

**การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียน
มัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 28**

**An Administration of Personnel Conflict in Accordance with the Four
Sublime State of Mind in Secondary Schools in Maha Chanachai District,
Yasothon Province under the Secondary Educational
Service Area Office 28**

ฎากร นามแก้ว¹, ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี² และสุเทพ เมยไธสง³
Dakorn Namkaew¹, Theerapat Thinseandee² and Suthup Maythaisong³
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด^{1,2,3}
Mahamakut Buddhist University Roi, Et Campus^{1,2,3}
Email : dakorn05@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำนวน 88 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสถิติด้วยค่า t-test และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่

ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ 2)เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน 3)ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ผู้บริหารควรแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะนำไปสู่ผลที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร โดยที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องแก้ไข โดยพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม

คำสำคัญ : การบริหารความขัดแย้ง; หลักพรหมวิหาร 4; โรงเรียนมัธยมศึกษา

ABSTRACT

The objectives of the research article were 1) to study personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28 2)compare personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28 classified by the difference of gender, experience and education 3)study on recommendations for personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28. The samples were 88. The instruments used for collecting data were rating scale questionnaire with 5 levels. Data were analyzed to find frequency, percentage, mean, standard deviation. And to test statistics by amending t-test and F-test.

The results of this study found that: 1. The condition of personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28, overall at a high level. When considering each aspect, sorted from the side with high mean to low, ie allowance side. Side of avoidance Compromise Cooperation And overcoming.

2. Compare personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28, classified by the difference of gender, experience and education Overall was no different. 3. study on recommendations for personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28. Management should seek reasons for achieving the goals. Resolving conflicts that will lead to satisfactory results for both parties. The cooperation of personnel in the organization The management must aim to make all parties aware of what needs to be resolved. By considering the causes of the conflict and finding appropriate methods of dealing with the conflict.

Keywords : Personnel's Conflict Administration; Based on the Four Sublime State of Mind; Secondary School

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียนชีวิตวัยทำงานชีวิตครอบครัวชีวิตภายในสังคมและเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้งการขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในบางกรณีบางโอกาสความขัดแย้งก็มีความจำเป็นเพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหากองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจะไม่มีความสำเร็จก้าวหน้า (สมคิด บางโม, 2558) ความขัดแย้งมิได้เลวไปเสียทั้งหมดหรือดีไปเสียทั้งหมดความขัดแย้งที่มีประโยชน์และไม่ประโยชน์หน้าที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือจะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้งเพื่อความสำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2551) สถานศึกษาก็เป็นองค์กรหนึ่งที่มีบุคคลรวมกันอยู่เป็นจำนวนมากดังนั้นย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบไม่ควรละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งซึ่งในปัจจุบันไม่อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดีหรือไม่ดีแต่ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์กรผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหาทุกวิถีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขันชู้คู่แข่งและคุกคามจากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทาง

ทำลายซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุดและในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญล่งหน้าบทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยื่นหยัดอย่างมีสติพร้อมทั้งด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์การที่รับผิดชอบอยู่รวมทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้าพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆไม่เชว่นระส่ำระสายเมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่ให้มีปัญหามากกลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์การผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจนิ่งดูยต่อปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่าที่ปรากฏผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตามทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตความรู้ความสามารถอายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัวปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล(เขมมารี รักษ์ชูชีพ, 2553)

ในโรงเรียนครูและบุคลากรนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ พฤติกรรมความต้องการตลอดจนความรู้สึกนึกคิดเมื่อต้องการมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานานๆ ธรรมชาติในด้านความแตกต่างก็เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ขึ้นระหว่างกันทั้งในด้านสร้างสรรค์และในด้านเสื่อมจะมีมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลนั้นถ้าโรงเรียนใดมีความขัดแย้งกันสูงก็จะส่งผลให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันในทางที่ไม่ถูกไม่ควรมีความหวาดระแวงสงสัยซึ่งกันและกันแบ่งพรรคแบ่งพวกและชอบกล่าวร้ายป้ายสีกันทำให้การดำเนินการโดยส่วนรวมด้อยประสิทธิภาพแต่ในทางตรงกันข้ามสามารถทำงานร่วมกันโดยไม่มีข้อขัดแย้งย่อมจะเป็นผลดีแก่องค์การเพราะจะทำให้ทำงานราบรื่นสมาชิกทุกคนมีความสุขทุกคนมีกำลังใจที่จะมาทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานมุ่งหวังแต่สภาพของโรงเรียนต่างๆ ในปัจจุบันความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และยังมีอยู่ไม่มากนักน้อยเช่นกลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครูกลุ่มผู้บริหารขัดแย้งกับนักเรียนกลุ่มครูมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกทั้งในสถานศึกษาใหญ่ๆจนถึงขนาดเล็กความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในสถานศึกษาย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2550) เพื่อให้มีการแก้ปัญหาของความขัดแย้งของครูในการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรมเข้าไปประยุกต์ใช้ก็จะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้วิจัยเห็นว่าการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมหาชนะชัยวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ควรนำหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาประยุกต์ใช้ในบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างสันติสุขโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี ในปัจจุบันยังสามารถนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนามนุษย์และสังคมให้เจริญยิ่งขึ้นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจึงมีบทบาทสำคัญต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ซึ่งตั้งอยู่ในเขตอำเภอ มหาชนะชัย มีโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 แห่ง จึงทำให้จำนวนนักเรียนแต่ละโรงเรียนมีมาก ขณะที่ครูผู้สอนไม่เพียงพอต่อความต้องการและมีภาระงานที่หนักทั้งงานสอนและภารกิจสนับสนุนชุมชน และสังคมทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการแบ่งงานและรับผิดชอบงานซึ่งบางครั้งครูคนพื้นที่ช่วงวันหยุดไม่ได้ เดินทางกลับภูมิลำเนาแม้จะได้รับกรมอบหมายให้ทำงานพิเศษทั้งในและนอกโรงเรียนโดยเฉพาะงาน สนับสนุนชุมชนและสังคมที่มากกว่าครูที่มาจากต่างพื้นที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานอีกทั้ง ปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความไม่พอใจที่เกิดจากจากพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนดังกล่าวการศึกษาของ สายยุทธ์ พงษ์เสดา(2556) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในการบริหารความขัดแย้ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งให้ปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้ หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ทำให้ทราบถึงการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งจะ เป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อันจะนำไปสู่ความ สัมคคี

3.2 หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถนำข้อค้นพบไปประยุกต์และปรับปรุง การบริหารความขัดแย้งของการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4

3.3 ข้อค้นพบจากการศึกษาจะเป็นฐานความรู้เรื่องการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในการศึกษาเชิงลึกต่อไป

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ R.V. Krejcie and D.W. Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) จำนวน 88 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Sample Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงตรงของเนื้อหาเท่ากับ 0.67-1.00 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสถิติด้วยค่า t-test และ F-test

5. ผลการวิจัย

5.1 สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้าน

สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการ ประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
1) ด้านการเอาชนะ (Competition)	4.12	0.61	มาก	5
2) ด้านการร่วมมือ (Collaboration)	4.21	0.43	มาก	4
3) ด้านการประนีประนอม (Compromising)	4.32	0.45	มาก	3
4) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)	4.34	0.40	มาก	2
5) ด้านการยอมให้ (Accommodation)	4.51	0.37	มากที่สุด	1
รวม	4.29	0.45	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการยอมให้(Accommodation) ด้านการหลีกเลี่ยง(Avoiding) ด้านการประนีประนอม(Compromising) ด้านการร่วมมือ(Collaboration) และด้านการเอาชนะ(Competition) ดังตารางต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีผลการวิจัย ดังนี้

1. ด้านการเอาชนะ(Competition) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ บุคลากรมีการชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง (กรุณา) บุคลากรมีการใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา (กรุณา) บุคลากรมีการชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง (กรุณา) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรมีการแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ (อุเบกขา)

2. ด้านการร่วมมือ(Collaboration) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ชี้แจงถึงปัญหาให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา (เมตตา) บุคลากรพยายามประสานแนวความคิดและความเข้าใจในทุกด้านของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน (มุทิตา) การพยายามฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย (อุเบกขา) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์ (กรุณา)

