององค์การ ซึ่งมี ลักษณะปัญหาในเรื่องการร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และการประนีประนอม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2, 2562) ซึ่งในเรื่องนี้ สัมมา รณิธย์ (2553) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการกับความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นให้เหมาะสมจึงจะสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะวิจัยแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 เพื่อให้ได้ข้อสนเทศ นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ในปีการศึกษา 2562

จำนวน 57 คน เพื่อให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

ผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือชำนาญการพิเศษที่ปฏิบัติหน้าที่ประธานเครือข่ายสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 5 คน เลือกแบบเจาะจงเพื่อตรวจสอบและยืนยันแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

เครื่องมือรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณการณ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.889 และแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open-ended questionnaire) ถามผู้เชี่ยวชาญ คือผู้บริหารสถานศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือชำนาญการพิเศษที่ปฏิบัติหน้าที่ประธานเครือข่ายสถานศึกษา ในเรื่องความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดย 1) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมและรายด้าน 2) สังเคราะห์แนวทางการจัดการความ

ขัดแย้ง จากจุดเด่นในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งรวมกับปัญหาและแนวทางแก้ไข นำมาจัดทำร่างแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาบูรณาการกับข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จัดทำร่างแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแล้วนำร่างดังกล่าวไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่งเพื่อตรวจสอบและยืนยัน

### สรุปผลการวิจัย

1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.96$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการเอาชนะ และด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกด้าน

หากพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปผลได้ดังนี้

การจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ คือ ผู้บริหารมักจะยืนยันที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ การพยายามที่จะเป็นผู้ชนะและพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของตนเองในการจัดการความขัดแย้ง การพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตน พยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนมีเหตุผลและมีประโยชน์ และสุดท้ายคือ พยายาม

พิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก

การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ คือ ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย การแสดงความคิดเห็นให้คนอื่นทราบและถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง และพยายามสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องระหว่างตนเองและผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ

การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยการปฏิบัติจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น การพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม การยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง การพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา การพยายามหาวิธีที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ พยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

การจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากัน 4 รายการ คือ ผู้บริหารมักจะ

มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบและแก้ไข ปัญหาแทนการพยายามหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ การพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้าย คือ รู้สึกว่าไม่มีความจำเป็นที่จะไปติดก้นวอลกับความขัดแย้งในทุกเรื่องและการ พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ ทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก

การจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากการปฏิบัติมากไปหาน้อย ตามลำดับคือ ผู้บริหารพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น และพยายามที่จะนึกถึงความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรองกัน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด การยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ยอมเสียสละสิ่งที่อยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา ใช้การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่าง มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ตามลำดับและข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

2. แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ได้มาจากการประชุม Focus Group Discussion ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วยศึกษานิเทศก์ ประธานคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ท่าน และครูผู้สอน ซึ่งเลือกมาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สรุปแนวทางการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารควรลดความเป็นตัวเองลงบ้างเพื่อพบกันครึ่งทางกับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานควรชี้แจงให้ทุกคนเห็นความสำคัญของนโยบาย หรือระเบียบข้อบังคับที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม และควรให้โอกาสผู้อื่นชนะบ้างเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน

ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และควรรู้จักการให้เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารควรพูดจาด้วยวาจาที่ไพเราะ มีเหตุผล และลดความอคติ

ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่สำคัญ ควรรับผิดชอบงานและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองด้วยความเรียบง่ายและนิ่ง

ด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรให้โอกาสให้อภัยและให้แก้ตัวในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำผิดพลาด ควรยอมให้ในบางส่วน ใช้ความยุติธรรม มีความเป็นธรรมในการบริหารงานและไม่ลำเอียง

### อภิปรายผลการวิจัย

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.96$ ) และทุกด้านก็มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นกัน แต่มีจุดเด่นคือด้านการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างความร่วมมือของบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล และ ธาณี เกสทอง (2556) ที่พบว่าการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 มีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด ประเด็นที่น่าสังเกตในการศึกษาค้นคว้าคือการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งขัดแย้งกับ ประภาทิพย์ ผาสุก (2551) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอมเป็นอันดับแรกในประเด็นนี้อาจเนื่องมาจากการมีบริบทที่ต่างกันลักษณะความขัดแย้งที่เกิดอาจมีความรุนแรงไม่เท่ากัน การจัดการความขัดแย้งจึงแตกต่างกันไปด้วย ส่วนด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ มีระดับการจัดการในระดับรองลงมาเหมือนกัน

แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

ด้านการเอาชนะ ที่เสนอแนะแนวทางให้ผู้บริหารลดความเป็นตัวเองลงบ้าง พบกันครึ่งทางกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากพบว่า

ผู้บริหารมักจะยืนยันที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ และพยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ การโอนอ่อนโดยการลดอัตราของผู้บริหารลงและให้ออกาสผู้อื่นชนะบ้างเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการชี้แจงให้ทุกคนเห็นความสำคัญของนโยบาย หรือระเบียบ ข้อบังคับที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม น่าจะเป็นการลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารไม่ต้องมุ่งเอาชนะฝ่ายเดียว ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของประภาทิพย์ ผาสุก (2551) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งอันดับสุดท้ายคือแบบการเอาชนะ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันต่างก็มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันคือมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะน้อยที่สุด

ด้านการร่วมมือ ได้เสนอแนะแนวทางให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และควรรู้จักการให้เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพราะเป็นวิธีที่ทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเป็นวิธีการที่จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ ทุกฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมในการแก้ไขหรือหาทางออกและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาและตัวผู้บริหารเองเกิดความพอใจมากที่สุดในการแก้ปัญหาแต่ละครั้ง ซึ่งในด้านการร่วมมือ

นี้ พัทธภรณ์ กุลบุตร (2555) ได้ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยภาพรวมพบว่า มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือสูงสุด

ด้านการประนีประนอม มีแนวทางให้ผู้บริหารพูดจาด้วยวาจาที่ไพเราะ มีเหตุผล และลดความอคติ เนื่องจาก สังคมไทยมีวัฒนธรรมพื้นฐานที่ผู้คนเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน ถ้อยทีถ้อยอาศัย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การพูดด้วยวาจาที่ไพเราะ มีเหตุผลเป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เช่นเดียวกับวิธีการอื่นเช่นกัน ซึ่ง รณัญญา แซ่เล้า (2548) และ วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม

ด้านการหลีกเลี่ยง แนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่สำคัญ ควรรับผิดชอบงานและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองด้วยความเงียบและนิ่งนี้ เป็นการลดความขัดแย้งแบบให้ผู้หนึ่งแพ้ และอีกผู้หนึ่งชนะ สมยศ นาวิการ (2546) วิจัยจัดการความขัดแย้งนี้เรียกว่าวิธีการแบบแพ้-ชนะ ซึ่งผู้ที่จะต้องหลีกเลี่ยงหรือยอมแพ้ก็คือผู้บริหารนั่นเอง สอดคล้องกับแนวคิดแบบประเพณีนิยม ของ Robbin (1983) ที่กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อ

เชื่อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ถึงแม้ผู้บริหารยังทำใจไม่ค่อยได้ในการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดนี้ก็ตาม ดังการวิจัยของ ยงยุทธ หงส์สุพรรณ (2555) ที่พบว่าพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการหลีกเลี่ยงมีพฤติกรรมระดับปานกลาง ขณะที่การจัดการด้านอื่นๆอีก 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ด้านการยอมให้ แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านนี้เสนอแนะให้ผู้บริหารให้โอกาส ให้อภัยและให้แก้ตัวในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำผิดพลาด ควรยอมให้ในบางส่วน ใช้ความยุติธรรม มีความเป็นธรรมในการบริหารงานและไม่ลำเอียง เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งในสถานศึกษา ใ้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างสงบสุข ไม่ให้คู่กรณีที่มีความขัดแย้งเกิดบาดหมางใจระหว่างกันและเห็นว่าการยอมให้ เป็นสิ่งที่ดีเป็นพฤติกรรมของคนที่มีความเสียสละสูง ผู้บริหารไม่ว่าระดับใดควรจัดการให้การยอมให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร ซึ่ง มนูญ อุดรินทร์ (2555) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ 0-5 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธียอมให้สูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป ส่วนอุดมศักดิ์ มั่นทน (2559) พบว่าผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน

## องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ได้รับองค์ความรู้ ดังนี้

องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง เป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน คือ

ด้านการเอาชนะ หมายถึง ผู้บริหารมักจะยืนยันที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ การพยายามที่จะเป็นผู้ชนะและพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของตนเองในการจัดการความขัดแย้ง การพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตน พยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนมีเหตุผลและมีประโยชน์ และ พยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง

ด้านการร่วมมือ หมายถึง ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย การแสดงความคิดเห็นให้คนอื่นทราบและถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง และ พยายามสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องระหว่างตนเองและผู้อื่น

ด้านการประนีประนอม หมายถึง การยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น การพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม การยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง การพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา การพยายามหาวิธี

ที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม พยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม

ด้านการหลีกเลี่ยง หมายถึง ผู้บริหารมักจะมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบและแก้ไข ปัญหาแทนการพยายามหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ การพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ รู้สึกว่าไม่มีความจำเป็นที่จะไปติดกั้งวลกับความขัดแย้งในทุกเรื่องและการพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ และ

ด้านการยอมให้ หมายถึง ผู้บริหารพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของผู้อื่น และพยายามที่จะนึกถึงความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรองกัน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด การยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ยอมเสียสละสิ่งที่ยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา ใช้การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่าง พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้

องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรลดความเป็นตัวเองลงบ้างเพื่อพบกันครึ่งทางกับผู้ปฏิบัติงาน ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ควรพูดด้วยวาจาที่ไพเราะ มีเหตุผล และลดความอคติ ควรรับผิดชอบต่องานและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ควรให้โอกาสให้อภัย มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดนโยบายเรื่องการพิทักษ์สิทธิเสรีภาพแสดงความคิดเห็น การสร้างความเข้าใจและการประนีประนอม ความวิตกกังวลกับความขัดแย้ง การแสดงความคิดเห็นและการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวก

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ควรจัดทำแผนงาน/โครงการเกี่ยวกับ การพิทักษ์สิทธิเสรีภาพแสดงความคิดเห็น การสร้างความเข้าใจและการประนีประนอม ความวิตกกังวลกับความขัดแย้ง การแสดงความคิดเห็นและการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวก ไปดำเนินการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเรื่อง การพิทักษ์สิทธิเสรีภาพแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมะเข่เรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

2.2 ควรทำการวิจัยเรื่อง การสร้างความเข้าใจและการประนีประนอม ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมะเข่เรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2

2.3 ควรทำการวิจัยเรื่อง ความวิตกกังวลกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมะเข่เรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2

2.4 ควรทำการวิจัยเรื่อง การแสดง เรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ความคิดเห็นและการสร้างสัมพันธภาพเชิง ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2  
บวก ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สะ

### เอกสารอ้างอิง

- จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมภา และ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2562). การบริหารความ  
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 2. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิตรพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล และ ธาณี เกสทอง. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งใน  
สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4.  
วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิต ศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, 3(5), 137-152.
- ประภาทิพย์ ผาสุก. (2551). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษา ลำพูน เขต 1 เชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- พัชรภรณ์ กุลบุตร. (2555). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา  
ประถม ศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- มนูญ อุดรินทร์. (2555). พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ยงยุทธ หงษ์สุพรรณ. (2555). พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี).
- รณัฐา แซ่เล่า. (2548). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่  
การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วัชรพล มนต์รักดี. (2550). พฤติกรรมความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา  
เชียงใหม่ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- ลัมนา รณิธย์. (2553). ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สุวิทย์ บัวทอง. (2559). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย  
สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. ใน การประชุม  
วิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2 บูรณาการงานวิจัย  
ใช้ข้อเท็จจริง สู่ความยั่งยืน. นครราชสีมา: วิทยาลัยนครราชสีมา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. (2562). แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2566. แม่ฮ่องสอน: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาทักษะการคิด ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม ระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

อุดมศักดิ์ มั่นทน. (2559). สาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 10(2), 119-133.

Robbin, S. (1983). *Organizational behaveor : Concepts, controversies, and applications* (2 nd. ed.) New Jersey: Prentice – Hall.