

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหาร  
การศึกษาสำหรับสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา\*  
Strategy of Conflict Management Based on Buddhist  
Educational Administration in Schools under  
Primary Educational Service Area Office



<sup>1</sup>พระวัชร ส่วโร, อินถา ศิริวรรณ และ พระมหาญาณวัฒน์ จิตวฑฒโน

<sup>1</sup>PhraWatchara Samvaro, Intha Siriwan  
and PhramahaYannawat Thitavaddhano

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

<sup>1</sup>Corresponding Author. Email: kasiwat1978@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นรูปแบบผสมวิธี คือ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่าง 410 ท่าน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการจัดสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 ท่าน เพื่อใช้องค์ความรู้ดังกล่าวมาพัฒนากลยุทธ์ และการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การร่วมมือและการประนีประนอม มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก

2. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ 4) กลยุทธ์ และ 5) หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม 6

3. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อที่จะลดปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้จริง

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์; การบริหารความขัดแย้ง; หลักพุทธบริหารการศึกษา

## Abstract

This research article has objectives: 1) To study the state of conflict management in schools under the Office of Educational Service Area 2) To develop conflict management strategies according to the principles of Buddhist administration education. For education 3) To propose strategies for conflict management according to the principles of Buddhist administration education. For education under the Office of the Primary Education Service Area, The method is 1) Quantitative research. The 410 samples were analyzed by means of statistical analysis, ie, mean and standard deviation, and 2) qualitative research. The seminar consisted of 10 experts who used the knowledge to develop the strategy and 8 expert panelists to review the appropriateness of the strategy. Analyze data by content analysis.

The results of the study found that:

1. The state of conflict management in schools under the jurisdiction of the Office of Educational Service Area was found to be at a high level. On the other hand, it was found that cooperation and compromise the level of management is at the highest level. Partial avoidance and overcoming the level of management is very high.

2. Conflict Management Strategy according to the Buddhist Administrative Education Act for education 1) The mission consists of (1) Strengthening solidarity, and reducing conflicts in schools. (2) Strengthening solidarity and reducing conflicts in schools. 2) Strengthen the way of living in harmony with the good faith. 3) Objective to reduce conflict in schools. Development of educational institutions with potential and morality. 4) Strategies and 5) The Buddhist Principles of Education that Promote Conflict Management are the Principles of Sangha 6.

3. The experts have reviewed the strategies of conflict management according to the Buddhist principles of education for educational institutions. It was found that the appropriateness and feasibility of using in educational institutes in order to reduce conflicts in educational institutions was found.

**Keywords:** Strategy; Conflict Management; Buddhist Educational Administration

## บทนำ

การบริหารองค์การประเภทสถานศึกษานั้น ผู้บริหารทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จสำหรับองค์กรของตนเองอย่างยิ่ง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วอาจจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ อาจเกิดจากปัญหาและอุปสรรค หรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร แต่ความขัดแย้งก็มีประโยชน์ในตัวของมันเอง ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะบริหารได้ดีหรือไม่ ถ้าผู้บริหารควบคุมได้ดี จะส่งผลต่อการสร้างความคิด และการกระทำที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้า ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถก็จะเกิดความทุกข์และประสบความยากลำบากในการทำงานซึ่งส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรลดลงได้ (Predeedilok, 1986) เพราะในสังคมยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคของความขัดแย้งในแต่ละวันจะพบกับความขัดแย้งหลายๆ อย่าง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็ เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น トラบโดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ (Content, 1986) แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ แต่ความขัดแย้งบางอย่างก็เป็นทั้งประโยชน์และโทษขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะสามารถพิจารณาแก้ไขความขัดแย้งนั้นให้เป็นไปในด้านใดบ้าง (Keawkoonwong, 1987) การบริหารความขัดแย้ง เป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่สามารถจะเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใครก็ได้ ไม่ว่าผู้บริหารจะต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบ ในโลกแห่งความเป็นจริงนั้น หากผู้บริหารเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีแล้ว ย่อมมั่นใจได้ว่าจะงานที่ทำงานจะประสบความสำเร็จ (Visalapon, 1991) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีส่วนสำคัญในแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา เพราะเป็นหน้าที่โดยตรงในการที่จะต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นให้หมดไป หรือให้ลดน้อยลงโดยเร็ว

