

การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2557

การศึกษาวិธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ



บทคัดย่อ
ของ
ลักษณาวดี วงษ์วิไลวารินทร์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2557

ลักษณะชาติ วงษ์วิไลวารินทร์. (2557). การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระธาตุยงของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบ และรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระธาตุยงของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ในแบบพฤติกรรม 5 แบบคือ 1) แบบการถอนตัว 2) แบบการใช้อำนาจ 3) แบบสัมพันธ์ภาพ 4) แบบประนีประนอม และ 5) แบบการเผชิญหน้า จำแนกตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนในเครือข่ายพระธาตุยงของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำนวน 238 คน และผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test independent)

ผลการวิจัยพบว่า

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระธาตุยงของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ในแบบพฤติกรรม 5 แบบ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แบบสัมพันธ์ภาพ แบบการประนีประนอม และแบบการเผชิญหน้า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบการถอนตัว และแบบการใช้อำนาจมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระธาตุยงของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แบบการใช้อำนาจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประสบการณ์ โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แบบการถอนตัวและแบบการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน

3. การรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระธาตุยงของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นให้คนในองค์กร มีความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ส่วนความคิดเห็นของ ผู้บริหาร เสนอแนะว่าควร สร้างจิตสำนึก ให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ คำนึงถึงผลประโยชน์ เป้าหมายส่วนรวมเป็นหลัก และเปิดโอกาสให้ทุก ฝ่าย ชี้แจงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น มีการนัดประชุม ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และศึกษาปัญหา วิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น

A STUDY OF CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER THE CONGREGATION OF THE SISTERS OF THE SACRED HEART
OF JESUS OF BANGKOK



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

May 2014

Lucksanawadee Wongwilaiwarin. (2014). *A Study of Conflict Management of School Administrators under the Congregation of the Sisters of the Sacred Heart of Jesus of Bangkok*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Asst.Prof. Dr. Puongrat Kesonpat.

The purposes of the research were to study and compare as well as to collect suggestions regarding conflict management of school administrators under the Congregation of the Sisters of the Sacred Heart of Jesus of Bangkok. Five methods of conflict management under study include Withdrawing, Forcing, Smoothing, Compromising, and Confronting. The comparisons of the conflict management were classified by positions, education degrees, experiences, and school sizes. The samples used in the research were 238 teachers from the schools under the Congregation of the Sisters of the Sacred Heart of Jesus of Bangkok. Key informants contributed to the suggestions based on the research results were 9 school administrators. The data collection tools were a 5- level rating scale questionnaire and an open-ended interview form. The statistics used for analyzing data were percentage, mean, standard deviation and t-test (Independent Samples).

The results of the research found as follows.

1. The 5 methods of conflict management of school administrators under the Congregation of the Sisters of the Sacred Heart of Jesus of Bangkok by overall was practiced at the moderate level. When considered individual methods, it was found that the Smoothing, Compromising and Confronting were practiced at the high level while the Withdrawing and Forcing were at the moderate level.

2. The comparisons of the conflict management of school administrators under the Congregation of the Sisters of the Sacred Heart of Jesus of Bangkok according to teachers' opinions by overall classified by positions revealed no differences. When considered individual methods, there were significant differences at .05 level in Forcing. The comparisons by overall by experiences revealed no differences. When considered individual methods, there were significant differences at .05 level in Withdrawing and Forcing. The comparisons by overall as well as individual methods by education degrees and school sizes revealed no differences.

3. The collection of suggestions on handling conflicts management of school administrators under the Congregation of the Sisters of the Sacred Heart of Jesus of Bangkok according to teachers' suggestions: School administrators should have a commitment in building personnel sense of love, unity, and conciliation; school administrators should have justice, no discrimination, school administrators should have consultation with colleagues, stakeholders, and find problem solutions together. School administrators' suggestions: Should build sense of belonging, take into account the collective benefits and common goals, provide opportunity for all parties to explaining problems, have meetings and consultation with colleagues, stakeholders, and find problem solutions together, study, analyze, and diagnose the problems at hand.



ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วย ความอนุเคราะห์ และความกรุณา เป็นอย่างยิ่ง จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ กรรมการพิจารณา ค่าโครงการนิพนธ์ และประธานคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภาภิกข ประธานกรรมการพิจารณา ค่าโครงการนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ คณะกรรมการพิจารณา ค่าโครงการนิพนธ์ อาจารย์ และ ดร. ราชันย์ บุญธิมา คณะกรรมการพิจารณา ค่าโครงการนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับงานวิจัยทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่านที่ให้ความรู้วิชาการ ให้คำแนะนำในการเรียนการสอน ประสบการณ์ในการศึกษาเรียนรู้ ให้ความรัก ความปรารถนาดี และกำลังใจกับผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา ชิสเตอร์ ดร. มาลีรัตน์ บุญอนันตบุตร ชิสเตอร์ ดร. พัชรา นันทจินดา และชิสเตอร์ ดร. อรวรรณ จันทร์ชโล ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ และได้สละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบแก้ไข และให้คำแนะนำ เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้สมบูรณ์ และมีคุณภาพ

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณแม่เชลียง เวชยันต์ มหาธิการิณี คณะภคินีพระหฤทัยฯ คณะที่ปรึกษา ผู้จัดการ ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือคณะฯ บรรดาพี่น้องสมาชิกของคณะฯ อธิการิณีทุกท่าน ที่ได้ร่วมทำงานด้วยทั้งในอดีต และปัจจุบันซึ่งท่านเหล่านั้นล้วนแล้วเป็นผู้ที่ ให้โอกาส และสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาโท อีกทั้งยังได้เอื้ออำนวยความสะดวกในด้าน ต่างๆ ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอย่างดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยได้รับกำลังใจ ความพากเพียร อดทน และความมุ่งมั่นที่จะศึกษาให้ได้มาซึ่งความสำเร็จในครั้งนี้

สุดท้ายผู้วิจัยขอโมทนาคุณพระเป็นเจ้า และขอขอบพระคุณป้า และม้า เป็นอย่างสูง ผู้เป็น บุคคลสำคัญในการสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านต่างๆ ด้วยการมอบความรัก การดูแลเอาใจใส่ ความ ห่วงใย กำลังใจ และตลอดจนการอธิษฐานภาวนา ให้กับผู้วิจัยเสมอมา จนบรรลุความสำเร็จใน การศึกษา รวมถึงพี่น้อง เพื่อนสนิท มิตรสหาย คณะครู และบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระ หฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ที่ได้มอบความห่วงใย กำลังใจ ความปรารถนาดี และให้ความ ร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ให้แก่ผู้วิจัยมาด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าทั้งมวลที่เกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ ด้วยใจกตัญญู แต่บิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และเสริมสร้างสิ่งที่ดีงามแก่ผู้วิจัย ตลอดมา

ลักษณะาวดี วงษ์วิไลวารินทร์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
สมมติฐานในการวิจัย.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
การบริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ.....	16
ความเป็นมาของการจัดการศึกษา.....	16
ปรัชญา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ปณิธาน นโยบาย สัญลักษณ์ และ ความหมายของตราโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ.....	22
การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ.....	25
ระเบียบปฏิบัติและหน้าที่ครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ.....	29
วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ.....	34
หลักการแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	37
ความหมายของความขัดแย้ง.....	37
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	39
ประเภท และลักษณะของความขัดแย้ง.....	42
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	47
ผลดี และผลเสียของความขัดแย้ง.....	54
การบริหารความขัดแย้ง.....	57
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง.....	57

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง.....	66
ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง.....	69
วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร.....	72
แบบการถอนตัว.....	73
แบบการใช้อำนาจ.....	74
แบบสัมพันธภาพ.....	76
แบบการประนีประนอม.....	78
แบบการเผชิญหน้า.....	81
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ.....	83
ตำแหน่งงาน.....	83
วุฒิการศึกษา.....	84
ประสบการณ์.....	84
ขนาดโรงเรียน.....	86
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	87
งานวิจัยในประเทศ.....	87
งานวิจัยต่างประเทศ.....	91
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	96
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	96
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	98
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	98
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	99
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	117
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
อภิปรายผล.....	120
ข้อเสนอแนะ.....	128
บรรณานุกรม.....	130
ภาคผนวก.....	142
ภาคผนวก ก.....	143
ภาคผนวก ข.....	150
ภาคผนวก ค.....	152
ภาคผนวก ง.....	159
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	164

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโรงเรียนที่ทำการสอน.....	97
2 จำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์.....	97
3 จำนวน และคำร้อยละสถานภาพทั่วไปของครูกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน.....	104
4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่ง กรุงเทพฯ โดยรวมและรายด้าน.....	105
5 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย ภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	106
6 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย ภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	107
7 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย ภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์.....	108
8 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย ภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	111
9 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบสัมพันธภาพ.....	110
10 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบประนีประนอม.....	111
11 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการเผชิญหน้า.....	112

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบสัมพันธภาพ.....	113
13 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบประนีประนอม.....	114
14 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบเผชิญหน้า.....	115



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
2 ตราสัญลักษณ์โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าฯ.....	24
3 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	60
4 แบบการบริหารความขัดแย้งของ Rahim.....	62
5 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของ จอห์นสันและจอห์นสัน...	64
6 แบบการบริหารความขัดแย้งของอีเวอร์ราร์ด และมอร์ริส.....	65
7 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง.....	68
8 สถานการณ์ 4 แบบในการบริหารความขัดแย้ง.....	69



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สภาพปัญหาในสังคมโลกปัจจุบันนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ เกิดปัญหาข้อพิพาท ข้อขัดแย้งซึ่งเป็นการขัดแย้งจากทั้งระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และระดับประเทศ หรืออาจจะเป็นระดับโลก (สุภาพ ประพันธ์. 2548: 1) ในปัจจุบันมนุษย์ยังอยู่ในยุคของความขัดแย้ง จะพบเห็นได้จากทั่วทุกมุมโลกในสภาพของสังคมไทยในปัจจุบัน เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเมือง ด้านการศึกษา ด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นท่ามกลางความตึงเครียด ความกระวนกระวาย การต่อสู้ อุดตัน และความขัดแย้งค่อนข้างสูง ซึ่งในแต่ละวันเราจะพบกับเหตุการณ์ที่เกิดปัญหาขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากคนมีความแตกต่างกันทางด้านทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนาที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งทำให้แต่ละคนมีความแตกต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540: 7-8)

ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะเกิดความขัดแย้งที่ไม่ดีหรือทำลาย ความขัดแย้งสามารถเปลี่ยนแปลงไป นวัตกรรมบวกหรือสร้างสรรค์ได้ ความขัดแย้งทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดแนวความคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2539: 308) แม้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในความคิดเห็นที่ต่างกันนั้นก็เป็นการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดสิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544: 229) เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างใหม่ซึ่งจะช่วยให้มีความรอบคอบมีเหตุมีผลในการจัดการกับปัญหา ในการทำงานร่วมกันมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มเสมอ ความขัดแย้งนั้นก็เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดผู้นำ เมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นมีความรุนแรงมากขึ้น (สมยศ นาวิกการ. 2538: 308) หรืออาจจะเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนั้นก็จะทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความกลมเกลียวกัน

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ยังเป็นประโยชน์ช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่ หรือเฉื่อยชา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540: 217) นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องรู้ว่าปัญหาใดพร้อมที่จะแก้ไข พร้อมทั้งยังพยายามทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งรวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดการกับความขัดแย้งนั้นเป็นงานท้าทายของผู้บริหาร ผู้บริหารไม่ควร

มองข้าม ผู้บริหารควรพยายามจัดการกับความขัดแย้งให้กลายเป็นความร่วมมือ ซึ่งกันและกัน สร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ความขัดแย้งจะเป็นความสร้างสรรค์ได้จะต้องเป็นความขัดแย้งที่กระตุ้นความไว้วางใจ สร้างทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์จะช่วยพัฒนาบุคคลหรือกลุ่ม หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสร้างความไม่พอใจ และความไม่ไว้วางใจต่อกัน และลดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องเร่งดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน (อัจฉรา สังข์สุวรรณ. 2544: 58) นอกจากนี้ในการบริหารความขัดแย้งนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ รู้จักคนและความต้องการของคน โดยเฉพาะความจำเป็นในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารให้เกิดแต่ตนเอง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534: 170 -180)

การศึกษาทำให้บุคคลมีคุณภาพเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งของชาติ ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ เพราะการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้านต้องอาศัยกำลังคนที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ ประเทศใดที่มีประชากรได้รับการศึกษาที่เหมาะสมและทั่วถึง ประเทศนั้นก็ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเกือบทุกด้าน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 168) โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน นับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศชาติเป็นอย่างยิ่ง ถ้าการศึกษาขาดคุณภาพการศึกษาระดับอื่นก็จะขาดคุณภาพไปด้วย เป็นผลต่อคุณภาพของประชาชน และกำลังคนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ

คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เป็นคณะหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญมากต่อการพัฒนาการศึกษาทั้งในโรงเรียนของคณะ และโรงเรียนในฝ่ายการศึกษาของอัครสังฆมณฑล ด้านการศึกษา เป็นภารกิจหลักที่สำคัญประการหนึ่งของคณะ ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกของคณะเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง ซึ่งเป็นโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ๗ จำนวน 5 แห่ง และบริหารโรงเรียนในเครือของอัครสังฆมณฑล จำนวน 25 แห่ง สมาชิกของคณะทำหน้าที่บริหารโรงเรียนเหล่านั้นซึ่งเป็นโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น (โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัย. 2541: 4) โดยยึดหลักปรัชญาการศึกษาคาทอลิก คือ พัฒนาศักยภาพของมนุษย์ในการเรียนรู้ เป็นกระบวนการกิจกรรมการศึกษาและวิทยาความรู้ ที่เป็นเครื่องมือของมนุษย์ในการรักษาชีวิตถ่ายทอด และพัฒนาชีวิตให้เจริญก้าวหน้าครบทุกด้าน ให้บุคคลสามารถบรรลุถึงความดีงามของมนุษย์ ตามหลักพระคริสตธรรม และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม ด้วยความรัก รับผิดชอบต่อตนเองและสังคม เคารพสิทธิเสรีภาพของบุคคล รักและภูมิใจในวัฒนธรรมของตน เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ รู้จักใช้ทักษะต่างๆ มีการใช้ศิลปะวิทยาการและเทคโนโลยี เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์ของชีวิต ให้การช่วยเหลือปกป้องผู้อ่อนแอ และผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้รับเกียรติศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ (อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. 2551: ออนไลน์)

โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เป็นโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนคาทอลิกที่บริหารโดยนักบวชคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำนวน 5 แห่ง คือ 1) โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ 2) โรงเรียนพระหฤทัยสวรรค์โลก

3) โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง 4) โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์ และ 5) โรงเรียนพระหฤทัย
 นนทบุรี ยึดถือนโยบายในการจัดการศึกษาร่วมกัน คือ เพื่อมุ่งสร้างสรรค์ให้นักเรียนยึดมั่น
 ในคุณธรรม จริยธรรม ที่จะช่วยให้นักเรียนดำรงชีวิตในสังคมด้วยความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อสังคม
 อีกทั้งเป็นผู้รู้จักการให้โดยไม่หวังผลตอบแทน ด้วยจิตใจของความเมตตา อันนำมาซึ่งความเป็น
 ผู้ที่มีจิตใจอ่อนโยน เสียสละ ให้อภัย ใจยุติธรรม เปิดใจกว้าง ยอมรับผู้อื่น และเป็นมิตรกับทุกคน
 ดังเห็นได้จากปรัชญาของโรงเรียนในเครือที่ว่าซื่อสัตย์ เมตตา วิชาเป็นเลิศ รัก- เทิดคุณธรรม
 และมีการดำเนินการบริหารงานโรงเรียน โดยแบ่งเป็นฝ่ายหลักๆ ดังนี้ คือ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
 ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการและการเงิน ฝ่ายบุคลากร ฝายบริการและอาคารสถานที่ ฝ่ายกิจกรรม
 และสัมพันธ์ชุมชน ฝ่ายจิตตาศาสนา และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์.
 2554: 4)

ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ แต่ละโรงเรียน
 ได้พยายามมุ่งมั่นพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องตามนโยบายของ
 กระทรวงศึกษาธิการ นโยบายฝ่ายการศึกษาของคณะฯ และนโยบายของแต่ละโรงเรียน เพื่อให้
 บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ในแต่ละปี โดยโรงเรียนในเครือคณะฯ
 ได้ให้ความสำคัญในหลายๆ ด้านต่อการจัดการศึกษา อาทิเช่น ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม
 ด้านวิชาการ ด้านการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนได้มีการส่งเสริมและจัดให้
 การมีอบรมสัมมนา ทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียน
 ในเครือคณะฯ ในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพ
 และด้านอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

โรงเรียนในเครือคณะฯ เป็นองค์กรหนึ่งที่ตั้งตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้การศึกษาก็เป็น
 องค์กรที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นความขัดแย้งเช่นกัน เนื่องจากปัจจุบันการบริหารงานด้านการศึกษามี
 มีภาระงานหลากหลาย อาทิเช่น งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร
 งานบริหารทั่วไปนอกจากนี้สถานศึกษายังมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น และพบปัญหามากขึ้น
 โดยเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรเพราะในโรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่ายเช่น งานฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
 ฝ่ายธุรการ-การเงิน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร ฝายกิจกรรมและสัมพันธ์ชุมชน ฝ่ายบริการและ
 อาคารสถานที่ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ในการดำเนินงานดังกล่าว ผู้บริหาร คณะครู
 ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ต้องทำงานร่วมกัน ต้องติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา และต้อง
 ใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน ประกอบกับบุคลากรในสถานศึกษาย่อมมีความแตกต่างกัน
 ทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ วัฒนธรรม ประสบการณ์ และ
 ผลประโยชน์ที่ แตกต่างกัน ความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าว จึงกลายเป็นความขัดแย้งระหว่าง
 บุคคล เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู ซึ่งปรากฏให้เห็นว่า ครูบางคนไม่พอใจในตัวผู้บริหาร
 ความขัดแย้งระหว่างครูกับครู ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่า ครูในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน
 เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกัน ความคิดเห็นต่าง ขาดความสามัคคีกันการทำงานที่ไม่มีการประสานกัน
 รวมถึงความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ ซึ่งล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งใน
 สถานศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะฯ

