

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ได้ทำการศึกษาจากประชากรที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 96 คน ในปีการศึกษา 2554 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เครื่องมือวัดนี้เรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104-105) ลักษณะของแบบวัดมีจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมี 2 ข้อความให้เลือกตอบโดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงข้อความใดข้อความหนึ่งที่ตรงกับพฤติกรรมของตนเองมากที่สุดในรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ข้อความทั้ง 60 ข้อความ เป็นรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง วิธีละ 12 ข้อความ ผู้ให้คะแนนสูงสุดในวิธีการใดจะถือว่าใช้วิธีการนั้นในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้วิธี หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ปีการศึกษา 2554 โดยภาพรวมพบว่า มีรูปแบบการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม ร้อยละ 32.29 รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ร้อยละ 22.92 แบบการยอมให้ ร้อยละ 19.79 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 17.71 และแบบการเอาชนะ ร้อยละ 7.29 ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษา รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ดังที่ Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104 - 105) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการประนีประนอม (Compromising) เป็น

รูปแบบการแสดงผลการดำเนินงานที่ผู้บริหาร มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะ
ได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ
วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) ได้ศึกษารูปแบบหรือพฤติกรรมการบริหารที่แสดงออกใน
สถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงผลการดำเนินงานในรูปแบบ
ประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่น ๆ และเลือกแสดงผลการดำเนินงาน
รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแข่งขันน้อยกว่าพฤติกรรมด้านอื่น ๆ นอกจากนั้นผู้บริหาร โรงเรียน
มีรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งตามลำดับคือ
การประนีประนอม การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยงการประลองดอง และการแข่งขัน เช่นเดียวกับ
จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540, หน้า 120-126) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร
เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
เขตการศึกษา 11 สรุปว่า วิธีการและรูปแบบบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับ 1
รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนสาเหตุ
ของความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
เขตการศึกษา 11 ทูกราย องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก เช่นเดียวกับแนวคิดของ วรนาถ
แสงมณี (2544, หน้า 12) กล่าวถึงการประนีประนอมคือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอม
ถ้อยทีถ้อยอาศัย คู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประ โยชน์บ้างมิใช่ฝ่าย
หนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ อุยามาศ ระย้าแก้ว (2538, หน้า 98-101)
ที่พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครเลือกใช้รูปแบบการแก้ไข
ความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง และยังเหมือนกับกับผลการศึกษาของ มณฑิกา
แก้วทองคำ (2539, หน้า 66) ซึ่งพบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ใช้วิธีการ
ประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด เหมือนกับผลงานวิจัยของ สุวดี ตาปนานนท์
(2542, หน้า 58 - 59) ซึ่งพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา
เลือกรูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้การที่ผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหาร
ความขัดแย้งแบบการประนีประนอม อาจเป็นเพราะสภาพของคนในในจังหวัดแม่ฮ่องสอนส่วนใหญ่เป็น
สังคมชนบทเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน ถ้อยทีถ้อยอาศัย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเห็นอกเห็นใจ
ผู้อื่น ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ ไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา ประกอบกับสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษา



ขนาดเล็ก การปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้องพึ่งพาอาศัยกันและคอยช่วยเหลือกันและกัน
ในการทำงาน

ส่วนรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ที่ใช้มากเป็นลำดับรอง คือรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง
แบบการร่วมมือ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่าจะเป็ผลดีกับสถานศึกษาเพราะเป็นวิธีการที่
ทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเป็นวิธีการที่จะพยายาม
หาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขหรือหาทางออก
ที่เหมาะสมเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา ดังที่ Thomas (อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534,
หน้า 104 - 105) กล่าวว่าความร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้
เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิด การชนะ - ชนะ ทั้งสองฝ่าย เช่นเดียวกับ
วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12-29) กล่าวว่า ผู้บริหารควรที่จะเปลี่ยนรูปแบบความขัดแย้งให้เป็น
ปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก
ว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่กรณีจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง
แสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมี
ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็น
การคิดแต่ใช้เวลามาก และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหาเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน
ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหา
จะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ จิตต์อร่าม ศิรินิกร
(2540, หน้า 120-126) ที่พบว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้
รูปแบบวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือมาเป็นอันดับสอง และสอดคล้องกับผลการศึกษา
ของ วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) ซึ่งพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ มีรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง
แบบการร่วมมือในสถานการณ์ความขัดแย้งมากเป็นลำดับสอง เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ
ศุวดี ตาปนานนท์ (2542, หน้า 58) ที่พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
ในกลุ่มเขตบูรพา เลือกการรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากเป็นอันดับสอง
เช่นเดียวกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 226) ได้กล่าวถึง การร่วมมือ เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่
เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่าง
พยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่าย
แก้ปัญหาด้วยการมองหาคจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย
ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับ

เชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่ายร่วมมือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 เลือกใช้รูปแบบวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือ เป็นวิธีการที่ทุกคนได้รับประโยชน์ตรงตามความต้องการ และตรงตามที่ตนเองได้แสดงความคิดเห็น ต่างๆ จนสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกันได้ หรือผู้บริหารที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามแม่ฮ่องสอน เขต 2 เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็สามารถที่จะแก้ไขได้ การแก้ปัญหาจึงเน้นที่การร่วมมือกัน ประเด็นของปัญหาได้ถูกนำมา พิจารณาโดยกลุ่มที่เกี่ยวข้องร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาและติดตามผล เป็นความพยายาม ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างเต็มที่กับความต้องการของทั้งสองฝ่าย และเป็นการพยายามหา ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้จุดประสงค์ที่ตนต้องการโดยวิธีการร่วมมือ แก้ปัญหาความขัดแย้ง และพยายามหาวิธีการที่สามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุสำเร็จตามที่ ตนเองต้องการ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และผู้บริหารจะต้องให้ทุกฝ่ายได้หันหน้าเข้าหากัน เพื่อผลประโยชน์ขององค์การเป็นที่ตั้งด้วย ความเต็มใจ และผลจากการที่ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีรูปแบบ การบริหารความขัดแย้งโดยใช้แบบการร่วมมือเช่นนี้ จะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงาน เช่น คู่กรณีที่ขัดแย้งกันสามารถแสดงเหตุผล และความคิดของตนเองได้อย่างเต็มที่และมีอิสระ ทำให้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยผู้บริหารจะคอยชี้แนะ เพื่อจะให้ความร่วมมือโดยจะให้ แต่ละฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกัน และรูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือนี้ จะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อองค์การเป็นอย่างมาก และการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามแม่ฮ่องสอน เขต 2 เลือกใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม อาจเนื่องด้วยปัจจัยสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันที่ทุกคนต้องการความร่วมมือ ถึงแม้จะมีความคิดเห็นที่ แตกต่างกันไปทุกคนจะรู้สึกดีใจเมื่อความคิดของแต่ละคนได้ถูกเสนอขึ้น ได้รับการคัดค้านและ สนับสนุนกล่าวคือ ทุกคนต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อร่วมการพัฒนาสถานศึกษา และ ผู้บริหารยังสามารถช่วยให้ทุกคนประสานความร่วมมือและเข้าใจกันมากขึ้น ผลที่ได้ทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องต่างได้แสดงความคิดเห็น และเอาส่วนดีส่วนเสียของแต่ละฝ่ายมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อ นำไปพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ต้องการในแนวทางเดียวกัน

สำหรับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามแม่ฮ่องสอน เขต 2 ที่ใช้มากเป็นลำดับสาม คือรูปแบบการบริหาร ความขัดแย้งแบบการยอมให้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องการลดความขัดแย้งใน สถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างสงบสุข ไม่ต้องการให้คู่กรณีที่มีความขัดแย้ง เกิดการบาดหมางใจระหว่างกันและเห็นว่าการยอมให้เป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของคนที่มี