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องศึกษาเรียนรู้วิธีการในการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีจนสามารถนำมาประยุกต์และบูรณาการใช้ในสถานศึกษาที่ตนบริหารการศึกษาอยู่ ซึ่งหลักการบริหารความขัดแย้งโดยทั่วไปเป็นแนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งทางตะวันตก เช่น การบริหารความขัดแย้งของแอนเดอร์สัน (Carl Anderson) การบริหารความขัดแย้งของอีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส (Everard and Morris) การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) การแก้ไขความขัดแย้งของโฮวัตและลอนดอน (G. Howat and M. London) การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบินส์ (Robbins) การจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของจอนห์สันแอนด์จอนห์สัน (Dawid W. Johnson and Frank P. Johnson) และ การบริหารความขัดแย้งโดยทฤษฎีของโธมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) โดยได้มีผู้บริหาร นักการศึกษา และผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งโดยทฤษฎีตะวันตกดังที่กล่าวแล้วเป็นอันมาก แต่ยังคงขาดการนำมาบูรณาการกับการบริหารความขัดแย้งตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งอาจจะเป็นวิธีที่เหมาะสมกับสังคมไทยที่เป็นเมืองพุทธ ประชากรส่วนใหญ่ล้วนนับถือพระพุทธศาสนา ดังนั้น หากมีการนำหลักธรรม

ในพระพุทธศาสนามายูการกับการบริหารความขัดแย้งตามทฤษฎีตะวันตก จนเกิดเป็นองค์ความรู้การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธขึ้น อาจทำให้มีหนทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาและองค์กรทั่วไปที่ตรงกับบริบทสังคมไทยได้ (Phrakrupalad Suwatthanasutakhun Sophon Sobhano, 2014) ตลอดจนต้องมีประสิทธิภาพตามแนวทางของหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคนและสังคม (P.A. Payutto, 2003) เพื่อสร้างศาสนทายาทและดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่ชุมชนให้พื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ (Phrakrunonthakitkosol, 2019; Nyani, 2018) และมีแนวทางป้องกันภัยของพระพุทธศาสนาอันจะพึงมีในอนาคต (Phramaha Sanya khantidhammo Treesawat, 2018; Pinyonattagarn, 2018)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปในสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดย 1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับงานวิจัย เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดและเพื่อสร้างแบบสอบถาม 2) ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา 410 คน

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดย 1) การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กับงานวิจัย และ 2) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง เพื่อใช้องค์ความรู้ดังกล่าวมาพัฒนากลยุทธ์ มีเครื่องมือในการวิจัยคือแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 เสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดย 1) ยกร่างกลยุทธ์ และ 2) การสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 8 รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ มีเครื่องมือในการวิจัยคือแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

## ผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การร่วมมือและการประนีประนอม มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก

2. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ คือ ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจรัก ร่วมศรัทธา ลดปัญหาความขัดแย้งด้วยหลักพุทธธรรม 2) พันธกิจ ประกอบด้วย (1) เสริมสร้างความสมัคคีปรองดองและลดการขัดแย้งในสถานศึกษา (2) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันโดยสุจริตธรรม (3) เสริมสร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 3) วัตถุประสงค์ เพื่อลดความขัดแย้งในสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพและมีคุณธรรมจริยธรรม โดยบูรณาการกับหลักพุทธธรรม 4) กลยุทธ์ (1) กลยุทธ์การร่วมมือ มีลักษณะแบบนกฮูกที่เผชิญหน้ากันและสุขุม (2) กลยุทธ์ การประนีประนอม มีลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอกที่ประนีประนอมและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (3) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง มีลักษณะแบบเต่าที่ถอนตัวและหดหัว (4) กลยุทธ์การเอาชนะ มีลักษณะแบบฉลามที่บังคับและใช้กำลัง และ 5) หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม 6

3. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อที่จะลดปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้จริง

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นนำหลักการบริหารความขัดแย้งบูรณาการกับหลักพุทธธรรมสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสมัคคีปรองดองและลดการขัดแย้งในองค์กร อันจะส่งผลให้มีพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยสรุปเป็น “S4B” ดังแสดงในภาพ