โรงเรียนในเครือคณะฯ ได้จัดอบรมสัมมนา ซึ่งเป็นแนวทางและส่งเสริมในการสร้างสันติ
 ความสุขในการทำงาน และเป็นการช่วยให้ลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ในองค์กร หัวเรื่องในการจัด
 สัมมนา เช่น จัดอบรมในเรื่อง ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงานของบุคลากร และเพื่อให้
 เกิดเอกลักษณ์ของความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของโรงเรียนในเครือคณะฯ พระหฤทัยฯ เส้นทางแห่ง
 ความสุข สนุกกับการเป็นผู้นำ อัตลักษณ์โรงเรียน จิตหนึ่งใจเดียวกัน (ONE HEART ONE SPIRIT)
 อัตลักษณ์พระหฤทัยฯ (<http://www.shc.ac.th>, สืบค้นเมื่อวันที่ 9 พ.ย.2556) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้
 บุคลากรได้รับการพัฒนา ทั้งในด้านอารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ ซึ่งผู้บริหารต่างก็มีแนวคิด
 และมองเห็นความสำคัญ ในการพัฒนาบุคลากรครูผู้ได้ชื่อว่าเป็นต้นแบบและแม่พิมพ์ของชาติ
 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา
 คุณภาพการศึกษา และการสร้างควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษา
 คอยควบคุมดูแลการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และการปฏิบัติงานของครูเป็นไปด้วยความ
 เรียบร้อยตามเป้าหมายที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงส่งผลให้บางโรงเรียนเกิดผล
 งานมากมาย ได้รับโล่เกียรตินิยม รางวัลเกียรติยศ ต่างๆ จากองค์การทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน
 เช่น ได้รับรางวัลพระราชทานสถานศึกษาในระดับปฐมวัย ประถม มัธยม ได้รับรางวัลพระราชทาน
 เกียรติบัตรงานสวนพฤกษศาสตร์ จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
 สถานศึกษาได้รับการรับรองการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในระดับดีมาก
 ได้รับพระราชทานถ้วยรางวัลชนะเลิศ พระราชทานจากสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามมกุฎราช
 กุมาร และรางวัลเหรียญทองการประกวดดรัมไลน์ชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย การได้รับคัดเลือก
 เป็นโรงเรียนต้นแบบ ร่วมดำเนินกิจกรรมโครงการ “เยาวชนพลยุติธรรม รักกฎหมาย รักमानฉันท
 สร้างสรรค์สังคมไทย” เพื่อสร้างฐานวิทยากร และแกนนำขยายเครือข่ายสู่สถานศึกษาใกล้เคียง
 จากสำนักงานกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ (ดวงพร คงพิกุล. 2555: 97-102) นอกจากนี้ผู้บริหารยัง
 ส่งเสริมและสนับสนุนความสามารถและความถนัด ของบุคลากรครู และนักเรียนในโรงเรียนแต่ละ
 แห่ง ในการเข้าร่วมประกวดและแข่งขันในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ของแต่ละกลุ่มสาระ
 การเรียนรู้ หรือการเข้าร่วมโครงการต่างๆ ที่จัดขึ้นโดยโรงเรียนในเครือคณะฯ และจากภายนอก
 สถานศึกษา ซึ่งก็ส่งผลให้ได้รับรางวัลมากมายเช่นเดียวกัน นับว่าเป็นความสำเร็จประการหนึ่งใ
 การบริหารจัดการการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ (<http://www.shc.ac.th>, สืบค้นเมื่อ
 วันที่ 9 พ.ย.2556)

เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้
 (พนัส หันนาคินทร์. 2542: 3) ในปัจจุบันการบริหารจัดการด้านศึกษามีความสลับซับซ้อน
 และพบปัญหามากขึ้น ย่อมทำให้แต่ละโรงเรียนต้องเผชิญกับความขัดแย้ง และส่งผลทำให้
 การดำเนินงานเป็นไปอย่างยากลำบาก ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนประกอบไปด้วยหลายฝ่าย และมี
 บุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ ซึ่งแต่ละฝ่ายและแต่ละบุคคล มีภาระงาน และ
 หน้าที่ ที่แตกต่างกันไป บางฝ่ายอาจมีงานที่ต้องคาบเกี่ยวกันและต้องอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน

จึงอาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมา จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะองค์กรประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทอาจเป็นสาเหตุมาจากความแตกต่างกันของบุคคล แต่ละคนมีความแตกต่างกันทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ภูมิหลัง วัฒนธรรม ระเบียบการ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน (สิทธิกร อ้วนศิริ. 2547: 2; อ้างอิงจาก Schwab and Iwanicki.1982: 61; Michelle and Larson. 1987: 198) ความแตกต่างของบุคคล ซึ่งหากจะพิจารณาที่บุคลิกภาพ หรือพฤติกรรมของบุคคล และอาจมีผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ ความสัมพันธ์ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 45; อ้างอิงจาก Duke. 1976)

ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดีไม่ปฏิบัติงานโดยพยายามรักษาสถานภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่า ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงย่อมทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 8) ซึ่งสาเหตุเหล่านี้อาจเกิดขึ้นได้กับตัวผู้บริหารกับผู้บริหาร ผู้บริหารกับผู้ปกครอง ผู้บริหารกับครู หรือ บุคลากรครูกับครู ด้วยกันเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงาน เมื่อเกิดขึ้นก็จะทำให้ผู้บริหารต้องสูญเสียทั้งแรงและเวลาเพื่อคอยติดตามแก้ไข บางครั้งหากแก้ไขไม่ลุล่วงก็จะทำให้ความสัมพันธ์ในบรรดาผู้บริหารระดับสูงต้องเสียหาย กลายเป็นเรื่องกินใจไป จึงนับว่าไม่เป็นผลดี เพราะในกลุ่มแต่ละกลุ่ม ควรต้องทำงานเข้ากันได้อย่างดีงามจึงจะบรรลุเป้าหมาย การมุ่งเอาชนะกันมักจะทำให้ผลประโยชน์ขององค์กรต้องสูญเสียไปด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2535: 285)

ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกันหรือระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดี อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication Obstruction) อุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เกิดจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายใน หรือระหว่างหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ (อรุณ รักธรรม . 2538) ด้านโครงสร้างองค์กรส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งได้ ไม่ว่าจะเป็นความคลุมเครือด้านโครงสร้าง หรือความคลุมเครือด้านบทบาท การที่องค์กรมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด มีการแข่งขันภายในองค์กร รวมไปถึงการมีข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือมีข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติถึงมาตรฐานที่กำหนด การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased Specialization) การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นเพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงานและพัฒนาการในการเรียนรู้หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเองเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้วโอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานต่างๆ นั้นไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) ความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน ก้าวกำในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งก็เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งขึ้นได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534) อย่างไร

ก็ตามผู้วิจัยเชื่อว่า ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจะดำเนินการแก้ไข หรือทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งต่างๆ ขึ้น ผู้บริหารยังได้พยายามเรียนรู้แนวทางที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม และวิเคราะห์ด้วยว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้เกิดผลดี หรือผลเสียต่อองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบของวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้ความขัดแย้งเป็นพื้นฐานนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (จระพงค์ ศุภศรี . 2552: 3; อ้างอิงจาก Owens. 1981: 290)

จากความเป็นมา และสภาพปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หรือไม่มีทางที่ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้นภายในองค์กร จึงจำเป็นที่ผู้บริหารพึงตระหนักไว้เสมอว่า ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วหากผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ไขด้วยตนเอง การหนีปัญหาก็คงยอมไม่เกิดผลดี และไม่สามารถทำให้ความขัดแย้งที่มีขึ้นนั้นหมดไปได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องกล้าเผชิญกับปัญหา และพยายามหาวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาโดยวิธีการต่างๆ ของผู้บริหารนั้นเป็นการยากที่จะทำให้คู่พิพาท มีความพึงพอใจในวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร จะต้องมีส่วนหนึ่งเกิดความคับข้องใจ ถ้าผู้บริหารเลือกวิธีการแก้ปัญหา โดยไม่วิเคราะห์เหตุแห่งความขัดแย้งอย่างรอบคอบแล้วปัญหาความขัดแย้งอาจทวีความรุนแรงขึ้นก็เป็นได้ ดังนั้น ก่อนที่ผู้บริหารจะเลือกแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหา เหตุแห่งปัญหา พฤติกรรมของคู่พิพาท ค่านิยม สิ่งแวดล้อมต่างๆ และปัญหาที่ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นในสถานศึกษามาพิจารณาด้วย (พิพิธ สุวรรณสิงห์. 2550: 3) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ว่ามีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบใดบ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกนำวิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของจอห์นสันและจอห์นสัน (สมเกียรติ บำรุงกิจ. 2547: 28-29; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson. 1987: 273) โดยเสนอแบบพฤติกรรม ในการจัดการความขัดแย้งโดยใช้มิติความสัมพันธ์หรือการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นและมีวัตถุประสงค์ หรือการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล โดยแยกแบบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งได้เป็น 5 แบบ คือ การถอนตัว การใช้อำนาจ สัมพันธภาพ การประนีประนอม และการเผชิญหน้า มาเป็นแบบในการที่ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการเหล่านี้ ในการจัดการความขัดแย้ง จากการศึกษาข้อมูล ผู้วิจัยต้องการศึกษา เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา และจะเป็นข้อมูลเพื่อนำไปวางแผน และประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในสถานศึกษาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ในวิธีการ 5 แบบ ได้แก่ 1) แบบการถอนตัว 2) แบบการใช้อำนาจ 3) แบบสัมพันธภาพ 4) แบบการประนีประนอม และ 5) แบบการเผชิญหน้า
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน
3. เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อสารสนเทศที่เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ สามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และผู้ที่ เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลการวิจัย ไปใช้ในการ กำหนดนโยบาย วางแผน พัฒนาบุคลากร และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการในสถานศึกษา เพื่อสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาของคณะต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยมีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ โรงเรียนพระหฤทัยสวรรค์โลก โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์ และโรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี ปีการศึกษา 2556 จำนวน 639 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2556 จำนวน 238 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) และนำไปสุ่มแบบ

แบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนที่ครูทำการสอน เป็นชั้นกำหนดกลุ่ม ตัวอย่างในแต่ละชั้น โดยการเทียบสัดส่วน และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2.2 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายพระพุทธรูปของพระเยซูเจ้าแห่ง กรุงเทพฯ 5 โรงเรียน จำนวน 9 คน ได้มาโดยการสอบถามตามสมัครใจ ได้แก่ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ และผู้อำนวยการของโรงเรียน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของครู ได้แก่ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน

1.1 ตำแหน่งงาน

1.1.1 ครูผู้สอน

1.1.2 ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2 วุฒิการศึกษา

1.2.1 ปริญญาตรี

1.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี

1.3 ประสบการณ์

1.3.1 ต่ำกว่า 10 ปี

1.3.2 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

1.4 ขนาดโรงเรียน

1.4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

1.4.2 โรงเรียนขนาดใหญ่

2. ตัวแปรตาม คือ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระพุทธรูปของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบ่งเป็นพฤติกรรม 5 แบบ ได้แก่

2.1 แบบการถอนตัว

2.2 แบบการใช้อำนาจ

2.3 แบบสัมพันธ์ภาพ

2.4 แบบการประนีประนอม

2.5 แบบการเผชิญหน้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ความหมายของคำหรือข้อความที่ใช้ในการวิจัยชัดเจน เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

1. **วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร** หมายถึง การปฏิบัติ เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในการเลือกแบบ หรือพฤติกรรม ที่ผู้บริหารได้ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงการรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียน ในงานวิจัยนี้ จำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1.1 **แบบการถอนตัว** หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยง หนีปัญหา ไม่สู้ และไม่ร่วมมือ ในการแก้ปัญหา ทำตนเองแบบเพิกเฉย ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่รู้ไม่เห็น ไม่ได้ยิน และไม่พูดถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แยกตัวหรือถอยห่างจากสถานการณ์นั้น ความหมายว่าการแก้ปัญหา นั้นๆ เกิดประโยชน์ไม่คุ้มค่าที่ต้องมาเผชิญ พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี

1.2 **แบบการใช้อำนาจ** หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารยึดถือความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ เชื่อมั่นในความคิดของตน ใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง อาศัยกฎระเบียบ ขอบบังคับมาใช้กับผู้ร่วมงานไม่รับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่น เรียกร้องและบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนฝ่ายเดียว ใช้อำนาจเหนือกว่าหรืออิทธิพล ตำแหน่งที่ตนมีอยู่เป็นพลังสนับสนุน หรือบีบบังคับให้คู่กรณียอมตกลงทำตาม

1.3 **แบบสัมพันธภาพ** หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการความขัดแย้งโดยที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญ ในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

1.4 **แบบการประนีประนอม** หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยการเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา และลดความรุนแรงลงอาจต้องแยกคู่กรณีออกจากกันหรือย้ายคนละที่

1.5 **แบบการเผชิญหน้า** หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารนำเอาปัญหาต่างๆ มาพิจารณาร่วมกันกับกลุ่มทุกฝ่ายต่อสู้ปัญหาร่วมกัน และร่วมกันวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ประเมินประเด็นปัญหาอย่างชัดเจน มีข้อมูลเพียงพอ แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่ละเลยปัญหาจนกว่าจะได้รับการแก้ปัญหาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ ร่วมกันหาแนวทางที่เหมาะสมไม่ใช่แก้ปัญหาค้นเดียว ใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์โดยยึดความถูกต้องเป็นหลัก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในองค์การ อาจใช้เวลาานแต่ได้ผลคุ้มค่า

- 2. ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ และผู้อำนวยการของโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ
- 3. ครู** หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสอนอยู่ในโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ
- 4. ตำแหน่งงาน** หมายถึง สถานะในการปฏิบัติหน้าที่ ของการเป็นครูผู้สอน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ได้รับการแต่งตั้ง ของโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ
- 4.1 ครูผู้สอน** หมายถึง ครูผู้ทำการสอน ของโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ
- 4.2 ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้** หมายถึง ครูผู้ทำหน้าที่สอน และให้คำแนะนำหรือนิเทศครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เรื่องหลักสูตรประมวลการสอนหนังสือ การใช้อุปกรณ์การสอน วิธีสอนและจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สัมพันธ์กับวิชานั้นๆ ประสานงานกับฝ่ายวิชาการ ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5. วุฒิการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของครูผู้สอน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัย แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ปริญญาตรี 2) สูงกว่าปริญญาตรี
- 6. ประสบการณ์** หมายถึง ระยะเวลาที่ครูมีประสบการณ์ในการสอน โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ต่ำกว่า 10 ปี และ 2) ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป
- 7. ขนาดโรงเรียน** หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่ครูทำการสอนอยู่ เป็นสถานศึกษาในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ที่มีจำนวนนักเรียน แบ่งเป็น 2 ขนาดคือ
- 7.1 โรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึง สถานศึกษาที่ครูทำการสอนอยู่ มีนักเรียน จำนวนน้อยกว่า 1,000 คน
- 7.2 โรงเรียนขนาดใหญ่** หมายถึง สถานศึกษาที่ครูทำการสอนอยู่ มีนักเรียน จำนวนมากกว่า 1,000 คน ขึ้นไป
- 8. โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เป็นสถาบันการศึกษาที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เป็นเจ้าของกิจการและเป็นผู้บริหารโรงเรียน บริหารงานโดยเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษา มีจำนวน 5 แห่ง คือ โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ โรงเรียนพระหฤทัยสวรรค์โลก โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนาเวช และโรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระกุฎยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ฯ โดยอาศัยกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้ ในเรื่องตัวแปรที่ศึกษา แบบวิธีการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้แนวคิดของจอห์นสัน และจอห์นสัน (สมเกียรติ บำรุงกิจ . 2547: 28-29; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson. 1987: 273) ได้กล่าวถึงความขัดแย้ง โดยมีแนวคิดว่าคุณคนแตกต่างกันถึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง และเนื่องจากการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ดังนั้น คนจึงสามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง จึงได้จัดแบบพฤติกรรมของการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ 1) แบบการถอนตัว (Withdrawing) 2) แบบการใช้อำนาจ (Forcing) 3) แบบสัมพันธภาพ (Smoothing) 4) แบบการประนีประนอม (Compromising) และ 5) แบบการเผชิญหน้า(Confronting)

ตัวแปรที่ศึกษา แบบวิธีการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ พิพิช สุวรรณสิงห์ (2550: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรธานี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ส่วนการบังคับผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สำหรับสีหนาท ดวงตาทิพย์ (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลที่ได้จากการศึกษา พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้านยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการยอมให้และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สยมพร ธาวิวัฒน์ (2551: 84) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม มากที่สุด รองลงมา คือ การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง โดยทุกครั้งมีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ตัวแปรอิสระของการศึกษา ที่น่าจะมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาโดยยึดแนวจากงานวิจัยต่างๆ ดังนี้ คือ