3. ด้านการประนีประนอม(Compromising) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ยอมให้ผู้ร่วมงานได้ในสิ่งที่ต้องการถ้าหากผู้ร่วมงานยอมให้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ (เมตตา) พยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ (อุเบกขา) ให้ผู้อื่นเข้าจัดการเจรจาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงกันเพื่อประนีประนอมปัญหา (กรุณา) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ พยายามแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้นด้วยการรอมชอม (อุเบกขา)

4. ด้านการหลีกเลี่ยง(Avoiding) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ มักจะผัดผ่อนในการแก้ไขปัญหากว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ (อุเบกขา) มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้น (กรุณา) พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง (อุเบกขา) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ พยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วาทกังวล (อุเบกขา)

5. ด้านการยอมให้(Accommodation) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ เจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน (มุทิตา) พยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการ

ทำงานร่วมกัน (เมตตา)ยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน (มุทิตา)และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี (กรุณา)

5.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า ด้านการเอาชนะ(Competition) แสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะนำไปสู่ผลที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร โดยที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องแก้ไข โดยพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสมด้านการร่วมมือ (Collaboration) ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์การทำงานร่วมกันกับผู้อื่น หรือทำงานกันเป็นทีม เพื่ออาศัยความสามารถอันหลากหลายของคนเป็นหมู่คณะในการสร้างสรรค์งานให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แสวงหาความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหาด้านการประนีประนอม(Compromising) ผู้บริหารควรแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยการรอมชอมใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบางประเด็น การเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง ด้านการหลีกเลี่ยง(Avoiding) ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร แสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอ พยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา แก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง และด้านการยอมให้(Accommodation) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน เอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรองเสียสละประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน ยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีข้อค้นพบที่สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

6.1 สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในปัจจุบันผู้บริหารสามารถตัดสินใจหรือเลือกใช้การบริหารความขัดแย้งในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุและปัจจัยแต่โดยรวมแล้วเกิดขึ้นจากความมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลกับการศึกษาซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากตัวบุคคลวิธีการบทบาทปกติวิสัยบุคลิกภาพเป้าหมายอำนาจผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพในการบริหารการไม่ได้รับความเป็นธรรมและการขัดแย้งเนื่องมาจากการจัดสรรทรัพยากรการบริหารการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่เอื้อต่อการศึกษาและสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545) ได้ให้ทัศนะว่าโรงเรียนเป็นองค์กรในราชการเป็นองค์กรอุปถัมภ์และอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบบุคลากรในโรงเรียนจะมีบทบาทบุคลิกภาพเป้าหมายและปกติวิสัยแตกต่างกันไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Henkin, Alan, Cistone, Peter & Dee (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษาถึงยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative problem solving)

6.2 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง เน้นที่การพยายามที่จะใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหาชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง นอกจากนี้ยังชี้แจงถึงปัญหาให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา เน้นการประสานแนวความคิดและความเข้าใจในทุกด้านของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1983) ได้กล่าวว่า แนวคิดความขัดแย้งมีมาแต่เดิมเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารส่วนอีกแนวคิดหนึ่งส่วนแนวคิดในด้านพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่าเป็นแนวคิดปัจจุบันที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดีความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิญา งามภักดิ์ และอรนนท์ กลันทปุระ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี พบว่า การเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี ไม่แตกต่างกัน

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ควรส่งเสริมให้ความรู้ พัฒนาทักษะครูเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อลดความเสี่ยงหรือความเสียหายของสถานศึกษา เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

7.1.2 บุคลากรควรตระหนักในการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อลดความเสี่ยงหรือความเสียหายของสถานศึกษาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

7.2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้เครื่องมือในการศึกษาที่แตกต่างจากการวิจัยในครั้งนี้เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

7.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของกลุ่มประชากรอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น

7.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

8. บรรณานุกรม

- เขมมาวีร์ รัชชชูชีพ. (2553). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ : ทริปปเบิล กรุ๊ป.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2551). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- สายยุทธ พงษ์เสดา. (2556). **คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อติญา งามภักดิ์ และอรนันท์ กลั่นทปุระ. (2558). **สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี**. **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**. 26(2). 95-103.
- Robbins. S. P. (1983). **Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Henkin, B., Alan, Cistone P. J. & Dee R. J. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. **Journal of Educational Administration**. 38(2). 142-158.