ความเสียสละสูงเอาใจผู้อื่นมากกว่าเอาใจตนเอง ดังที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 226) ได้กล่าวถึงการยินยอมว่าเป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณียอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง เช่นเดียวกับ Thomas (อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104 - 105) ที่กล่าวว่า การยอมให้ เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมรูปแบบการร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมในรูปแบบการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้วหัวหน้าที่แสดงรูปแบบพฤติกรรมการยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ รูปแบบพฤติกรรมการยอมให้ กับภักดิ์ที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีรูปแบบการบริหารความขัดแย้งมากเป็นลำดับสาม คือ แบบการยอมให้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องการลดความขัดแย้งในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างสงบสุข ไม่ต้องการให้คู่กรณีที่มีความขัดแย้งเกิดการบาดหมางใจระหว่างกันและเห็นว่า การยอมให้ เป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของคนที่มีความเสียสละสูงเอาใจผู้อื่นมากกว่าเอาใจตนเอง รูปแบบวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ นี้จะช่วยให้เป็นคนใจกว้าง ซึ่งตรงกับลักษณะนิสัยของคนในสังคมไทยที่มีความเมตตาากรุณา มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เห็นได้ว่าผู้บริหารจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนในด้านบวก เน้นการเสริมสร้างความเข้าใจ ความรักความสามัคคีปรองดองกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม โดยหลีกเลี่ยงความไม่ลงรอยกันและการไม่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารต้องการแสวงหาแนวทางลดความขัดแย้ง โดยจะเน้นที่การให้ความร่วมมือกันให้มากกว่าเน้นว่าฝ่ายใดผิดฝ่ายใดถูก

ส่วนรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ที่ใช้มากเป็นลำดับสี่ คือ รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้ง

หรือไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และผู้บริหารอาจเชื่อว่าหากไม่ให้ความสนใจกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นปล่อยให้เวลาผ่านไปความขัดแย้งอาจลดลงไปเอง แต่ความเป็นจริงแล้วการใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงนี้ หากปัญหาความขัดแย้งนั้นไม่ได้รับการแก้ไขหรือทำให้ยุติอาจทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงจนเป็นผลเสียต่อสถานศึกษาได้ ดังที่ Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 105) กล่าวว่า รูปแบบการหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่นิ่งเพื่อความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง รูปแบบหรือพฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆกับการเฉยไว้แล้วจะคิดเอง ซึ่งเหมือนกับ สุกานดา แสงเดือน (2546, หน้า 27 - 29) ที่บอกว่าการแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงานรูปแบบถอนตัวและหลบเลี่ยง วิธีนี้สำหรับผู้ที่คิดว่าความขัดแย้งกรณีนี้ ไม่มีประโยชน์อะไรที่จะไปให้ความใส่ใจ โดยการออกจากสถานการณ์หรือเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ให้น้อยที่สุดวิธีการนี้เหมาะกับเรื่องที่ไม่เป็นสาระไม่มีประโยชน์อะไรหากไปเกี่ยวข้องกับด้วย จากการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ได้ใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง เช่นนี้ทำให้เราทราบว่าอาจเป็นเพราะผู้บริหารปฏิเสธหรือไม่ต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารความขัดแย้งหรือการแสดงความไม่ยอมรับหรือไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารบางคนอาจเชื่อว่าการที่ไม่ให้ความสนใจกับปัญหาก็เท่ากับว่าปัญหานั้นไม่มีอยู่ และจะค่อย ๆ สลายตัวไปในที่สุด โดยผู้บริหารคิดว่าถ้าคนหรือกลุ่มคนที่ขัดแย้งกันไม่ได้ทำงานร่วมกันหรือพบหน้ากัน ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าพิจารณาในแง่ของข้อเท็จจริงการใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงนี้ หากปัญหานั้นไม่ยุติจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลงไปอีก เนื่องจากไม่มีข้อยุติที่แน่นอน ในที่สุดความขัดแย้งอาจจะแพร่ขยายต่อไปได้ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาน่าจะให้ความสำคัญกับปัญหาความขัดแย้งพอสมควร เนื่องจากความขัดแย้งมีความสำคัญต่อทุกองค์การ หากองค์การใดไม่มีความขัดแย้งเลย องค์การนั้นอาจจะไม่มีการพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารน่าจะเปิดใจยอมรับปัญหาความขัดแย้งว่ามีอยู่ในองค์การของตนเอง

สำหรับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ที่เลือกใช้น้อยที่สุดคือ รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดไทยไม่นิยมการทำงานในรูปแบบการแข่งขัน ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะและไม่ชอบ วิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหาเพราะจะเป็นสาเหตุให้สถานศึกษา หรือองค์กรไม่พัฒนาไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรืออาจเป็นเหตุผลอีกประการในเรื่องของการทำงานเพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะทำงานด้วยตนเองไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย หรือได้รับความร่วมมือจากคณะครูทุกคน ดังที่ Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104-105) ได้กล่าวว่าการเอาชนะ เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นรูปแบบที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ ประกอบกับการเอาชนะเป็นการแสดงพฤติกรรมเอาใจตนเองสูง ไม่สนใจความรู้สึกรู้สึกของผู้อื่น เป็นผลให้ไม่เป็นที่ยอมรับของ เช่นเดียวกับกับผลงานวิจัยของอุยามาส ะฮ์ยาแก้ว (2538, หน้า 98-101) พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งรูปแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะน้อยที่สุด นอกจากนี้กับผลงานวิจัยของ มณฑิกา แก้วทองคำ (2539, หน้า 66) ซึ่งพบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ใช้วิธีการแข่งขันหรือการเอาชนะในการจัดการกับความขัดแย้งน้อยที่สุด ทั้งยังตรงกับผลการวิจัยของ จิตต์อร่าม สิรินิกร (2540, หน้า 120-126) ที่พบว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะน้อยที่สุด และซึ่งตรงกับผลการศึกษาของ วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ แสดงพฤติกรรมรูปแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะในสถานการณ์ความขัดแย้งน้อยที่สุด จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ได้เลือกใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะน้อยที่สุดนั้น ทำให้เราทราบว่าอาจเป็นเพราะการเอาชนะเป็นการกระทำเพื่อตนเอง โดยยังความสูญเสียไว้ให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งมักจะทำให้บรรยากาศของการอยู่ร่วมกันมีความขัดแย้งมากขึ้น ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบการเอาชนะ นี้ผู้บริหารจึงไม่ค่อยจะนิยมใช้ ผู้บริหารที่ใช้อำนาจของตนเองที่มีอยู่น้อยในการบริหารความขัดแย้งที่จะทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในความขัดแย้งแสวงหาความร่วมมือในการแก้ปัญหามากขึ้น

จากข้อสรุปข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 เลือกใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งนับว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีใจเป็นกลาง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยึดหลักการร่วมมือ และหลักการประสานประโยชน์ จากคุณสมบัติดังกล่าวบ่งชี้ว่าผู้บริหารจะสามารถสร้างสรรค์และ นำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารความขัดแย้ง รูปแบบการประนีประนอม เป็นวิธีที่ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายยอมลดความต้องการของตนเองลง สามารถตกลงกันได้โดยพบกันคนละครั้งทาง และช่วยให้ทั้งสองฝ่ายต่างรู้สึกว่าตนเป็นผู้ชนะ ถึงแม้จะไม่ค่อยเห็นด้วยมากนัก อย่างไรก็ตามนอกจากรูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบ ประนีประนอม ยังมีรูปแบบการบริหารความขัดแย้งรูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการยอมให้ รูปแบบการหลีกเลี่ยง และรูปแบบการเอาชนะ ซึ่งการที่ผู้บริหารจะเลือกใช้รูปแบบการบริหาร ความขัดแย้งรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรหรือสถานศึกษา ควรเลือกใช้รูปแบบวิธีการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์การบริหารความขัดแย้ง จึงจะเกิดผลดีต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

1. จากผลการศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด และรูปแบบการเอาชนะน้อยที่สุด ผู้ศึกษาเห็นว่าทางเลือกใช้ รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในแต่ละแบบ ควรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงขอเสนอให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 จัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุม เชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การอบรม เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ลดลง และเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารงานในสถานศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้ง

2. การศึกษาครั้งนี้จะมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ถ้ามีการเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มอื่นร่วมด้วย เช่น ครูผู้สอนหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา หรืออาจมีการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพและพฤติกรรมจริงมาประกอบด้วย

3. ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้รูปแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้ได้คำตอบตามสภาพจริง เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น