ตำแหน่งงาน ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ ลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 63) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความเห็นของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก สำหรับครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ส่วนผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารกับครูผู้สอน พบว่า โดยรวมแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารมีความเห็นสูงกว่าครูผู้สอน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน โดยผู้มีความเห็นสูงกว่า ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง

วุฒิการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้ผลการวิจัยของ เสนอศักดิ์ รมโพธิ์สระ (2549: 71) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งใน สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนก ตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้อง กับพิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550: 71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี พบว่า ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกแบบ

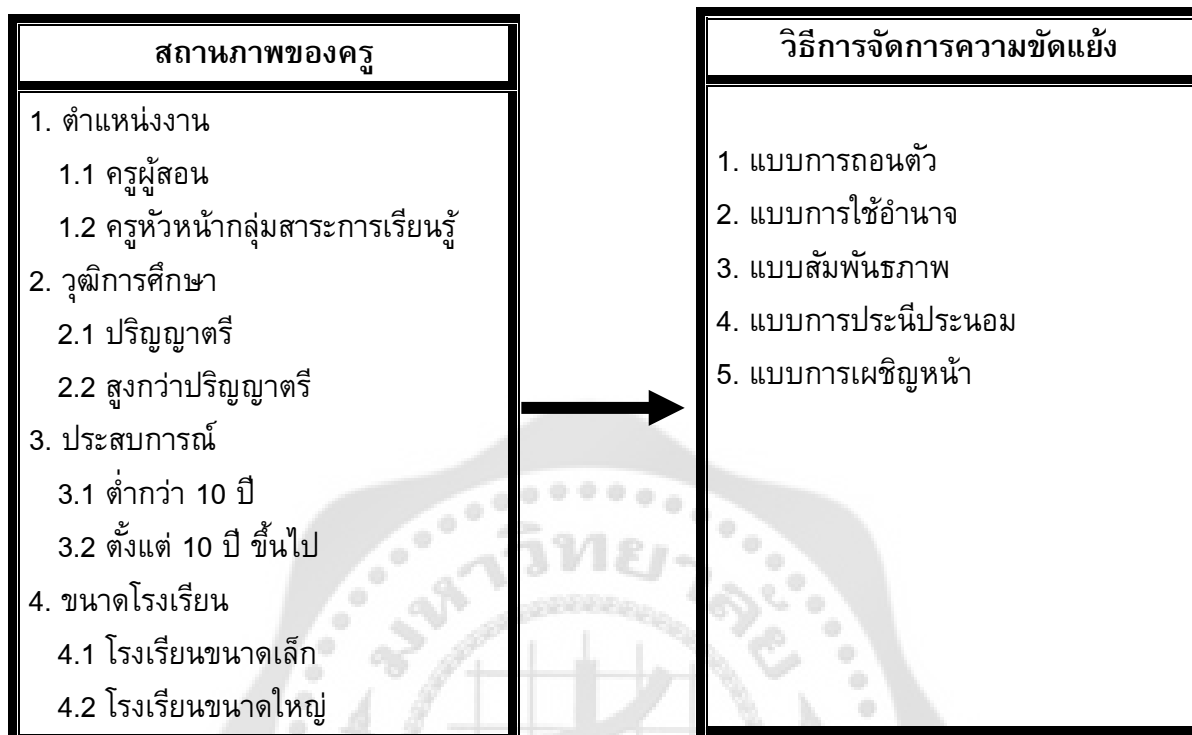
ประสบการณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษามาจากงานวิจัยของ บุญเที่ยง สะอาด (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของ ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ฐิติดา ไหมพรม (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 1 พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ว่ามีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าความ คิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554: บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการ ยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และขนาดโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ สยมพร ธาวิพัฒน์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 61) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความเห็นมากที่สุด รองลงมาเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดกลาง และครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูผู้สอนทั้งสามกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ทุกด้าน สอดคล้องกับ จิระพงษ์ ศุภศรี (2552: 80) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับ พิมพวรา ดวงแก้ว เฉลิมชัย หาญกล้า และวสัน ปุณผล (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่า ครูที่มีสถานภาพด้านขนาดของสถานศึกษา และจำนวนครูในสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ อริศรา โยศรีคุณ (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่าเมื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบความคิดเพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ดังแสดงในภาพประกอบ 1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

การศึกษาวิจัย วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ พระพุทธเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระพุทธเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครูที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
2. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระพุทธเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
3. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระพุทธเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระพุทธเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของ ครูที่สอนในโรงเรียน ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้างานวิจัยครั้งนี้ ได้มุ่งเน้นศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาการวิจัยดังนี้

1. การบริหารการศึกษาโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ

1.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษา

1.2 ปรัชญา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ปณิธาน นโยบาย สัญลักษณ์ และความหมายโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยฯ

1.3 การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยฯ

1.4 ระเบียบปฏิบัติและหน้าที่ครูโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยฯ

1.5 วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยฯ

2. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.3 ประเภท และลักษณะของความขัดแย้ง

2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

2.5 ผลดี และผลเสีย ของความขัดแย้ง

3. การบริหารความขัดแย้ง

3.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

3.2 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

3.3 ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง

4. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

4.1 แบบการถอนตัว

4.2 แบบการใช้อำนาจ

4.3 แบบสัมพันธ์ภาพ

4.4 แบบการประนีประนอม

4.5 แบบการเผชิญหน้า

5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ

- 5.1 ตำแหน่งงาน
- 5.2 วุฒิการศึกษา
- 5.3 ประสบการณ์
- 5.4 ขนาดโรงเรียน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 6.1 งานวิจัยในประเทศ
- 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การบริหารการศึกษาโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ

1.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษา

คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เป็นสถาบันนักบวช อยู่ภายใต้สิทธิอำนาจของประมุขอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นคณะที่มีกำเนิดในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในช่วงศตวรรษที่ 19-20 โดยคุณพ่อ อาลอยซีอุส อัลฟองส์ ดอนต์ซึ่งเป็นพระสงฆ์แห่งคณะมิสซังต่างประเทศแห่งกรุงปารีสเชื้อสายเบลเยียม ท่านได้ริเริ่มตั้งคณะฯ นี้ขึ้นเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของพระศาสนจักรในประเทศไทย ในสมัยของ ฯพณฯ พระสังฆราช หลุยส์ เวย์ เริ่มก่อตั้งสตรีใจศรัทธา โดยในระยะแรกมีจุดมุ่งหมายให้เป็นภคินีที่ดำเนินชีวิตอย่างศักดิ์สิทธิ์และยินดีที่จะอุทิศตนทำงานช่วยพระสงฆ์ตามวัด ทั้งในด้านการสอนเด็กในโรงเรียนของวัด

คณะภคินีพระหฤทัย มีจุดมุ่งหมายเพื่อรับใช้พระเป็นเจ้าในพระศาสนจักร โดยทำงานเป็นผู้ช่วยเหลือในกิจการต่างๆ ของวัด ด้านการสอนเด็กในโรงเรียนของวัด สอนคำสอนและดูแลวัดจากงานดังกล่าวจึงเกิดเป็น ภารกิจของคณะ มี 4 ด้าน คือ 1) งานด้านงานด้านแพร่ธรรม การสอนคำสอนในโรงเรียน การสอนคำสอนกับคริสตชนทั่วไป และจัดการสอนจริยธรรมให้กับนักเรียนในโรงเรียน 2) งานด้านการศึกษา บริหารโรงเรียน ซึ่งรับผิดชอบในการบริหารตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงชั้นมัธยมศึกษา และการศึกษานอกโรงเรียน 3) งานด้านแม่บ้าน เป็นการบริหารด้านโภชนาการให้กับพระสงฆ์ และนักเรียนในโรงเรียน และ 4) งานด้านสังคมพัฒนา งานสังคมสงเคราะห์เด็กกำพร้า เด็กยากจน ให้การศึกษาเด็กเล็กในชุมชนแออัด และผู้ด้อยโอกาสตามสถานที่ต่างๆ ตลอดจนงานอื่นๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อพระศาสนจักร (ประวัติคณะภคินีพระหฤทัยฯ อ้างอิงจาก <http://www.or.th> สืบค้นเมื่อ 11 พฤษภาคม 2554) ปัจจุบันมีสมาชิกของคณะจำนวน 165 ท่านทำงานช่วยเหลือพระศาสนจักรใน 4 สังฆมณฑล คือ 1) อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 25 แห่ง 2) สังฆมณฑลนครสวรรค์ 3 แห่ง 3) สังฆมณฑลเชียงใหม่ 3 แห่ง 4) สังฆมณฑลราชบุรี 1 แห่ง และยังมีโรงเรียนของคณะอีกจำนวน 5 แห่ง คือ 1) โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ 2) โรงเรียนพระหฤทัยสวรรค์โลก 3) โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง 4) โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนาเวชม์ และ

5) โรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี เป้าหมายที่สำคัญที่สุดของงานด้านการศึกษา สำหรับภคินีคณะพระหฤทัยฯ คือ การหล่อหลอมบุคคลให้มีจิตใจของพระเจ้า เป็นพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าที่ยังเผยแสดงความรักต่อมนุษยชาติต่อไปไม่สิ้นสุด และในการทำพันธกิจด้านการศึกษา ภคินีจึงปลูกฝังความรัก และความใจดี มีเมตตา รู้จักเสียสละและอุทิศตนในจิตใจของเด็กและเยาวชน ทั้งด้วยชีวิต ภคินีและบุคลากรที่เป็นแบบอย่าง และด้วยวิธีที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมจิตอาสาหลากหลายรูปแบบ รวมทั้งจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการคุณค่าพระวรสาร เฉพาะอย่างยิ่งด้านความรักและเมตตาธรรมไว้ในเนื้อหาอย่างกลมกลืน อบรมฝึกฝนให้นักเรียนเป็นผู้มีจริยวัตรที่งดงาม มีความสุภาพถ่อมตนและอ่อนโยน จัดโรงเรียนให้มีบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกที่ชัดเจน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า จากภารกิจในด้านการศึกษานี้คณะจึงได้สร้างเอกลักษณ์การศึกษาของคณะพระหฤทัยฯ โดยใช้จิตตารมณ์ของคณะเป็นพื้นฐาน และกำหนดเป็นแนวทางเดียวกัน

ในปี พ.ศ. 2442 ภคินีได้เริ่มปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนเรียนแห่งแรกที่วัดเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์ สามเสน ต่อมาได้ขยายงานไปช่วยตามวัดต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ในการทำงานตามวัดแต่ละแห่ง ส่วนหนึ่งภคินีจะทำหน้าที่ในการสอนเด็กนักเรียนในโรงเรียนของวัดพร้อมกันไปด้วย จึงถือได้ว่าการทำงานด้านการศึกษาของคณะได้ดำเนินการมาตั้งแต่แรกเริ่ม ทางคณะได้ส่งเสริมให้ภคินีมีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานด้านโรงเรียนเสมอๆ

ในปี พ.ศ. 2518 คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ได้จัดตั้งชมรมพระหฤทัยพัฒนาการศึกษา (พ.พ.ศ.) ขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนภคินีพระหฤทัยฯ ที่ทำงานด้านการศึกษา ซึ่งมีจำนวนมากขึ้นเพื่อจะได้มีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันและช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารงาน ต่อมาภายหลังได้ลดบทบาทลง เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ต้องดำเนินการด้านการศึกษาภายใต้การอำนวยการฝ่ายการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จนกระทั่งปีการศึกษา 2526 ได้มีการฟื้นฟูการดำเนินงานของชมรมขึ้นมาใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ในปี พ.ศ. 2529 ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ขึ้นเป็นครั้งแรก โดยการแต่งตั้งของคุณแม่มหาธิการิณี และคณะที่ปรึกษา ซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาความเป็นมนุษย์ทุกด้าน ตามหลักพระคริสตธรรม เน้นการดำเนินชีวิตที่สุภาพ ซื่อสัตย์ เมตตา และมีวินัย คณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของคณะภคินีพระหฤทัยฯ มุ่งมั่นที่จะให้มีการดำเนินงานด้านบริหารโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยไปในทิศทางเดียวกันและช่วยเหลือภคินีด้านการจัดการศึกษา การส่งเสริมครู นักเรียนให้ได้พัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม พร้อมทั้งเสริมสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการให้ความร่วมมือ สนับสนุนงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ดวงพร คงพิกุล. 2555: 96; อ้างอิงจากโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์. 2541: 6-10)

คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ได้สังเกตเห็น การจัดการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาบุคคลของประเทศ และถือว่าโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมด้วยความรู้บนพื้นฐานคุณธรรมเพื่อพัฒนามนุษย์ในทุกมิติ ด้วยมุ่งหวังให้เด็กนักเรียนและเยาวชน ได้เรียนรู้และเติบโตอย่างมีคุณภาพ พร้อมจะดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมดีงาม มีความสุข และด้วยความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อสังคม อีกทั้งเป็นผู้รู้จักการให้โดยไม่หวังผลตอบแทน ด้วยจิตใจของความเมตตาอันนำมาซึ่งความเป็นผู้มีจิตใจอ่อนโยน เสียสละ ให้อภัย ยุติธรรม เปิดใจกว้าง ยอมรับผู้อื่น และเป็นมิตรกับทุกคน ขณะเดียวกันจะต้องพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับจากสังคม ผู้ปกครอง และบุคคลที่พบเห็นในปัจจุบันคณะได้ก่อตั้งโรงเรียนขึ้น 5 โรงเรียน เพื่อรองรับและตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง

โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ มีจำนวน 5 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร
2. โรงเรียนพระหฤทัยสวรคโลก อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย
3. โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
4. โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์ เขตคลองตัน กรุงเทพมหานคร
5. โรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์

โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ เป็นโรงเรียนแห่งแรกของคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 94 ถนนสุนทรโกษา แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 มีเนื้อที่ทั้งสิ้น 11 ไร่ ตั้งอยู่ในเขตชุมชน โรงเรียนได้เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2477 โดยอธิการ เซราฟิม เดอมารี โดยความเห็นชอบของ ฯพณฯ พระสังฆราชเรอเน แปรอส ประมุขแห่งมิสซังโรมันคาทอลิกกรุงเทพฯ ได้รับใบอนุญาตในการจัดตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 0 มกราคม พ.ศ. 2480 ให้ชื่อว่า “โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์” ใช้อักษรย่อว่า “พ.ห.” โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ได้รับการพัฒนา และมีความเจริญรุ่งเรืองในการจัดการศึกษา มาโดยตลอด ณ ปัจจุบันเป็นเวลา 75 ปีที่โรงเรียนได้ทำการเรียนการสอนให้กับนักเรียน และมีนักเรียนเพิ่มมากขึ้นทุกปี โรงเรียนได้ขยายอาคารเรียนให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ซึ่งในขณะนี้มียอดอาคารที่สง่างามจำนวน 6 หลัง เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นเตรียมอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในระดับเตรียมอนุบาล ปฐมวัย และประถมศึกษา รับนักเรียนชาย- หญิง ในระดับมัธยมศึกษารับเฉพาะนักเรียนหญิง ปัจจุบันมีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 3,300 คน และมีครูจำนวน 190 คน โรงเรียนมีการวางแผนงาน นโยบาย และการดำเนินงาน ภายใต้วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ที่ว่า “ปฏิรูปการเรียนรู้ สู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีปัญญา และมีความสุขในการดำรงตนอยู่ในสังคมด้วยจิตสำนึกของความเป็นไทย รักการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลก มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารบนพื้นฐานของศักยภาพแต่ละคน โดยพัฒนาบุคลากรและระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคำขวัญโรงเรียน “ริเริ่ม รอบรู้ กตัญญู สามัคคี” และสีประจำโรงเรียน คือ แดง-ขาว (โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ ปฏิทินปฏิบัติงานบุคลากร ปีการศึกษา 2556: 1-6)

โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก

โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก อยู่ในสังฆมณฑลนครสวรรค์ เป็นโรงเรียนคาทอลิก ประเภทสามัญศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 2 สังกัดบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ 60 ถนนเทศบาลดารี 4 ตำบลเมืองสวรรคโลก อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย รหัสไปรษณีย์ 64110 บาทหลวง เลโอนาร์ต เดอ เยซุ ขณะนั้นเป็นพระสงฆ์เจ้าอาวาสวัดพิษณุโลก ซึ่งต้องดูแลสัตบุรุษ (คริสตชน) ในจังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ ท่านเห็นว่าในอำเภอสวรรคโลกนี้ไม่มีสำนักงาน หรือโรงเรียนในคาทอลิก ตั้งอยู่เลย ทั้งที่ตัวอำเภอ สวรรคโลกก็มีประชากรหนาแน่น การคมนาคมสะดวก เป็นศูนย์กลางระหว่างสุโขทัย และอุตรดิตถ์ เป็นทำเลที่เหมาะสมสำหรับการจัดตั้งโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือลูกบุตร กุลธิดา ของอำเภอ นี้ให้มีความรู้ ความสามารถในการประกอบอาชีพ เป็นพลเมืองที่ดีต่อประเทศชาติในอนาคต จึงได้นำความคิดนี้ไปปรึกษากับคุณแม่เอลีซาเบ็ธ ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่ง มหาธิการิณีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ และมีมติเห็นชอบ ทางคณะจึงดำเนินการซื้อที่ดินจำนวน 7 ไร่เศษ ได้จัดการสร้างอาคารชั่วคราว 1 หลัง และได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการในการจัดตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2496 ให้ชื่อว่า “โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก” และใช้อักษรย่อว่า “พ.ห.” โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก เป็นโรงเรียนสาขาของคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ สาขาที่ 2 ทางโรงเรียนจัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมีอาคารเรียน 3 หลัง รวม 28 ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติทางภาษา ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ ห้องคอมพิวเตอร์ และระบบ Wi-Fi ติดตั้งไว้ให้นักเรียนได้ใช้ตลอดเวลาในช่วงเวลาราชการ โรงฝึกพลศึกษา และแหล่งเรียนรู้ภายในบริเวณโรงเรียน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปัจจุบัน มีจำนวนนักเรียนชายและหญิง 730 คน และมีครูจำนวน 47 คน โรงเรียนมีการวางแผนงาน นโยบาย และการดำเนินงาน ภายใต้วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ที่ว่า “โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก จัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมตามแนวจิตตารมณ์ของพระคริสตธรรมมีความรู้และทักษะพิเศษด้านภาษาอังกฤษและทักษะที่จำเป็น ตามหลักสูตร รักท้องถิ่นและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มีคำขวัญโรงเรียน “วินัยดี มีจรรยา ศึกษาเยี่ยม” และสีประจำโรงเรียน คือ ขาว-แดง (โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก ปฏิทินปฏิบัติงานบุคลากร ปีการศึกษา 2555: 1-5)

โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง

โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง (ชื่อเดิม มารีสวรรค์) ตั้งอยู่เลขที่ 18/95 ถ.สรงประภา หมู่ที่ 1 แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้เปิดทำการสอน เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2512 โดยมี นายมานิตย์ เจียจวบศิลป์ เป็นเจ้าของ นางสุวรรณี สุขดี เป็นผู้จัดการ นายประยูร สุขชัย เป็นครูใหญ่ ดำเนินการสอนโดยใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และได้ขยายชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในปี การศึกษา 2514 และได้สร้างอาคารเรียนเป็นอาคารคอนกรีตเสริมไม้ชั้นเดียว ในปี พ.ศ. 2524 คุณสุวรรณี สุขดี ได้โอนกิจการของทางโรงเรียน ให้กับคณะภคินีพระหฤทัยฯ และได้ดำเนินกิจการ บริหารงานโรงเรียนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในงานด้านการบริหาร อาคารสถานที่ ฯลฯ ในปีการศึกษา 2524-2554 นับเป็นเวลาเกือบ 30 ปี ที่โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง ได้ดำเนินกิจการการเรียน การสอน มาโดยตลอด ซึ่งมีภคินีคณะพระหฤทัยฯ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ผู้อำนวยการ (ครูใหญ่) ในแต่ละสมัยผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าด้วยดี ในการสร้างและพัฒนา ปรับปรุงอาคารสถานที่ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้แก่นักเรียนมากยิ่งขึ้น เป็นต้นการเปิดศูนย์อินเตอร์เน็ต พระหฤทัยดอนเมือง การปรับปรุงห้องคอมพิวเตอร์ 3 ห้องสมุด ห้องประชุม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ใน โรงเรียน เช่น จัดสร้างสระว่ายน้ำระดับปฐมวัย จัดทำสวนวรรณคดี สร้างอุทยานแห่งความรู้ สร้าง ห้อง Happy Room ระดับปฐมวัย ฯลฯ พัฒนาในด้านวิชาการ จนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน ในระดับต่างๆ ปัจจุบัน โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี ผู้บริหารได้ อำนวยความสะดวกในการศึกษาต่อให้แก่นักเรียน จึงเปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นปฐมวัยปีที่ 1-มัธยมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันมีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 3,294 คน ครูจำนวน 165 คน โรงเรียนมีการ วางแผนงาน นโยบาย และการดำเนินงาน ภายใต้วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ที่ว่า “โรงเรียนพระหฤทัย ดอนเมืองมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอัน พึงประสงค์ มีความเป็นสากล คงไว้ซึ่งความเป็นไทย ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง และมีความสุข ” มีคำขวัญของโรงเรียน “ศึกษาดี มีจรรยา รักษาวินัย ใจกตัญญู” และสีประจำโรงเรียน คือ ฟ้า-ขาว (โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง คู่มือการปฏิบัติงานของครู ปีการศึกษา 2554: 1-4)

โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์

โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์ ตั้งอยู่เลขที่ 79 ซอยปรีดี พนมยงค์ 26 ถนนสุขุมวิท 71 แขวงคลองตัน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110 ด้วยความเห็นชอบของพระสังฆราชประจำ สังฆมณฑลและผู้ใหญ่ของคณะ ในการอนุมัติซื้อกิจการของโรงเรียนแห่งใหม่เพื่อขยายงานของ พระศาสนจักร เป็นสถานที่แพร่ธรรม สำหรับงานในคณะภคินีพระหฤทัยฯ โดยคุณแม่สมพิศ กตัญญู ซึ่งดำรงตำแหน่งมหาธิการณี ได้ทำการเซ็นสัญญาตกลงซื้อโรงเรียนมารีพัฒนา มาเป็นกรรมสิทธิ์ ทำการโอนกิจการ เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2533 ใช้อักษรย่อว่า “พ.ท.พ.” เป็นโรงเรียนคาทอลิก ในเครือพระหฤทัยฯ ที่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม มารยาท และความมี

ระเบียบวินัย ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ มุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม เคารพในศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่นพร้อมทั้งให้ความรู้ความเข้าใจในวิทยาการที่ทันสมัย เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปัจจุบันมีนักเรียนชายและหญิง จำนวน 560 คน และครูจำนวน 44 คน โรงเรียนมีการวางแผนงานนโยบาย และการดำเนินงาน ภายใต้วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ที่ว่า “โรงเรียนพระฤทธิย์พัฒนเวศม์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ พร้อมทั้งเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองไทย ยึดมั่นในการปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข อยู่อย่างพอเพียง ใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม ประสานชุมชน ทุกคนและสี่ประจำโรงเรียน คือ เหลือง-แดง (โรงเรียนพระฤทธิย์พัฒนเวศม์ คู่มือครู-นักเรียน ปฏิทินปฏิบัติงาน ปีการศึกษา 2555: 4-8)

โรงเรียนพระฤทธิย์นันทบุรี

โรงเรียนพระฤทธิย์นันทบุรี ประเภทเอกชนสหศึกษา เป็นโรงเรียนในเครือพระฤทธิย์อันดับที่ 5 ดำเนินการมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2539 เปิดสอนตั้งแต่ระดับก่อนอนุบาล จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตั้งอยู่บนพื้นที่รวม 28 ไร่ ในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในราวปี 2529-2530 คณะได้สร้างอาคารขึ้นสำหรับเป็นที่อบรมผู้ฝึกหัดและเป็นที่พักพิวจิตใจบรรดาซิสเตอร์ เป็นอาคาร 4 ชั้น ซึ่งดำเนินการกิจการในด้านการอบรมผู้ฝึกหัด และฟื้นฟูชีวิตบรรดาซิสเตอร์อยู่ราว 8 ปี ก่อนสร้างอาคารเรียนหลังแรกขึ้นในปี 2538 และเปิดดำเนินการตั้งแต่วันที่ 3 มิถุนายน 2539 เหตุผลสำคัญของการตั้งโรงเรียนพระฤทธิย์นันทบุรี คือในขณะนั้น ย่านปากเกร็ดนี้ ไม่มีโรงเรียนคาทอลิกอยู่เลย จังหวัดนนทบุรีขณะนั้น มีโรงเรียนแม่พระสกลสงเคราะห์ ซึ่งเป็นโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่เพียงโรงเรียนเดียว และอยู่ในเขตบางบัวทอง รวมทั้งมีโรงเรียนฆราวาสคาทอลิกอยู่บ้างเล็กน้อย ในเขตบางใหญ่ และรังสิต จึงเห็นชอบให้สร้างโรงเรียนของคณะเป็นโรงเรียนที่ 5 ขึ้นบนที่ดินแห่งนี้ เพื่อเป็นสถานศึกษาที่จะทำหน้าที่ทั้งให้การศึกษามีคุณภาพ และอบรมบ่มนิสัยเด็กและเยาวชน ด้วยอุดมการณ์ที่มีพื้นฐานอยู่บนหลักธรรมทางศาสนาตลอดระยะเวลา 16 ปีของโรงเรียน โรงเรียนได้พัฒนาทั้งด้านอาคารสถานที่ หลักสูตร และรูปแบบการจัดการศึกษาพร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามารถตอบสนองการพัฒนาผู้เรียนในทุกด้านสอดคล้องกับความต้องการของสังคมปัจจุบัน ให้นักเรียนถึงพร้อมด้วยการเป็นคนมีความสามารถ และมีทักษะชีวิตที่สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข และที่สำคัญเป็นคนดีที่พร้อมจะมีชีวิต "เพื่อผู้อื่น" มากกว่า "เพื่อตนเอง" ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการในสิ่งเหล่านี้อย่างจริงจัง ปัจจุบัน โรงเรียนพระฤทธิย์นันทบุรี มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี จึงเปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นปฐมวัยปีที่ 1-มัธยมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันมีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 3,750 คน ครูจำนวน 193 คน โรงเรียนมีการวางแผนงาน นโยบาย และการดำเนินงาน ภายใต้วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ที่ว่า “โรงเรียนพระฤทธิย์นันทบุรี มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา มุ่งเน้นด้านความมีระเบียบวินัยสุขภาพกาย

จริยธรรม อัตลักษณ์ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีคำขวัญของโรงเรียน “ริเริ่ม รอบรู้ กตัญญู สามัคคี” และสีประจำโรงเรียน คือ แดง-ขาว (โรงเรียน พระหฤทัยนนทบุรี รายงานประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2554: 1-4)

สรุปได้ว่า ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาทั้งกับโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลต่างๆ และโรงเรียนในเครือคณะฯ โดยการตระหนักว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของคณะด้านหนึ่ง ทั้งนี้ สมาชิกในคณะจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทหรือผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งได้ให้การดูแลเอาใจใส่ในการจัดการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด คือ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ ซึ่งเป็นนักบวชหญิงที่ได้ใช้การฝึกอบรมเพื่ออุทิศชีวิตทั้งครบแด่พระเจ้าและเพื่อนมนุษย์ ด้วยการให้การศึกษอบรมสั่งสอนเยาวชน มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง และปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา และความต้องการของสังคม ที่ยึดนโยบายการบริหารจัดการการศึกษา ตามระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.2 ปรัชญา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ปณิธาน นโยบาย สัญลักษณ์และความหมายของตราโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ

ฝ่ายการศึกษาโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เป็นหน่วยงานของคณะภคินีของพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นองค์กรในการดูแลการจัดการศึกษา ซึ่งมี ปรัชญา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ปณิธาน นโยบาย สัญลักษณ์ และความหมายของตราโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ ดังนี้

ปรัชญา

“ซื่อสัตย์ เมตตา วิชาเป็นเลิศ รัก-เทิดคุณธรรม”

ซื่อสัตย์ หมายถึง คุณลักษณะของความประพฤติที่มั่นคง เสมอต้นเสมอปลาย
จริงใจ และยุติธรรม

เมตตา หมายถึง คุณลักษณะของจิตใจที่ปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข มีความรัก ด้วยจิตใจที่อ่อนโยน เสียสละ ให้อภัย ยอมรับผู้อื่น และเป็นมิตรกับทุกคน

วิชาเป็นเลิศ หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่มีความขยันหมั่นเพียรทางการศึกษา จนบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดของชีวิต

รัก หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรักต่อผู้อื่น เหมือนรักตนเองตามหลักธรรมของคริสต์ศาสนา

เทิดคุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงความมั่นคงของจิตใจที่ฝึกฝนคุณธรรมเสมอ

วิสัยทัศน์

พัฒนาความเป็นมนุษย์ทั้งครบ ตามหลักคริสตธรรม เน้นการดำเนินชีวิตที่สุภาพ
ซื่อสัตย์ เมตตา และมีวินัย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความเป็นเอกภาพในด้านการบริหารและการจัดการ รวมทั้งการ
ส่งเสริมบุคลากรทุกคนของโรงเรียนในเครือพระหฤทัยให้มีความผูกพัน ความรัก เสมือนเป็นพี่น้อง
และมีจิตตารมณ์เดียวกัน
2. เพื่อร่วมกันจัดการ ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ
มีทักษะมีศักยภาพ และมีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของ
สังคมและความต้องการขององค์กรได้
3. เพื่อเสริมสร้างกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนของคณะให้เข้มแข็ง
และชัดเจน รวมถึงการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาที่สำคัญ มีความเข้มแข็งและรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน
4. เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของ
ผู้บริหารและครู รวมทั้งการจัดกิจกรรมร่วมกันของนักเรียน

ปณิธาน

1. มุ่งเน้นคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของคณะภคินีพระหฤทัย
2. มุ่งให้โรงเรียนเป็นสนามแพร่ธรรมในทุกรูปแบบ
3. มุ่งสร้างความเจริญงอกงามทางด้านสติปัญญา ความคิด จิตใจ พัฒนาความ
เป็นมนุษย์ทั้งครบตามหลักคริสตธรรม
4. สร้างความสัมพันธ์กับองค์กรทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอก เพื่อ
เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการและการบริหาร
5. มุ่งพัฒนาคุณภาพครูและการสอน ส่งเสริมสวัสดิการ และเป็นอยู่ของครู
ให้อยู่ในสภาพภาพที่ดี ตามสมควรแก่อัตราภาพ และค่าครองชีพของสังคม
6. เสริมสร้างความเป็นหนึ่งเดียว โดยการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุน
ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา
7. มุ่งให้การศึกษแก่เด็กและเยาวชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ยากจน แลผู้ด้อยโอกาส

นโยบาย

1. เพื่อเสริมสร้างระบบบริหารที่มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ สามารถสนอง
ตอบเป้าหมายของคณะภคินีพระหฤทัย ในการจัดการศึกษา
2. ส่งเสริมการสอนคำสอน การอบรมจริยธรรมและการจัดกิจกรรมคาทอลิกใน
โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม ควบคู่กับความเป็นเลิศทางวิชาการ

4. เน้นการพัฒนาบุคลากรตามหลักคริสตธรรม ด้วยการดำเนินชีวิตที่สุภาพ ซื่อสัตย์ เมตตา มีวินัย รับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

5. ส่งเสริมให้มีความเข้าใจ เห็นคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมและนำไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาของชาติ

6. จัดโรงเรียนให้สะอาดเรียบร้อยสวยงามมีบรรยากาศของการเรียนรู้ ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

7. ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมการจัดการศึกษา

8. ส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิผลของสมาชิก

9. ส่งเสริมและให้การศึกษแก่เด็กและเยาวชนโดยเฉพาะผู้ยากจน และผู้ด้อยโอกาส

สัญลักษณ์และความหมายของตราโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ

ตราสัญลักษณ์ของโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เป็นตราสัญลักษณ์ประจำโรงเรียนในเครือคณะฯ ทั้ง 5 โรงเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนในเครือเมื่อต้องมาทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางการอบรมบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน ให้มีคุณลักษณะสอดคล้องกับหลักคุณธรรมที่คณะผู้บริหารกำหนด ตราสัญลักษณ์นี้ออกแบบและนิยามความหมายโดย ภคินี สมพิศ กตัญญู และคณะผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ เมื่อประมาณ ปี พ.ศ. 2534 (อดีตผู้บริหารโรงเรียน. 2553) ตราของโรงเรียนในเครือคณะฯ ประกอบด้วยอักษร H อยู่ในวงกลม รอบรับด้วยกิ่งไม้สองกิ่ง มีคำว่า “ซื่อสัตย์ เมตตา” ซึ่งเป็นปรัชญาของโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ เป็นหนึ่งในโรงเรียนของเครือคณะ ตัวอักษร H เป็นสัญลักษณ์บ่งบอกถึงคุณธรรมหลายประการ เพื่อให้บุคลากรยึดคุณธรรมเป็นแนวทางดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะฯ (โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ . ม.ป.ป.: 12-13) ในตอนแรกคณะผู้บริหารกำหนดความหมายตัว H ไว้เพียง 6 ความหมาย ต่อมาได้เพิ่ม Hospitality ที่หมายถึงการมีอัธยาศัยไมตรีและการต้อนรับผู้อื่น และ Hope หมายถึง ความหวัง เป็นความรักที่ให้ความหวังแก่ทุกคน เชื่อมั่นในความดีในตัวบุคคลแต่ละคนเพื่อให้สอดคล้องกับการที่ทางกระทรวงศึกษาธิการได้เพิ่มเติมหลักสูตรการสอนเรื่องการมีจิตสาธารณะ (Public Mind) แก่ นักเรียน (อดีตผู้บริหารโรงเรียน. 2553)

ตราสัญลักษณ์โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ตราสัญลักษณ์โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าฯ

ที่มา: โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์. (2554). *แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ.*

จากภาพประกอบ 2 ตราสัญลักษณ์โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าฯ ซึ่งมีตัวอักษร **H** อยู่ตรงกลาง สื่อความหมายทางคุณธรรม 8 ประการ ได้แก่

H คือ **Heart** หมายถึง หัวใจที่เปี่ยมด้วยความรัก ความเมตตา โดยเลียนแบบอย่างดวงพระหฤทัยของพระเยซูเจ้า อีกเป็นสัญลักษณ์ของคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้า

H คือ **Holy** หมายถึง ความเป็นผู้ฝึกฝนตนให้เพียบพร้อมด้วยจริยธรรมและคุณธรรมทุกประการ เป็นผู้ควรแก่การยกย่องสรรเสริญ

H คือ **Honest** หมายถึง ความซื่อสัตย์อันเป็นคุณธรรมที่มนุษย์ทุกคนพึงมีพึงปฏิบัติ

H คือ **Honor** หมายถึง ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีจิตสำนึกของการรักษาเกียรติและยอมรับในความมีเกียรติและศักดิ์ศรีของผู้อื่น