แผนภาพ: องค์ความรู้จากการวิจัย S4B

อธิบายภาพองค์ความรู้จากการวิจัย “S4B” ดังนี้

S4B MODEL เป็นการนำหลักการบริหารความขัดแย้งบูรณาการกับหลักพุทธธรรม คือ S4 = Strategy คือ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง 4 ประการ และ B = Buddhism คือ หลักพุทธธรรมที่สำคัญในการส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม 6 เพื่อเสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและลดการขัดแย้งในองค์กร อันจะส่งผลให้มีพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

S4 = Strategy คือ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

Strategy 1 กลยุทธ์การร่วมมือ (แบบนกฮูก) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบนกฮูก คือ มองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้มีความสำคัญกับความสัมพันธและหาทางออกที่ร่วมกัน โดยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย ทำให้เกิดได้ชัยชนะทั้งคู่ เรียกว่า “ชนะ-ชนะ (Win – Win)”

Strategy 2 กลยุทธ์การประนีประนอม (แบบสุนัขจิ้งจอก) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอก คือ คำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม โดยยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมละเป้าหมายบางส่วน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกันและไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ ทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจและยอมรับทั้งคู่

Strategy 3 กลยุทธ์การหลีกเลียง (แบบเต่า) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบเต่า คือ หลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากปัญหาที่ก่อให้เกิด

ความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี ถอนตัวออกจากปัญหา หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

Strategy 4 กลยุทธ์การเอาชนะ (แบบฉลาม) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบฉลาม คือใช้อำนาจแก้ปัญหาความขัดแย้ง คำนึงถึงเป้าหมายงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จึงแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันและทำให้เกิดสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็ต้องแพ้ขึ้น เรียกว่า “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)”

B = Buddhism คือ หลักพุทธธรรมสำคัญในการส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม 6 เป็นหลักธรรมที่ทำให้บุคคลระลึกถึงกันและกัน เป็นที่รักของกันและกัน มีความเคารพยำเกรงซึ่งกันและกัน และช่วยให้เกิดความกลมกลืนสามัคคีกัน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ และสร้างความสามัคคีรวมใจเป็นหนึ่งได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

1. เมตตาทายกรรม การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีจิตตั้งเมตตาทายกรรมต่อเพื่อนร่วมงานและในสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยมีการช่วยเหลืองานของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ มีการแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อม และเคารพนับถือกันอย่างจริงจัง

2. เมตตาวัจกรรม การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีจิตตั้งเมตตาวัจกรรมต่อเพื่อนร่วมงานและในสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยการช่วยเหลือกล่าวสิ่งที่เป็นประโยชน์ ช่วยแนะนำสั่งสอนและตักเตือนด้วยความปรารถนาดี และด้วยคำพูดที่สุภาพเรียบร้อย

3. เมตตาเมทกรรม การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีจิตตั้งเมตตาเมทกรรมต่อเพื่อนร่วมงานและในสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยการตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน มีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานในแง่ดี แสดงหน้าตายิ้มแย้มต่อกันและกัน แสดงความชื่นชมยินดีในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ

4. สาธารณโภคี การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแบ่งปันสิ่งของที่ได้มาด้วยความชอบธรรมให้แก่เพื่อนร่วมงานตามสมควรแก่ฐานะของตนเอง แม้สิ่งนั้นจะมีจำนวนน้อยก็แบ่งปันเฉลี่ยให้แก่เพื่อนร่วมงานได้มีส่วนใช้สอยหรือบริโภคร่วมกัน

5. สีลสามัญญตา การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลเสมอกัน คือ เป็นผู้มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ วินัย และทำหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์

6. ทิฏฐิสามัญญตา การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีความเห็นที่ตรงกัน มีความคิดเห็นถูกต้องและเห็นชอบร่วมกันในหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความสามัคคีและแนวทางการขจัดปัญหาความขัดแย้ง



## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาศาภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในภาพรวม มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการบริหารปฏิบัติมากที่สุด 2 ด้าน คือ การร่วมมือและการประนีประนอม ส่วนอีก 2 ด้าน คือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Content S.H. (1986) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการประนีประนอมมากที่สุด และผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการแก้ความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบกับเปร พศ ชุมชน สภาพอากาศ การฝึกอบรมของผู้บริหาร ประสบการณ์ และการวางแผนในอนาคต พบว่า ใช้วิธีการแก้ปัญห ความขัดแย้งแตกต่างกัน นอกจากนี้ สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ด้านการเอาชนะมีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก ได้แก่ แก้ปัญหาโดยรักษาล ผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว ใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหความขัดแย้ง แก้ปัญหความขัดแย้งกรณี เร่งด่วนที่เป็นประเด็นสำคัญ ให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าเป็นฝ่ายชนะ แก้ปัญหความขัดแย้งโดยการลงมติ และเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย ใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจผู้อื่น ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง แก้ปัญหาโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ ส่วนสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการร่วมมือ มีระดับการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน ชักจูงให้ผู้อื่น งานเชื่อในวิธีการของตน ทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือพึงเหตุผลซึ่งกันและกัน และรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย อนึ่ง สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประนีประนอม มีระดับการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ พบปะ พูดคุย อภิปรายกับกลุ่มต่างๆ เพื่อลดความรุนแรงจากปัญหา แก้ปัญห ความขัดแย้งโดยพิจารณาร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลและตรวจสอบความคิดที่ แตกต่างกัน เพื่อการยอมรับและแก้ความขัดแย้ง และสุดท้าย คือ สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยง มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอื่นสำคัญกว่ารอการแก้ไขกลบเกลื่อนเสมือนว่าไม่มีความ ขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น หลีกเลี่ยง การอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ปิดหูปิดตาให้ปัญหความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นนั้นๆ ให้หายไปตามกาลเวลา หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในเหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง แก้ปัญห ความขัดแย้งตามความเห็นของคนอื่นไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Revilla M.V. (1982) ที่พบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้ วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการศึกษาพบว่า วิธีแก้ความขัดแย้งระหว่างชายกับหญิง ไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้น กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นๆ ใช้วิธี ประนีประนอมน้อย และใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1) ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปพัฒนาให้สามารถปฏิบัติได้จริง และควรให้งบประมาณในการสนับสนุนในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2) สถานศึกษาควรปฏิบัติดังนี้ 1) การบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ ควรมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลของทั้งสองฝ่ายเพื่อเพิ่มการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูก 2) การบริหารความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ ควรมีการส่งเสริมให้มีความร่วมมือในการแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แกทั้งสองฝ่าย 3) การบริหารความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ควรให้ทั้งสองฝ่ายได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาหลักสราณียธรรม 6 ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบองค์รวมในสถานศึกษาและองค์กรทั่วไป

2) ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งด้วยการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อการรวบรวมข้อมูลให้สมบูรณ์และถูกต้อง และมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีไว้คงเดิม

## References

- Content, S.H. (1986). *Conflict Management Styles of Principals in Elementary and Secondary Schools*. Dissertation Abstracts International.
- Hannakin, P. (1981). *Principles of School Administration*. Bangkok: watanapanit.
- Kaowatanakun, W. (1998). Way to solve the conflict. *Increase productivity*. 37 (February-March): 31-33.
- Keawkoonwong, T. (1987). *Modern Education Administration*. Bangkok: Thaiwatanapanit.
- Nyani, Y. (2018). Buddhist Cardinal Principles for Peace and Harmony. *Journal of MCU Buddhapanya Review*, 3(1), 19-29.
- P.A. Payutto. (2003). *Leadership: Important to the Development of the Country*. Bangkok: Thammasapha.
- Phrakrunonthakitkosol (Sirichai Kokrathok). (2019). The Development of Change Management Model Toward Excellence of The Buddhist Institutions. *Journal of MCU Nakhondhat*, 6(1), 55-69.
- Phrakrupalad Suwatthanasutakhun (Sophon Sobhano). (2014). *The Buddhist Conflict Management in School Under the Office of Secondary Education*. Dissertation Doctor of Philosophy. Graduate School. Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Phramaha Sanya khantidhammo Treesawat. (2018). A Model of Thai Sangha Administration in the Future. *Journal of MCU Peace Studies*, 6(1), 711-728.
- Pinyonattagarn, D. (2018). Mind and Enlightenment in Buddhism. *Journal of MCU Buddhapanya Review*, 3(1), 31-44.
- Predeedilok, K. (1986). *Organization Management Theory*. Bangkok: Thana print.
- Revilla, M.V. (1982). "Conflict Management Styles of Men and Women Administrators in Higher Education". Dissertation Abstracts International.
- Visalapon, S. (1991). *Management conflict for creativity*. Bangkok: love and live place.