H คือ **Humble** หมายถึง ความสุภาพ ถ่อมตนและความอ่อนหวานอันเป็นคุณสมบัติของกุลสตรี

H คือ **Hospitality** หมายถึง การมีอัธยาศัยไมตรีและการให้บริการผู้อื่น

H คือ **Hope** หมายถึง ความหวัง เป็นความรักที่ให้ความหวังแก่ทุกคน เชื่อมั่นในความดีในตัวของทุกคนแต่ละคน

H คือ **Home** หมายถึง ความเป็นครอบครัวเดียวกัน ความเป็นพี่น้อง และความเป็นหนึ่งเดียวกัน

ไบไม่สืเขียว ซึ่งติดกับกิ่งที่ผูกพันกันทั้ง 2 กิ่ง

ไบ หมายถึง บุคคล กิ่ง หมายถึง สังคม ซึ่งต้องพึ่งพากันและกันโดยสมาชิกของสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา ด้วยความเอื้ออาทร และดำรงชีวิตอย่างสันติสุข

สัญลักษณ์ **H** ในวงกลม เป็นศูนย์รวมของโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้า ซึ่งสมาชิกอันประกอบด้วยผู้บริหาร คณะครู นักเรียนทุกคน ทุกคนเพียรบำเพ็ญคุณธรรม เพื่อความเป็นหนึ่งเดียวกันพร้อมด้วยเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในสังคม (โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ ปฏิทินปฏิบัติงานบุคลากร. 2557: 4)

สรุปได้ว่า ปรัชญา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ปณิธาน นโยบาย สัญลักษณ์และความหมายของตราโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษามีทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน มีจิตตารมณ์ และเป้าหมายเดียวกัน ช่วยให้เกิดความเป็นเอกภาพ เป็นหนึ่งเดียวกันในการพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษา จนเกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

1.3 การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ

การบริหารงานบุคลากร เป็นการบริหารหรือการจัดการที่เกี่ยวกับตัวบุคคล หรือบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้คนเกิดประโยชน์เต็มที่ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับนโยบาย การ

วางแผน โครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณที่เพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การบริหารงานนั้นผู้บริหารไม่สามารถที่จะดำเนินงานทั้งหมดให้สำเร็จโดยลำพังได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ ทั้ง 5 แห่ง ได้มีขอข่ายการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. การจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีการวางแผนในการจัดอัตรากำลังคน บรรจุแต่งตั้งคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาของแต่ละแห่ง จัดโครงสร้างการบริหารงานที่แบ่งเป็นฝ่าย/แผนก กลุ่ม และงาน โดยจัดให้มีแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนในเครือคณะฯ ของแต่ละแห่งที่มีความเหมือนและแตกต่างกันไป ขึ้นกับการจัดระบบการบริหารภายในสถานศึกษาภายใต้การปกครองดูแลของเขตพื้นที่การศึกษา การนำของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบหรือ สภาพแวดล้อมของท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน สมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยฯ สมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนในเครือคณะฯ ฝ่ายพัฒนาระบบและมาตรฐานการศึกษา ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ-การเงิน ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ และอาคารสถานที่ ฝ่ายกิจกรรมนักเรียนและสัมพันธ์ชุมชน ฝ่ายจิตตาศาสนา ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ และฝ่ายปฐมวัย จัดทำคู่มือการบริหารงานที่กำหนดบทบาทหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ของบุคลากรของแต่ละท้องถิ่นในสถาบันนั้นๆ ไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน กำหนดกลุ่มบริหารงานโดยมีผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย ซึ่งร่วมกันกำหนดนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนร่วมกับผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานประสานงานต่างๆ เป็นไปตามทิศทางการวางแผนนโยบายของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานด้านวิชาการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด จึงได้มอบหมายและกระจายงานตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจัดให้มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนานักเรียน และ เพื่อให้นักเรียนมีการพัฒนาการในทุกด้านและเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข จึงได้มอบหมายให้ครูประจำชั้นเป็นผู้รับผิดชอบ และแต่งตั้งหัวหน้าสายชั้นเพื่อประสานงานกับทุกฝ่ายในงานที่เกี่ยวข้องกับแผนก ผู้ร่วมประชุม รับประทานอาหารหรือประสานงานกับหัวหน้าระดับ หัวหน้าแผนกในกิจกรรมของแผนก ติดตามประสานงานกับครูประจำชั้น ผู้ปกครอง

2. การพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการพัฒนาทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอน จึงได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง โรงเรียนแต่ละแห่งมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เป็นต้น ผู้บริหาร จำเป็นต้องพัฒนาด้านความสามารถในเชิงการบริหารจัดการ จะต้องมีความรู้ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ และสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นอีกคุณลักษณะหนึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี เพราะงานแต่ละด้านในสถานศึกษาถูกกำหนดในรูปคณะกรรมการมากขึ้น ดังนั้น การยอมรับกัน การรับฟังกัน การเคารพความคิดเห็นของกันและกันเป็นคุณสมบัติที่แม้จะดูเล็กน้อย แต่สำคัญมาก สิ่งเหล่านี้ต้องได้รับการปลูกฝัง และฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน เฉพาะ

อย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการทำวิจัย เพื่อสามารถเป็นผู้นำครูและนิเทศครู
 ทางด้านเทคโนโลยี สามารถพัฒนาตนเอง เพื่อเรียนรู้เทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีในงานของตนได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ที่มีศักยภาพในการ
 จัดการกับข้อมูลข่าวสารต่างๆ และเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลได้เป็นอย่างดี ด้านความสามารถในเชิง
 อภิบาลและแพธธรรม เนื่องจากพระศาสนจักร ถือว่า สถานศึกษา คือ สนาฆานแพธธรรม
 พระศาสนจักรเรียกร้องให้มีแผนงานอภิบาลและแพธธรรมในสถานศึกษาที่ตนบริหารอยู่ และสามารถ
 ปฏิบัติงานอภิบาลและแพธธรรมอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงาน ดังกล่าวได้
 นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมและจัดให้ได้รับการศึกษาในด้านการศึกษาและการบริหารการศึกษาใน
 ระบบ การศึกษา ต่อในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งระดับปริญญาตรีปริญญาโท จนถึงปริญญาเอก
 สนับสนุนการศึกษาในหลายสาขาวิชา ยังส่งเสริมและจัดให้ได้รับการอบรมหลักสูตรระยะสั้น
 ในสาขาวิชาต่างๆ อย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านการบริหาร เทคโนโลยี บุคลิกภาพ การอภิบาลและการ
 แพธธรรม ให้มีโอกาสแบ่งปันประสบการณ์การทำงานแก่กันและกัน ทั้งในด้านความรู้ ประสบการณ์
 แนวคิด และอุดมการณ์ในการทำงาน จัดให้มีประสบการณ์ในการฝึกงานด้านการบริหาร และ
 ส่งเสริมให้ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ และสำหรับบุคลากรครู และเจ้าหน้าที่
 ฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา ก็เช่นกันมีการส่งเสริมและจัดให้บุคลากรครู เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ใน
 โรงเรียน ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพออกไปด้วยความรู้
 คุณธรรม และจรรยาบรรณที่เหมาะสมกับวิชาชีพด้วย โดยทุกปีการศึกษา จัดให้มีการปฐมนิเทศและ
 ปัจฉิมนิเทศ มีการประชุมครูทุกเดือน มีการประชุมระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และฝ่าย
 วิชาการ การจัดให้บุคลากรเพื่อเข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง และตามความเหมาะสม เช่น เพิ่มพูน
 ความรู้ในเรื่องการทำวิจัย และความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ตรงกับความสามารถ ตรงกับสาย
 งานที่รับผิดชอบ โดยให้ทุกคนเข้ารับการอบรมในแต่ละหมวดวิชา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเพราะ
 การถ่ายทอดนั้นต่างกับการไปรับการอบรมด้วยตนเอง จัดให้บุคลากรเข้ารับการอบรมระยะสั้น เพื่อ
 พัฒนาวิชาชีพ เช่น การอบรมด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศ เทคนิคการสอนต่างๆ
 จัดให้มีการอบรมฟื้นฟูจิตใจครูทุกปี เพื่อให้ครูมีจิตสำนึกที่ดีมีคุณธรรม เป็นผู้รู้จักให้ จัดให้เข้า
 ร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่โรงเรียนจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วมโครงการหรือการอบรมจากหน่วยงาน
 ภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับหน้าที่ ที่รับผิดชอบ มีการศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
 เพื่อให้ครูได้รับประสบการณ์เพื่อที่จะนำมาพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ประสิทธิภาพมากขึ้น
 และนำความรู้ที่ได้รับมาแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนครู ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและ
 ครูได้พัฒนาตนเองในด้านการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ตามสายงานและวิชาที่ตนถนัดทำให้
 ครูผู้สอนสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และเปิดโอกาส
 ให้ครูได้เลื่อนชั้นสอน อย่างน้อย 2 ปี: 1 ครั้ง เพื่อช่วยให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านการเรียน
 การสอน นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือ ความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจแก่
 ผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกคน ที่สำคัญผู้บริหารยังเห็นถึงความสำคัญของบุคลากร จึงได้ส่งเสริม

และพัฒนาในทุกรูปแบบ อย่างเข้มข้นและต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ เป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับ หน่วยงาน และสถานศึกษา ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่ผู้สอนในโรงเรียน จำเป็นที่จะต้อง พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานของตนเองให้ ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา ให้ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน งานด้าน การพัฒนาบุคลากรจึงต้องเป็นงานที่โรงเรียนจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม มีการจัดสรร ค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล เช่น เงินเดือน โบนัส ตามข้อกำหนดอย่างเหมาะสมของแต่ละแห่ง มีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเป็นธรรม และผู้บริหารยังได้ช่วยให้มีการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจกับครู เช่น มีการส่งครูเข้าประกวดครูดีเด่น มีการมอบโล่เกียรตินิยมสำหรับครูดีเด่น ประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เป็นการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย กลุ่มและงาน โดยติดตามประเมินผลโครงการ งานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการตาม แผนงาน และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยประชุมคณะ กรรมการสถานศึกษา ประชุมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และหัวหน้าระดับชั้น มีการติดตามผลครู หลังจากการเข้ารับการอบรมต่าง ๆ ครูจะต้องเขียนรายงานถึงสิ่งที่ได้รับ และมีการทำรายงานความ ก้าวหน้าของตนเองตลอดปีการศึกษา เช่น เคยเข้ารับการอบรมเรื่องอะไรบ้างและผลเป็นอย่างไร มีการสอบถามความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ก่อนจบปีการศึกษาโดยทำการประเมินตนเองการ จัดระบบการนิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ การนิเทศติดตามเป็น ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาของงานที่ปฏิบัติ ช่วยให้งานดำเนินไปตามแผน และบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนด ซึ่งโรงเรียนได้จัดระบบนิเทศติดตาม ดังนี้ นิเทศการเรียนการสอน เพื่อการพัฒนา ครูผู้สอนให้มีศักยภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยจัดให้มีการนิเทศร่วมระหว่างโรงเรียน ในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ ซึ่งเป็นโครงการร่วมระยะ 3 ปี โดยนิเทศแบบกัลยาณมิตร และมีการ วิพากษ์หลังจากดำเนินการนิเทศในแต่ละครั้ง ในการติดตามและประเมินผล ได้มีการนำผลการ ประเมินมาแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระยะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

สรุป การบริหารงานบุคลากร คือ หัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของ หน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคล ที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคลแม้จะมีวัสดุ อุปกรณ์นานาชนิด มีเงินงบประมาณจำนวนมากสนับสนุนและมีคนเป็นจำนวนมากในหน่วยงาน ก็เหมือนไม่มีอะไรสักอย่าง เพราะคนที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ใช้ไม่เป็น ขาดสมรรถภาพ ไม่มีขวัญในการ ปฏิบัติงาน ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และขาดความรับผิดชอบ ต่างคนก็จะยื้อแย่งกันหา ประโยชน์จากเงินงบประมาณที่มีอยู่ หาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ซึ่งได้มาโดยตำแหน่ง และ

ทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยกสามัคคี ต่างคนต่างอยู่ และทำงานไปวันๆ โดยไม่ร่วมมือกัน โครงการทั้งหลายที่ผู้บริหารวางไว้ก็จะล้มเหลว เพราะมีคนก็เหมือนไม่มี ในเมื่อคนเหล่านั้นไม่ร่วมมือและหย่อนสมรรถภาพ

1.4 ระเบียบปฏิบัติและหน้าที่ครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ

หมวดที่ 1 หน้าที่และความรับผิดชอบ

- 1) ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในโรงเรียน
- 2) ผู้จัดการเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบกิจการทั่วไป ดูแลงบประมาณของโรงเรียนและดูแลปกครองครูใหญ่ ครู นักเรียนและพนักงานของโรงเรียน
- 3) ผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในด้านวิชาการของโรงเรียนและเป็นผู้ควบคุมปกครองครูและนักเรียนของโรงเรียน
- 4) ชิสเตอร์และครูคาทอลิกเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการสอนคริสตศาสนธรรม การฟื้นฟูจิตใจ จริยธรรมในโรงเรียน
- 5) ครูหัวหน้าฝ่ายต่างๆ จะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยฝ่ายบริหารในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบโดยขึ้นอยู่กับผู้บริหารและความรับผิดชอบของหัวหน้าสถานศึกษา
- 6) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ที่มีหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายวิชาการ ดูแลและพัฒนางานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน
- 7) คณะครูจะเป็นผู้ร่วมงานกับคณะกรรมการบริหารของโรงเรียนตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่องานของโรงเรียนจะได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยในทุกด้าน

หมวดที่ 2 ความประพฤติ วินัย จรรยาบรรณของครู

- 1) ครูพึงตระหนักว่าในฐานะที่เป็นผู้อบรมสั่งสอน ครูต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตั้งมั่นในคุณธรรม เปี่ยมด้วยจรรยาบรรณครู แสดงตนเป็นศาสนิกชนที่เชื่อมั่นในศาสนาของตน ครูคาทอลิกพึงดำเนินชีวิตคริสตชนที่ดี
- 2) ครูพึงแต่งกายให้เรียบร้อย สุภาพ และถูกต้องตามระเบียบของโรงเรียน
- 3) ครูพึงปฏิบัติตนตามระเบียบคุรุสภาว่าด้วยมารยาทและวินัยตามระเบียบประเพณีของครู พ.ศ. 2539
- 4) ครูพึงปฏิบัติตนต่อบุคคลอื่นโดยสุภาพเรียบร้อยไม่ยินยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ไม่ว่าทางตรงทางอ้อมเพื่อหาประโยชน์อันมิชอบด้วยกฎหมาย
- 5) ครูพึงละเว้นจากการใช้อำนาจในทางที่ผิด ไม่ว่าจะเป็ผลทางตรงหรือทางอ้อม เช่น จัดหาสิ่งของจำหน่ายในโรงเรียน จัดทัศนศึกษา หรือเรียไรโดยไม่ได้รับอนุญาต ลงโทษนักเรียนโดยปรับเงินหรือบังคับให้เรียนพิเศษ
- 6) ครูจะไม่ยุยงส่งเสริม หรือสนับสนุนให้นักเรียนเดินขบวนเรียกร้องหรือนัดหยุดเรียนหรือก่อความไม่สงบต่อส่วนรวม

7) ครูเป็นผู้รู้จักประหยัด และพึงอบรมสั่งสอนปลูกฝังนักเรียน ให้มีนิสัยประหยัด เช่นกัน

8) ครูต้องวางตนให้เหมาะสม มีบุคลิกภาพของการเป็นครู ใช้อาจาที่สุภาพเพื่อเป็นแบบอย่างแก่นักเรียน

9) ครูพึงสร้างบรรยากาศแห่งความรัก ความเข้าใจระหว่างครู แบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถและความดีต่อกัน มีความจริงใจช่วยเหลือกันด้วยใจกว้าง

10) ครูพึงละเว้นพฤติกรรมที่ไม่คู่ควรกับศักดิ์ศรีของครู ความประพฤติที่ถือว่าเป็นความผิดอาทิ เช่น กระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา เรียกร้องรางวัลหรือสิ่งของจากผู้ปกครอง นักเรียน ประพฤติผิดทางชู้สาว เสื่อมเสียชื่อเสียงของโรงเรียน ประพฤติตนเป็นคนเสเพล เสพสิ่งมีนเมา หรือเสพสิ่งเสพติด ประกอบอาชีพพิเศษที่ไม่เหมาะสมกับฐานะของครู

หมวดที่ 3 หน้าที่ครู

ก. หน้าที่ครูในการปกครองนักเรียน

1) ครูทุกคนมีหน้าที่อบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีความประพฤติเรียบร้อย มีมารยาทดีงาม มีความตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ทั้งประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยของโรงเรียน และระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ

2) ครูทุกคนมีหน้าที่ร่วมกันในการดูแลนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัยอยู่เสมอ รักษาความเงียบในแถว ในขณะที่เดินเข้า-ออกห้องเรียนหรือไปปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เช่น เข้าห้องประชุม เป็นต้น

3) ครูที่จะเข้าสอนในคาบต่อไปหลังจากเวลาพักจะต้องดูแลให้นักเรียนเข้าแถวเรียบร้อยส่วนครูอื่นๆ ให้ประจำการอยู่ในที่ที่ได้รับมอบหมาย

4) ครูผู้สอนจะอนุญาตให้นักเรียนที่ขาดเรียนมาสาย เข้าห้องเรียนได้จะต้องมีใบอนุญาตเข้าห้องเรียนจากครูฝ่ายปกครองมาแสดง

5) ครูพึงให้ความสนใจนักเรียนที่เรียนอ่อนและส่งเสริมสนับสนุนนักเรียนที่เรียนดี มีความสามารถพิเศษให้ดียิ่งขึ้น

6) ครูพึงศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลให้ทราบสภาพของเด็ก เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงและการพัฒนาตามศักยภาพของนักเรียน

7) ครูพึงสำรวจเวลาเรียนของนักเรียนทุกครั้งที่เข้าสอน นักเรียนที่มาสาย ป่วย ลาขาด เป็นประจำให้ครูติดตามผล และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการช่วยเหลือ และแก้ไขต่อไป

8) ครูควรตรวจตรา มิให้นักเรียนนำอาวุธ รูปภาพหรือหนังสือลามกเข้ามาในโรงเรียนหากพบนักเรียนคนใดฝ่าฝืนให้ส่งไปพบครูฝ่ายปกครอง เพื่อดำเนินการต่อไป

9) ครูควรเอาใจใส่นักเรียนให้รักษาความสะอาดเรียบร้อยของสมุดทำงาน ห้องเรียน บริเวณโรงเรียนและอนามัยทั่วไปของโรงเรียนเป็นประจำทุกวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ แต่งกายและทรงผม ให้เป็นไปตามระเบียบของโรงเรียน

10) ครูจะทิ้งห้องเรียนให้นักเรียนอยู่ตามลำพัง โดยผลการโดยไม่มีเหตุจำเป็น ไม่ได้ เมื่อครูมีธุระจำเป็นไม่สามารถทำการสอนในชั่วโมงนั้นๆ ต้องแจ้งให้ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ครูใหญ่มอบหมายให้รับผิดชอบได้ทราบ เพื่อจัดครูสอนแทน

11) ครูจะไล่นักเรียนออกจากห้องเรียนในขณะที่ทำการสอนอยู่ไม่ได้ ในกรณีที่ นักเรียนทำผิดร้ายแรงหรือก่อความไม่สงบในห้องเรียน ให้ส่งนักเรียนไปพบผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือครูฝ่ายปกครอง

12) ครูทุกคนความร่วมมือประสานงานกับทุกๆ ฝ่ายเพื่อการปกครองและอบรม นักเรียนให้เกิดประสิทธิผลดียิ่งๆ ขึ้น

13) ครูที่ทำหน้าที่รักษาการณ์ พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละไม่ว่าจะเป็นเวลา เช้าก่อนเข้าเรียน ระหว่างพักน้อยและพักกลางวัน หรือเวลาหลังเลิกเรียนและบันทึกเหตุการณ์ ประจำวันทุกวัน

14) ในการลงโทษนักเรียน ให้ครูปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลงโทษนักเรียน

ข. หน้าที่ครูในการสอนและการทำเอกสาร

หน้าที่ของครูประจำชั้น

1) ครูประจำชั้นมีหน้าที่ทำบัญชีเรียกชื่อ สมุดวัดผล สมุดรายงานประจำตัวนักเรียน และเอกสารต่างๆ ให้เป็นปัจจุบันและส่งตามเวลาที่กำหนด

2) ตรวจสอบสมุดทำงานของนักเรียนโดยสม่ำเสมอ

3) ดูแลการเข้าแถวของนักเรียนทุกครั้งที่มีการเข้าแถวก่อนเข้าห้องเรียน

4) ระหว่างการสอนจะต้องดูแลนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัยตามความเหมาะสม

5) ปลุกฝังนักเรียนให้รู้จักความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับสถานที่ของโรงเรียน สมุดงาน การแต่งกาย ตลอดจนเรื่องอื่นๆ ที่เห็นสมควร

6) เข้าร่วมประชุมตามสายงานหรือตามกลุ่ม หรือตามที่ผู้บริหารกำหนดทุกครั้ง

7) คุ่มแถวในเวลาเช้า ส่วนในเวลาพักน้อยและพักกลางวัน ครูประจำวิชาเป็นผู้ คุ่มแถว

8) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างอันดีงามแก่นักเรียน ทั้งในด้านความประพฤติ กิริยา วาจาและการแต่งกาย

9) ปฏิบัติตามคำสั่ง มติของฝ่ายบริหาร

10) จะต้องรายงานด่วนต่อผู้บริหารโรงเรียน เมื่อมีเหตุการณ์ที่อาจเป็นภัย หรือ อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อนักเรียน ผู้ปกครองหรือโรงเรียน

- 11) ในการทำงานวัดผลประจำภาคให้ครูทำงานเป็นกลุ่ม
- 12) เป็นผู้รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความประพฤติและระเบียบวินัยของโรงเรียน
- 13) ร่วมมือและประสานกับหัวหน้าฝ่ายรวมทั้งหัวหน้าระดับอย่างใกล้ชิด
- 14) ครูประจำชั้นติดตามและสอบถามนักเรียนที่มาสายหรือขาดเรียนว่าได้ออกญาตถูกต้องตามระเบียบหรือไม่
- 15) ครูประจำชั้น บันทึกรายงานความประพฤติของนักเรียนในชั้น นำส่งครูฝ่ายปกครองทุกสิ้นเดือน
- 16) ครูประจำชั้น ทำสมุดรายงานประจำตัวนักเรียนและส่งให้ผู้ปกครอง ลงชื่อรับทราบเป็นประจำทุกครั้งหลังการสอบทุกครั้ง โดยรายงานความประพฤติตามระเบียบการที่ได้วางไว้แล้ว

หน้าที่ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

- 1) รับนโยบายจากท่านผู้บริหารและประสานด้านการเรียนการสอนกับฝ่ายวิชาการ
- 2) แจงให้ครูในระดับทราบและถือปฏิบัติ ดูแลให้ครูในสังกัดปฏิบัติงานสอน หรืองานในหน้าที่ของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของสายงาน
- 3) ตรวจตรารับผิดชอบพฤติกรรมของนักเรียนในระดับของตน ทั้งในด้านการเรียน การรักษาระเบียบวินัยและอื่นๆ ให้มีพัฒนาการตามความมุ่งหมายของการศึกษาในระดับนั้นๆ
- 4) ประสานงานในระดับตามหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระต่างๆ ของโรงเรียน
- 5) จัดประชุมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อปรึกษาหารือและรับทราบงาน
- 6) จัดทำโครงการกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 7) ประชุมครูในกลุ่มสาระทุกเดือนและตามที่ได้รับนโยบายจากฝ่ายวิชาการ
- 8) งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

หน้าที่ของฝ่ายทะเบียนและวัดผลรวบรวมข้อมูลส่งฝ่ายวัดผล

- 1) กำหนดหน้าที่และดูแลเรื่องการสอบภาคปฏิบัติ
- 2) วิเคราะห์ข้อสอบรายวิชาของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3) ประเมินผลการทำงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 4) จัดระบบงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อรับข้อมูลและแก้ปัญหาต่างๆ
- 5) จัดนิเทศภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาด้านการเรียนการสอน
- 6) ประชุมร่วมกับฝ่ายวิชาการเพื่อการศึกษา งาน และพัฒนางานร่วมกัน
- 7) ร่วมมือกับฝ่ายวัดผลในการจัดทำข้อสอบ
- 8) จัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 9) งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ทั่วไปของครู

1) การวัดผลการเรียนของนักเรียน ทั้งตามวัตถุประสงค์ระหว่างภาค และปลายภาคเป็นหน้าที่สำคัญยิ่งในการทดสอบทุกครั้ง ครูพึงดูแล ตรวจสอบ แก้ไข บันทึกการลงคะแนนให้เป็นไปอย่างถูกต้องยุติธรรม เรียบร้อย และด้วยความรับผิดชอบ

2) ครูพึงสำนึกว่าการสอนวิชาการเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของครู ฉะนั้นครูต้องเตรียม การสอนทุกวันจากแผนการสอนที่ได้เตรียมไว้อย่างเต็มที่ ให้การบ้านแก่นักเรียนพอสมควรทุกวัน โดยคำนึงถึงวิชาอื่นๆ และวันหยุดด้วย ส่วนการตรวจและการแก้การบ้านของนักเรียนต้องได้รับการเอาใจใส่จากครูอย่างสม่ำเสมอ

3) ครูพึงปฏิบัติตนขณะทำการสอนดังนี้

3.1) ให้ครูยืนขณะทำการสอนและนั่งเมื่อจำเป็นเท่านั้น

3.2) เมื่อสั่งงานนักเรียนแล้วครูควรเดินตรวจเพื่อแก้ไขแนะนำ หรือชี้แจงให้นักเรียนที่ยังไม่เข้าใจ

3.3) ครูพึงปกครองนักเรียนให้อยู่ในความสงบ ไม่ส่งเสียงอึกทักในชั้นเรียน

3.4) หลังจากการอธิบาย ครูพึงจัดให้นักเรียนมีงานทำอยู่เสมอ เพื่อฝึกทักษะการเรียนรู้ และยังช่วยรักษาระเบียบวินัยในชั้นเรียนได้ด้วย

3.5) ครูพึงตรวจตราโต๊ะ ม้านั่งของนักเรียนอยู่เสมอ เพื่อป้องกันนักเรียนขีดเขียนแกะหรือเจาะเล่น ซึ่งเป็นการทำลายทรัพย์สินสมบัติของโรงเรียน

4) ครูพึงละเว้นการสูบบุหรี่ ดื่มเครื่องดื่ม อ่านหนังสือพิมพ์ การใช้เครื่องมือสื่อสารหรือทำงานส่วนตัวขณะที่ทำการสอนโดยเด็ดขาด

5) เมื่อว่างจากการสอน ครูพึงอยู่ที่ห้องพักครู เตรียมการสอน ตรวจสอบแก้สมุดทำงานนักเรียน หรือทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

6) ห้องพักครูเป็นห้องที่ทำงานส่วนรวมของคณะครูขณะว่างจากการสอน ฉะนั้นครูพึงพยายามรักษาความสงบเรียบร้อยในห้องพัก โดยละเว้นจากการสนทนาด้วยเสียงอันดัง

7) ครูพึงให้ความช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยกัน ขณะว่างจากการสอนและมีหน้าที่เข้าสอนแทน ที่ครูขาด ตามที่ครูใหญ่หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเห็นสมควร

8) ครูพึงสนใจ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีเทคนิคในการสอน เพื่อให้การสอนของตนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

9) ครูพึงให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเต็มความสามารถ

9.1) ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียนที่นอกเหนือจากการสอน เช่น การช่วยงานโรงเรียนในวันหยุด

9.2) เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำหน้าที่

9.3) เข้าร่วมประชุมการสัมมนาและกิจกรรมของโรงเรียนทุกครั้ง

สรุปได้ว่า ระเบียบปฏิบัติ และหน้าที่ของบุคลากร ถือได้ว่าเป็นกรอบ และทิศทาง ที่บุคลากรจะต้องยึดถือเป็นกฎระเบียบ กติกา ที่ต้องปฏิบัติอย่างดี เคร่งครัด เพื่อจะสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด และเป็นไปตามนโยบายของโรงเรียน (คู่มือครู-นักเรียน ปฏิทินปฏิบัติงาน โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์. 2555: 44-49)

1.5 วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัย

โรงเรียนในเครือคณะฯ ได้สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานของ วัฒนธรรมองค์กร เช่น สภาพแวดล้อม ค่านิยม บุคคลสำคัญ พิธีและงานพิธี และเครือข่ายทาง วัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้เป็นรูปแบบของการแบ่งปันแนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรม ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งแต่ละคนได้เรียนรู้และปฏิบัติไปแนวทางเดียวกัน จากนั้นนำไปประยุกต์ใช้ ในการแก้ไขปัญหาทั้งภายในและปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เมื่อแนวคิด ที่ใช้ประสบความสำเร็จมาสู่องค์กร สมาชิกจะยอมรับแนวคิดนั้นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเผยแพร่ไปทั่ว องค์กร รวมถึงถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ด้วย ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมสำคัญของโรงเรียนในเครือคณะฯ

โรงเรียนในเครือคณะฯ จะจัดกิจกรรมพิเศษในวันครบรอบโอกาสสำคัญของโรงเรียนทุกปี การศึกษา เช่น โอกาสวันสมโภชพระหฤทัย เป็นวันระลึกถึงองค์อุปถัมภ์ของคณะภคินีพระหฤทัย ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ถือเป็นวันฉลองคณะ ทุกโรงเรียนในเครือคณะฯ จึงจัดขึ้นเพื่อระลึกถึง และร่วมฉลอง วันครบรอบวันมรณะของบาทหลวงบีโอ เพื่อแสดงความกตัญญูต่อผู้ก่อตั้งคณะฯ ให้ เป็นกิจกรรมสำคัญของโรงเรียนในเครือคณะฯ วันครบรอบวันมรณะคุณแม่เซราฟิมมหาธิการิณี คนแรกของคณะ และวันคริสต์มาส เป็นต้น เมื่อถึงโอกาสครบรอบวันสำคัญทางโรงเรียนทุกแห่งจะ จัดพิธีกรรมทางศาสนา คือ มีพิธีมิสซาบูชาขอบพระคุณ วจนพิธีกรรม การถวายเกียรติแด่พระรูป ด้วยการแห่พระรูป ถวายช่อดอกไม้ ภายในโรงเรียน และกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับประวัติองค์ อุปถัมภ์ของคณะฯ ผู้ก่อตั้งคณะฯ ผู้ปกครองคณะฯ ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญของคณะฯ ทั้งสิ้น เพื่อให้ ความรู้ความเข้าใจ และอีกทั้งเป็นการสืบสานวัฒนธรรม ประเพณี ที่ตั้งงามในเรื่องความเคารพ ศรัทธา และความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนคณะฯ จะให้ความเคารพนับถือ กราบไหว้ และแสดงออกด้วยการสวดภาวนา ทำความเคารพ บ้างก็มีการนำพวงมาลัย ดอกไม้มา ถวาย พระรูปและรูปบุคคลดังกล่าว เพื่อวอนขอพรเสมอ

2. ระเบียบปฏิบัติของโรงเรียนในเครือคณะฯ

ระเบียบปฏิบัติเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการใช้ชีวิตร่วมกันของบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะฯ ในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนรับทราบกฎกติกาการอยู่ร่วมกันและประพฤติตนให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และภารกิจ ที่ผู้บริหารกำหนดไว้ อันจะนำมาซึ่งความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคม โรงเรียน ระเบียบปฏิบัติจะเป็นแนวทางสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรโรงเรียนในเครือคณะฯ มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด สามารถแบ่งระเบียบปฏิบัติของบุคลากรโรงเรียน

ในเครือคณะฯ เช่น การคัดเลือกบุคลากร การอบรมพัฒนา การตัดเงินเดือนและการลงโทษ การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพ้นจากงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1) การคัดเลือกบุคลากร พบว่า การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียน มีความแตกต่างกัน ในระดับผู้บริหารโรงเรียน คณะภคินีพระหฤทัย จะคัดเลือกและแต่งตั้งภคินีผู้ที่เหมาะสมที่สุดทำหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ ก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ภคินีต้องผ่านกระบวนการอบรมก่อนเป็นภคินีในขั้นพื้นฐานก่อน ต่อจากนั้นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อเฉพาะทางด้านการศึกษา เช่น ด้านหลักสูตรการสอน การบริหารการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านเทคโนโลยี และมีความรู้ด้านเทววิทยาคบคู่ไปด้วย อีกทั้งต้องเรียนรู้แนวทางการรักษาเอกลักษณ์ และเป้าหมาย การดำเนินงานของโรงเรียนเครือคณะฯ ด้วย ในปัจจุบัน ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพครูและใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารอีกด้วย ในด้านการคัดเลือกบุคลากรครูเข้ามาทำงาน ผู้บริหารจะทำการวางแผนอัตราครูที่ต้องการในแต่ละปี เปิดรับสมัคร ผู้ส ักต้องผ่านการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ สอบสอนวิชานั้นๆ ทดลองงาน ผู้บริหารจะพิจารณาคุณธรรม สังเกตพฤติกรรมหลังจากรับเข้ามาทดลองงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ พี่เลี้ยงและพนักงาน ก็มีระบบคัดเลือกคล้ายคลึงกัน การคัดเลือกนักเรียน เช่นกัน นักเรียนจะต้องทำการสมัคร ทำการทดสอบข้อเขียนความรู้ทั่วไป เฉพาะด้าน และสอบสัมภาษณ์ เช่นเดียวกัน

2.2) การอบรมพัฒนา บุคลากรทุกระดับของโรงเรียนในเครือคณะฯ พบว่า โรงเรียนในเครือคณะฯ เน้นการพัฒนาบุคลากรครูและนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายและคุณลักษณะพึงประสงค์ของแต่ละโรงเรียน และได้ขยายการให้การอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะด้านไปยังเจ้าหน้าที่ พี่เลี้ยง และพนักงาน โดยเน้นการส่งเสริมให้ได้รับการอบรมด้านวิชาการ สนับสนุนให้ทุกคนได้ศึกษาตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้การอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม การอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวกับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งในการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรในเครือคณะฯ จะนำมาจัดร่วมกันในประเด็นที่หลากหลายและสอดคล้องกับสถานการณ์ในสังคมปัจจุบัน

2.3) การตัดเงินเดือนและการลงโทษ จะเป็นในลักษณะเมื่อพบว่าบุคลากรกระทำผิด ผู้บริหารจะทำการตัดเงินเดือนและทำลายลักษณะอักษรสองครั้ง เมื่อทำผิดครั้งที่สาม จะมีการทำทัณฑ์บนตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน และหากกระทำผิดอีกครั้งจะให้พ้นจากโรงเรียน

2.4) การเลื่อนตำแหน่ง บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทุกปี การศึกษา โดยบุคลากรระดับครูจะไม่มีกำหนดระดับขั้นแบบราชการ จะได้รับมอบหมายหน้าที่ตามวุฒิการศึกษาและความสามารถเป็นรายบุคคล เมื่อผ่านการอบรมเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงานจะเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสม ผู้ได้คะแนนเสียงมากที่สุด จะได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารเพื่อแต่งตั้งเป็นครูหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าระดับ สำหรับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และพี่เลี้ยง ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้บริหาร

2.5) การประเมินผลการทำงาน ขั้นตอนประเมินผลการทำงานของบุคลากร ประกอบไปด้วยการประเมินตนเองส่งกับหัวหน้าระดับ จากนั้นหัวหน้าประเมินลูกน้องของตน และนำส่งผู้บริหารพิจารณาเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาการทำงานของครู พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง

2.6) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ของบุคลากรระดับครูแต่ละเดือนเป็นไปตามข้อกำหนดจากคุรุสภาฯ ส่วนสวัสดิการที่โรงเรียนในเครือคณะฯ จัดให้บุคลากรมีหลายรายการ เช่น เงินพิเศษช่วยค่าครองชีพ กองทุนเงินสะสมครู กองทุนช่วยครู การประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาลจากโรงเรียนครู เงินค่าทำงานล่วงเวลา เบี้ยขยัน ฌีโบนัส เงินพิเศษอื่นๆ อีกตามวาระสำคัญ ทองรูปพรรณ โอกาสทำงานนานปี อาหารเที่ยง เงินสะสม สำหรับเจ้าหน้าที่พี่เลี้ยงจะไม่มีประกันอุบัติเหตุ แต่ทางโรงเรียนจะทำประกันสังคมให้ การให้โล่ครูดีเด่นโรงเรียนในเครือฯ และครูดีศรีพระฤทัย เป็นเวลาทุกปี

2.7) การพ้นจากโรงเรียน เมื่อสัญญาจ้างสิ้นสุดลง เมื่อครูถึงแก่กรรมได้รับอนุญาตให้ลาออกโดยแจ้งต่อผู้บริหารล่วงหน้า 1 เดือน และเมื่อโรงเรียนบอกเลิกสัญญาจ้างโรงเรียนจะปฏิบัติตามสัญญาว่าจ้างตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2526

3. สภาพแวดล้อม การตกแต่งอาคารเรียน ของโรงเรียนในเครือคณะฯ

มีการสร้างอาคารเรียนและอาคารต่างๆ ตามความต้องการใช้งานในด้านประกอบการเรียนการสอน การตั้งชื่อของอาคารสถานที่ภายในโรงเรียน ส่วนมากตั้งชื่อตามบุคคลที่มาทำพิธีเปิดหรือตามเหตุการณ์เด่นที่เกิดขึ้นในปีที่ทำพิธีเปิดอาคารอย่างเป็นทางการ หรือตามชื่อบุคคลสำคัญของคณะฯ สำหรับสภาพแวดล้อม บรรยากาศ รมรื่น อากาศถ่ายเท สะอาด และจัดให้มีบรรยากาศของความเป็นโรงเรียนคาทอลิก และแสดงถึงเอกลักษณ์ของโรงเรียนในเครือฯ เช่น จัดตั้งรูปพระฤทัย รูปพระนางมารี รูปภาพ มีการติดป้ายข้อความเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม และข้อคิดจากพระคัมภีร์ภายในโรงเรียน เพื่อจะได้ช่วยให้นักเรียนที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนซึมซับค่านิยมการดำเนินชีวิตตามหลักคุณธรรม จริยธรรมผ่านทางสื่อที่สามารถมองเห็นได้ ร่วมกับการอบรมสั่งสอนในโรงเรียน

4. เครื่องแต่งกายของบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะฯ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ เคยกำหนดให้นักเรียนแต่งกายเหมือนกันทุกโรงเรียน แต่ปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ ได้กำหนดรูปแบบการแต่งกายของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกันตามความเหมาะสม สำหรับเครื่องแบบนักเรียนนั้นกำหนดให้เป็นเครื่องแบบของโรงเรียนในเครือคณะฯ

5. ด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โรงเรียนในเครือคณะฯ มีเว็บไซต์ของทุกโรงเรียน มีการลิงค์ข้อมูลโดยผ่านทางเว็บไซต์ของแต่ละโรงเรียน เพื่อง่ายและสะดวกรวดเร็วในการติดตามข้อมูลข่าวสารและเข้าชมเว็บไซต์ของโรงเรียนในเครือฯ ได้อย่างทั่วถึงกัน

สรุปได้ว่า ความเป็นโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ นอกจากบรรดาผู้นำของโรงเรียนในเครือคณะฯ จะเป็นผู้นำและผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนแล้ว ยังมีวัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นเครื่องมือช่วยให้โรงเรียนในเครือคณะฯ เกิดความเป็นเอกภาพ และความเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดึงดูดและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติภายในตัวบุคคลระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม ที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้โดยมีนักบริหาร นักการศึกษา และนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังนี้

หนังสือ Webster's New Collegiate Dictionary อธิบายความหมายของ “ความขัดแย้ง” (Conflict) ไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการแข่งขันหรือคัดค้านกัน เป็นการกระทำที่มีลักษณะเป็นศัตรูหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน เนื่องจากมีความเห็น ความสนใจ ความต้องการหรือความปรารถนาไม่ตรงกัน (ชูชาติ จันทรแก้ว. 2550: 7)

ราวัน และรูบิน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534: 10-11; อ้างอิงจาก Ravan; & Rubin. 1976: 433) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวิธีการหรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึ่งพาอาศัยกันในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่าความขัดแย้งหมายถึงการที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริงๆ หรือศักยภาพที่จะเกิดความต้องการ

จุง และแมกกินสัน (ธนวรรณ เกิดนาวิ. 2549: 21; อ้างอิงจาก Chung; & Magginson. 1981: 252) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกัน ในเรื่องความต้องการ ความคิดผลประโยชน์ หรือความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบเป้าหมายที่ไม่ได้รับความพอใจ

นิวแมน และบรูล (นพปฎล บรรณทอง. 2547: 18; อ้างอิงจาก Pnueman; & Bruehl. 1982: 3) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพการที่เกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายที่ต้องทำงานโดยพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์กันมีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน

บราวน์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534: 10 -11; อ้างอิงจาก Brown. 1983: 4-5) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มี ความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในที่นี้หมายถึงการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

มาร์ช และไซมอน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.2534: 10-11; อ้างอิงจาก March; & Simon. 1985: 112) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือกกระทำสิ่งต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ ดังนั้น ความขัดแย้งต่อตนเองก็คือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเองนั่นเอง

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 1987: 15) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง หรือทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปโดยยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2542: 50) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง”ว่า หมายถึง “การไม่ลงรอยกัน” คำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ คำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งประกอบด้วย ทั้งอาการขัดแย้งและแย้ง นอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานเอาไว้ด้วย

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540: 317) กล่าวว่า “ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือไม่ก็ตาม และการเลือกนั้นไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย”

สมยศ นาวิการ (2540: 772) กล่าวว่า “ความขัดแย้งเป็นรูปแบบทางการปฏิสังสรรค์ร่วมกันที่บุคคลหรือกลุ่มพยายามที่จะผลักดันฝ่ายตรงกันข้ามให้สูญหายหรือทำให้หมดประสิทธิผล เช่น การทำสงครามเพื่อทำลายล้างฝ่ายตรงกันข้าม เป็นต้น

สุดา เทียบจตุรัส (2541: 321) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า “เป็นกระบวนการซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่พึงพอใจ หรือหมายถึง ความแตกต่างกันด้านความคิดระหว่างสองฝ่ายขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากความขัดแย้งทางด้านความคิดเกี่ยวกับการค้นหาเป้าหมาย ซึ่งรวมถึงช่วงกว้างของความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ความแตกต่างในการหาข้อเท็จจริง การตกลงกันไม่ได้”

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542: 12) กล่าวว่า “ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกันและตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้”

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542: 141) ได้กล่าวถึงความขัดแย้ง (Conflict) ว่า คือสภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นได้ทั้งในตัวบุคคล ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การก็คือสภาพของความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การ ตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า ซึ่งมีสาเหตุมาจากความต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน หรือในกิจการงานต่าง ๆ ที่สมาชิกมีความแตกต่างกันทางด้านสถานภาพ ทัศนคติเป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ดังนั้นสมาชิกขององค์การที่ไม่เห็นพ้องต้องกันก็จะแสดงทรศนะของพวกเขาให้เด่นชัดกว่าของบุคคลอื่น

อารี หลวงนา (2542: 720-721) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์การ คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ และหรือพวกเขามีความแตกต่างที่ไม่เห็นพ้องต้องกันจะพยายามแสดงทัศนคติของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น

ทองใบ สุดชาติ (2543: 232) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดความคับข้องใจ (Frustration) ของกลุ่ม ของแผนก หรือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ และนำไปสู่ความไม่เห็นพ้องต้องกัน (Disagreement) ในเป้าหมาย วิธีการทำงาน หรือผลประโยชน์ระหว่างบุคคลกลุ่ม แผนก หรือฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในทางบวก หรือทางลบก็ได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 158) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากความจริงที่ว่า เขาต้องแบ่งสัณฐานส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่ง เป้าหมายคุณค่า และการรับรู้

สุนันทา เลาพันธ์ (2544: 212) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกเป็นปฏิปักษ์ต่อกันซึ่งสืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป

สรุปได้ว่า ความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น หมายถึง การเกิดสภาวะความคับข้องใจ ไม่เห็นพ้องต้องกัน และไม่เข้าใจกัน ระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่ต่างฝ่ายต่างจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีจำกัด หรือการมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความต้องการ และความเชื่อ แต่ต้องติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่รวมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเหล่านั้นทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไปด้วยกันไม่ได้

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนามาจากอดีตถึงปัจจุบัน แนวความคิดเดิมที่ยอมรับว่าเป็นแบบฉบับ หรือเป็นแนวความคิดชั้นคลาสสิก (Classic) ได้แก่ แนวความคิดของมาร์กซ์ (Marx) เวเบอร์ (Weber) ซิมเมล (Simmel) และมอสคา (Mosca) ในระยะหลังได้มีผู้รับมรดกแนวคิดของซิมเมล และได้พัฒนาแนวคิดนี้ออกไปอีกได้แก่ แนวคิดของโคเซอร์ (Coser) และแคพลิว (Caplow) ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจไว้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 29)

1. แนวความคิดของคาร์ล มาร์กซ์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 29; อ้างอิงจาก Karl Marx. 1904) สรุปเป็นข้อความสั้น ๆ ได้ดังนี้

1.1 ในขณะที่ความสัมพันธ์ทางสังคมและลักษณะอันเป็นระบบ แต่ความสัมพันธ์นี้ก็เต็มไปด้วยความสนใจที่ขัดแย้งกันอยู่ในตัว

1.2 ข้อเท็จจริงนี้แสดงว่าระบบสังคมต่างเป็นตัวจ่ายการขัดแย้งอย่างมีระบบ

- 1.3 ดังนั้นการขัดแย้งจึงเป็นลักษณะที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีอยู่ดาษดื่นในระบบสังคม
- 1.4 การขัดแย้งเช่นนั้น มักแสดงออกมาเป็นความสนใจที่ตรงข้ามกันของคนสองพวก
- 1.5 การขัดแย้งกันมักเกิดจากการแบ่งปันสิ่งของที่หายากที่เด่นชัดที่สุด คือ อำนาจ
- 1.6 การขัดแย้งเป็นแหล่งที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคม

2. แนวคิดของ แม็ก เวเบอร์(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534: 30; อ้างอิงจาก Max Webber. 1968) เกี่ยวกับความขัดแย้งในสังคมมีสาระสำคัญดังนี้

- 2.1 ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคมไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ในสังคมใด ๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน
- 2.3 ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม
- 2.4 โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ
- 2.5 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง
- 2.6 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว
- 2.7 การใช้อำนาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสามารถควบคุมเงื่อนไข ๒ ประการ คือ
 - 2.7.1 การออกกฎ ระเบียบ ซึ่งจะพิทักษ์ผลประโยชน์ของตน
 - 2.7.2 การลงโทษ และใช้การควบคุมนี้พิทักษ์ประโยชน์ตน
 - 2.7.3 เครื่องมือที่เผยแพร่อุดมการณ์ และการสื่อสารทั้งหลาย

3. แนวคิดของซิมเมล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 31; อ้างอิงจาก Simmel. 1955) มีพื้นฐานจากความเชื่อที่ว่า ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร่ำรวย โกรธ เกลียด หรือ อิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือ คุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะชักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ที่สำคัญๆ คือ

- 3.1 ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่ม ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะทำให้เกิดการรวมตัวกันภายในกลุ่ม ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะบังคับให้กลุ่มมีการประสานงานที่ดีและมีผู้นำเกิดขึ้น นอกจากนั้นยังช่วยให้กลุ่มสร้างขอบเขตของกลุ่มช่วยลดความเบี่ยงเบนหรือบาดหมางภายในกลุ่ม ช่วยจัดระบบและประสานทรัพยากรทางสังคมใหม่ และช่วยสร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์ชนิดใหม่กับฝ่ายตรงข้าม

3.2 ความกลมเกลียวภายในกลุ่มเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้ง หากทั้งสองฝ่ายมีความกลมเกลียวกันมาก เช่น คู่สมรส หุ่นส่วน มักจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความจริงนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดเรื้อรังในความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดใดๆ เพราะต่างฝ่ายต่างมีอิทธิพลต่อกันในชีวิต ถ้าความสัมพันธ์ที่มีต่อกันเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ใกล้ชิด ความขัดแย้งอาจไม่เกิดขึ้นก็ได้

3.3 ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มเป็นเหตุให้เกิดการขัดแย้ง เมื่อกลุ่มสองกลุ่มที่มีความกลมเกลียวผูกพันกันเป็นอย่างดีแบบใดแบบหนึ่ง เช่น มีความสนใจร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ใช้ภาษาพูดเดียวกัน อยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน มาจากท้องถิ่นเดียวกัน หรือคล้ายกันทาง วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ หรือแนวคิดทางการเมือง อาจเกิดความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นได้

3.4 ความขัดแย้งและโครงสร้างของกลุ่มซิมเมล ได้อธิบาย ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับโครงสร้างของกลุ่ม ดังนี้

3.4.1 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดจากการพัฒนาองค์การ และความซับซ้อนขององค์การ เมื่อความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมากขึ้น แต่ละกลุ่มจะบริหารงานแบบรวมอำนาจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันและการรวมอำนาจของฝ่ายหนึ่งจะบังคับฝ่ายตรงข้ามให้รวมอำนาจด้วย

3.4.2 แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน มีแนวโน้มจะผูกติดแน่นและขาดความอดทนสมาชิกของกลุ่มจะทนไม่ได้ถ้ามีสมาชิกของกลุ่มประพฤติ ปฏิบัติ แตกต่างไปจากความคาดหวังของกลุ่ม เพราะถือว่าเป็นการทำลายความกลมเกลียวของกลุ่ม ในกรณีที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มรุนแรงขึ้น สมาชิกจะแสดงพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนออกไปจากแนวปฏิบัติของกลุ่มย่อยไม่ได้

4. แนวคิดของมอสคา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 33; อ้างอิงจาก Mosca. 1939: 3) เชื่อว่า ความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นของปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคมแม้จะสามารถจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่มอสคาก็เห็นว่า ไม่มีความจำเป็นต้องทำ เช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคมและเสรีภาพทางการเมือง

5. แนวคิดของลิวคั๊ด (สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2538: 56-60; อ้างอิงจาก Lockwood. n.d.) วิจารณ์การขัดแย้งว่า เป็นพฤติกรรมเสียระเบียบความเป็นจริงสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของสังคมมนุษย์เท่าๆ กัน มีกลไกบางอย่างในสังคมที่ทำให้เกิดการขัดแย้งเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น เช่น

5.1 การที่บุคคลมีอำนาจไม่เท่ากัน ทำให้คนมีอำนาจมากถือโอกาสเอารัดเอาเปรียบผู้มีอำนาจน้อย ทำให้เป็นแหล่งที่มาของความตึงเครียด และการขัดแย้งในสังคม

5.2 การที่สังคมมักมีของหายากอยู่อย่างจำกัด เป็นเหตุให้ต้องมีการต่อสู้ดิ้นรน เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งจากของที่มีอยู่จำกัดนั้น

5.3 ในสังคมมักมีกลุ่มต่างๆ ที่มีเป้าหมายไม่เหมือนกันกลุ่มเหล่านั้นจึงต้องแข่งขันช่วงชิงกันบรรลุเป้าหมายนั้นอันเป็นเหตุให้ต้องมีการกระทบกระทั่งระหว่างกลุ่มได้

6. ทฤษฎีการขัดแย้งของ ดาร์เรนดอร์ฟ ดังนี้(สัญญา สัญญาวิวัฒน์ 2538: 56; อ้างอิงจาก Dahrendorp. n.d.)

6.1 การขัดแย้งมีโอกาสเกิดขึ้นได้ หากสมาชิกของกลุ่มรู้ว่าผลประโยชน์ของตนคืออะไร และสามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนเพื่อมุ่งผลประโยชน์นั้น

6.2 ความขัดแย้งจะเข้มข้นหากเงื่อนไขทางเทคนิค เงื่อนไขทางการเมือง และเงื่อนไขทางสังคมในการรวมกลุ่มขัดแย้งอำนวยให้

6.3 ความขัดแย้งจะมีความเข้มข้น หากการสับเปลี่ยนโยกย้ายบุคคลไปมาระหว่างกลุ่มผู้มีอำนาจ กับกลุ่มผู้ไม่มีอำนาจเป็นไปได้โดยยาก

6.4 ความขัดแย้งจะรุนแรงหากเงื่อนไขการรวมกลุ่มคนด้านเทคนิคด้านการเมืองและด้านสังคมไม่อำนวยหรืออำนวยให้ทำได้น้อย

6.5 ความขัดแย้งรุนแรงหากมีการเสียประโยชน์ในการแบ่งรางวัลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่ตายตัวไปเป็นเกณฑ์เชิงเปรียบเทียบ

6.6 ความขัดแย้งจะรุนแรงถ้ากลุ่มขัดแย้งไม่สามารถจะสร้างข้อตกลงเพื่อควบคุมการขัดแย้งระหว่างกันขึ้นมาได้

6.7 ความขัดแย้งที่เข้มข้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง และการจัดองค์การใหม่ขึ้นมากในองค์การสังคมแห่งการขัดแย้งนั้น

6.8 ความขัดแย้งที่รุนแรงจะก่อให้เกิดอันตรายการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการจัดระเบียบใหม่ในองค์การสังคมที่เกิดการขัดแย้งนั้นอย่างสูง

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของนักทฤษฎี ในเรื่องความขัดแย้งนั้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ความขัดแย้งเกิดจากความแตกแยกของบุคคลสองฝ่ายที่มีอำนาจไม่เท่ากัน เมื่อเกิดการใช้อำนาจขึ้น เกิดการแข่งขัน แย่งชิง แสวงหาความต้องการ และผลประโยชน์ ซึ่งอาจจะมียู่อำนาจ ความขัดแย้งนั้น อาจทำให้เกิดความรุนแรงในองค์กรขึ้นได้ เกิดความเสียหายและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร แต่อีกมุมหนึ่งในความขัดแย้งก็สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้ ในทางบวกและสร้างสรรค์ เช่น ความขัดแย้งทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จัดระเบียบองค์กรใหม่ เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่มขึ้นได้

2.3 ประเภท และลักษณะของความขัดแย้ง

ประเภทความขัดแย้ง

ผู้ที่ศึกษาเรื่องความขัดแย้งได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่ศึกษาจะยึดอะไรเป็นหลักในการจำแนก เป็นต้นว่า

เกทเซล และคณะ (Getzels; others. 1968: 216) มององค์ประกอบการเป็นระบบสังคม จึงแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งในบทบาท
2. ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของบทบาทและความต้องการส่วนบุคคล
3. ระหว่างค่านิยมกับความคาดหวังของสถาบัน

ฟิชเชอร์ (Fisher. 1969: 230) แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านอารมณ์
2. ความขัดแย้งในด้านเนื้อหาสาระ

สวิงเกิล (Swingle. 1976: 42) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย
2. ความขัดแย้งในด้านวิธีการ

สมิธ และคณะ (Smith; others. 1981: 277) แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยมองที่ผลงานของความขัดแย้งในองค์การเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ หรือความขัดแย้งที่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่สนับสนุนจุดหมายและการปฏิบัติงานขององค์การ
2. ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือไม่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ลูธานส์ (Luthans. 1981: 380-381) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิมซึ่งเป็นการขัดแย้งตามโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (Functional Conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย
3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and Staff Conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ (Formal Informal Conflict)

นักการศึกษาไทย จำแนกความขัดแย้งเป็นประเภทต่าง ๆ ด้วยกัน เช่น

สโลคัม จูเนียร์ และวูดแมน (กัจจัต คงหนู. 2537: 16; อ้างอิงจาก สโลคัม จูเนียร์; และวูดแมน. 1989: 450) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งไว้ว่าประเภทของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจเลือกกระทำการใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่จะต้องกรหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความขัดแย้งประเภทได้เสีย สิ่งที่ฝ่ายชนะได้รับย่อมมีค่าเท่ากับที่ฝ่ายแพ้ สูญเสีย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งไว้ว่า ผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ เป็นแบบความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง

2.2 ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะการต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง คู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ได้มากที่สุด

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือตนสองคนขึ้นไป ในขณะที่เดียวกันเรียกว่า ความขัดแย้งในอำนาจลักษณะที่สามเป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็น เป้าหมาย วิธีการ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่า ความขัดแย้งในประเด็น

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กรซึ่งจะมี 3 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่ง ไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่า เป็นความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สองเนื่องจากองค์กรแบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงาน จึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์กร จึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายการบังคับบัญชา ซึ่งอำนาจสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานกับสายอำนวยการ ซึ่งทำหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำทางด้านวิชาการซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น

สมยศ นาวิกาน (2536: 306) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งระหว่างองค์กรว่าความขัดแย้งระหว่างองค์กร ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นแบบของความขัดแย้งที่ต้องการสำหรับระบบเศรษฐกิจของเราอย่างน้อยที่สุด ถ้าหากว่าความขัดแย้งถูกจำกัดอยู่ที่การแข่งขันทางเศรษฐกิจแล้วความขัดแย้งดังกล่าวนี้ได้รับการยอมรับว่า น่าจะนำไปสู่การพัฒนามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ สวงวนศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2537: 122) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือ สภาพความคับข้องใจที่เกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อรู้สึกยุ่งยากในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ

2. ความขัดแย้งภายในองค์กรคือ สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรเดียวกันไม่สามารถยุติเงื่อนไขที่แตกต่างกันและปรองดองกันได้

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร คือ สภาพการณ์ที่องค์กรย่อยในองค์กรใหญ่ ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้องกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

เสน่ห์ โสมนัส (2538: 25) กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. ระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งแบ่งเป็นสองประเภท คือ ประเภทที่หนึ่งความขัดแย้งประเภทได้เสีย ความขัดแย้งแบบนี้ สิ่งที่ได้รับย่อมมีค่าเท่ากับฝ่ายที่แพ้สูญเสีย เป็นความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้เอาชนะกันอย่างแท้จริง ประเภทที่สองความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะต่างฝ่ายต่างก็ได้ในลักษณะการต่อรองมีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและ การแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง คู่ขัดแย้งพยายามจะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

2. ระหว่างกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การซึ่งจะมีสามลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่าเป็นความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้ง เนื่องจากองค์การแบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงานจึงมีการดิ้นรนแข่งขัน เพื่อเอารางวัล หรือผลประโยชน์จากองค์การจึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายบังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานกับสายอำนวยการ ซึ่งทำหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำทางด้านวิชาการซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

ช่างฉัตร (2541: 267) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งระหว่างองค์การว่าเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างองค์การทำให้การพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านเทคโนโลยีการบริหาร การบริการ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลักษณะของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือความไม่แน่ใจในการกระทำของตนเอง ว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดสับสนว่าอยู่ในสถานการณ์นั้น จนไม่สามารถตัดสินใจความขัดแย้งภายในตัวบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดเนื่องจากบุคคลต้องเลือกทำอะไรในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลบวก (Approach-approach conflict) เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งในสองงาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์ และน่าสนใจเท่ากัน (รักพี่เสียดายน้อง)

1.2 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป (Avoidance-avoidance conflict) ซึ่งทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นต่างก็ไม่ให้ในสิ่งที่พึงพอใจ เช่น จะเลือกว่าต้องอยู่คอนโนมิเนียมในเมือง (ซึ่งไม่พึงพอใจ) หรือมีบ้านเนื้อที่พอสมควรความอยู่นอกเมือง แต่ต้องขับรถจากบ้านที่อยู่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมืองซึ่งก็ไม่พอใจ (หนีเสือปะจระเข้)

1.3 ความขัดแย้งที่เกิดเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งใดผลที่จะได้รับจะเป็นผลทางบวก และผลทางลบ (Approach-avoidance conflict) เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จำเป็นต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งภายในระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องต่าง ๆ การกระทำหรือจุดประสงค์ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในด้านการรับรู้พื้นฐานการศึกษาและครอบครัวตลอดจนบทบาทและสถานภาพ (การยอมรับและไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลไม่ให้เกิดการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วยเนื่องจากแนวความคิดต่างกันซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น (Substantive conflict) ซึ่งผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้น และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้น ๆ เรียกว่า Affective conflict ซึ่งความขัดแย้งแบบนี้เป็นผลเนื่องจากมีบุคลิก Style ที่ไม่เข้ากัน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งของแผนกบัญชี และแผนกวิจัย กลุ่มสหภาพแรงงาน และคณะกรรมการ ประนีประนอมกลุ่มแรงงานสัมพันธ์ ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขันและเกิดผลในแง่ของการชนะแพ้

5. ความขัดแย้งในองค์การ (Intra Organizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์การ แยกได้ 4 ชนิด

5.1 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Vertical Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งในด้านวิธีการ

5.2 ความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือ ผู้บริหารในระดับเดียวกัน (Horizontal Conflict) เช่น การชิงทรัพยากรในองค์การ คน เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ สถานที่

5.3 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำ และกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงาน และทีมงาน (Line Staff Conflict)

5.4 ความขัดแย้งทางบทบาท (Role Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจน หรือไม่มีการกำหนดบทบาท หรือไม่รับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานความสัมพันธ์ พ่อแม่ พี่น้อง งานในสำนักงาน ฯลฯ เป็นต้น ควรมี Organization Chart ให้ชัดเจนมิฉะนั้นจะเกี่ยงกันทำ หรือแย่งกันทำ

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter Organization Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันกันหรือความสัมพันธ์ว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์กรที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลย์ของส่วนแบ่ง ตลาดมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และอาจมีการติดต่อเจรจากับองค์กรนั้น ๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง รวมทวน และเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

วันชัย วัฒนศัพท์ (2545: 10-15; อ้างอิงจาก Moore. 1986) ได้แบ่งชนิดของความขัดแย้งออกเป็น 5 ชนิด ได้แก่

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) เป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้ง อาจเกิดจากข้อมูลน้อยไป การแปลผลผิดพลาด การวิเคราะห์ออกมาด้วยความเห็นต่างกัน หรือแม้แต่ข้อมูลมากไปบางครั้งก็เป็นปัญหาความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล (Perception) บางครั้งก็เป็นปัญหาขัดแย้งกันได้

2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) เป็นเหตุผลแห่งการแย่งชิงผลประโยชน์ ในสิ่งที่ดูเหมือนมีหรือมีไม่เพียงพอเป็นเรื่องของทั้งตัวเนื้อหา กระบวนการ และจิตวิทยา (เช่น ยุติธรรมใหม่)

3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) เป็นเรื่องของอำนาจ แย่งชิงอำนาจ การใช้อำนาจ การกระจายอำนาจ ปัญหาโครงสร้างรวมไปถึง กฎ ระเบียบ บทบาท ภูมิศาสตร์ ระยะเวลาและระบบ

4. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมต่าง ๆ ในอดีต อารมณ์ที่รุนแรง ความเข้าใจผิด การสื่อสารที่บกพร่อง

5. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) เป็นปัญหาาระบบของความเชื่อความแตกต่าง ในค่านิยมชนบประเพณี ประวัติ การเลี้ยงดูที่หล่อหลอมเขาขึ้นมา

ดังนั้น สามชนิดแรกคือ ความขัดแย้งด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์และด้านความสัมพันธ์ มีแนวโน้มจะเจรจาได้ง่ายกว่า ความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับค่านิยมและโครงสร้าง

สรุปได้ว่า ประเภทและลักษณะของความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น สามารถที่จะรวมเป็นรูปแบบหลักได้ 6 รูปแบบที่จะเห็นได้ชัดเจน คือ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5) ความขัดแย้งภายในองค์กร และ 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร และมีชนิดลักษณะความขัดแย้งแบ่งได้ 5 ชนิด คือ 1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล 2) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ 3) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง 4) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และ 5) ความขัดแย้งด้านค่านิยม

2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งได้เป็น สาเหตุความขัดแย้งของบุคคล สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และสาเหตุความขัดแย้งระหว่างองค์กร

สาเหตุความขัดแย้งของบุคคล

ดยุก (Duke. 1976) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม
7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

นิวแมน และบรูล (Pneuman; & Bruehl. 1982) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1.องค์ประกอบด้านบุคคล 2.ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ และ 3.สภาพขององค์กร

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคล

- 1.1 องค์ประกอบด้านบุคคล ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล

องค์ประกอบด้านบุคคล ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึกของบุคคล

1.1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมี ภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติ หรือตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่เราทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมใน อีกรัฒนธรรมหนึ่ง

2) ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของ การศึกษาที่บุคคลได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็น แตกต่างกัน

3) ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่ แตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

4) ความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้ บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

1.1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

- 1) แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส
- 2) แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนของที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น
- 3) แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง
- 4) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหาอีกอาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

- 1) การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้
- 2) การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

1.1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนคิดน้อยไปจนถึงเดือนดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลายอย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น จึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือ การสื่อสาร(Communication)ที่ไม่ดีหรือไม่ มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) ผู้ส่งข่าวสาร 2) สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร 3) ผู้รับข่าวสาร ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ ดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

- ก. ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ
 - ข. ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน
 - ค. เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง
 - ง. เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้อง และสมบูรณ์
- เช่นเปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น

- ก. การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน
- ข. สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่งซึ่งอาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอแต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น
- ค. สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น

- ก. ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
- ข. ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คน หรือใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง โดยทั่วไปแล้วสภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากร และกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3.2 ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นเหตุความขัดแย้งที่สำคัญได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 8:00 น. เป็นต้น

3.4 การแข่งขัน ทุกๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งโดยทั่วไปมาจากคนเราคิดไม่เหมือนกัน คนเราทำไม่เหมือนกัน และผลประโยชน์ขัดกัน

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute. 1983) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม
3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย
5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ

ทริสตี (Trusty. 1987) ได้สรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

3 ประการ คือ

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การทำลายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อจุดเด่นหรือ เอกลักษณ์ของบุคคล

เดอ โบโน (De Bono. 1987) เห็นว่า การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ

3 ประการ คือ

1. เพราะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. เพราะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
3. เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

ฟรานซิส ทรัสต์ (Trusty, 1987) ศาสตราจารย์วิชาการบริหารการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย เทนเนสซีที่เมืองน็อกซ์วิลล์ ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้ง และสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีดังนี้

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การท้าทายหรือให้ร้ายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อปมเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

โดยปกติแล้วแต่ละบุคคลก็มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสนใจหรือเป้าหมายแตกต่างกัน อยู่แล้ว การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มก็จะยิ่งทำให้กลุ่มเหล่านั้นมีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือความสนใจ เมื่อต้องการมาทำงานร่วมกันจึง ก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งถึงตั้งแต่ปัญหาเล็ก ๆ ไปจนถึงปัญหาใหญ่โต อันนำไปสู่ความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มในที่สุด

วอลตัน และ ดัทตัน (Walton; & Duttum, 1969: 73-74) กล่าวถึง สาเหตุหรือแหล่งที่มา ของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการทรัพยากรที่มีจำกัด
2. ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนกขององค์กร
3. การขึ้นต่อกันของงานในองค์กร
4. ความแตกต่างระหว่างค่านิยมหรือการรับรู้ระหว่างแผนกงาน

จุง และแมกกินสัน (Chung; & Magginson, 1981: 255-259) ได้แสดงให้เห็นถึงสาเหตุ สำคัญ 6 ประการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
3. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
4. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด
5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัว

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างองค์กร

หากพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งมักเกิดขึ้น เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมักพบแทบทุกหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่สร้าง ปัญหาให้กับหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ตามปกติแล้วความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเป็นการขัดแย้ง ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยกันเอง ความขัดแย้งดังกล่าว ย่อมนำมาซึ่งความขัดข้องใจ ทำให้เกิดอารมณ์หงุดหงิดขุ่นมัว

บั้นทอนสุขภาพจิตของแต่ละฝ่าย ส่งผลให้บรรยากาศของหน่วยงานเป็นไปด้วยความอึดอัด บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการไม่เข้าใจกัน ในการปฏิสัมพันธ์ ทั้งที่เป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

โฮวาร์ด (Howard. n.d.) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง ในองค์กร เกิดจากการแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ผลที่ตามมา คือ เป็นการยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

ชมิทท์ (Schimidt. n.d.) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งไว้ 9 ประการ คือ

1. ข้อมูลต่างกัน
2. เป้าหมายต่างกัน
3. ค่านิยมต่างกัน
4. ความเชื่อต่างกัน
5. ความเห็น ความรู้ ความชำนาญต่างกัน
6. โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบราชการ
7. มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคลากรและองค์กร
8. การติดต่อประสานงานจากเบื้องล่าง
9. พฤติกรรมของบุคคลอื่นเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์ใน

องค์กรเดียวกัน

ไมล์ (Miles. 1980: 115) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร มี 7 ประการ คือ

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน
2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ
3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
4. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร
5. การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน
6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล
7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

จากข้อความข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในความขัดแย้งย่อมมีสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกสังคม และยากแก่การหลีกเลี่ยง สามารถแบ่งสาเหตุความขัดแย้งได้ คือ สาเหตุความขัดแย้งของบุคคล สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และสาเหตุความขัดแย้งระหว่างองค์กร อาจกล่าวได้ว่า เป็นเพราะแต่ละคนมีภูมิหลัง วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เป็นผลที่ทำให้แต่ละมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป สาเหตุความขัดแย้งในแบบต่าง ๆ นี้เป็น ชนวนทำให้องค์กรหรือหน่วยงาน เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2.5 ผลดี และผลเสีย ของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้รวบรวมเกี่ยวกับการผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

จุง และเมกกินสัน (นิเทศ บัวตุม. 2537: 24; อ้างอิงจาก จุง และเมกกินสัน. 1981) ได้เสนอผลในทางบวกหรือทางดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น
2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
3. เกิดความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่มขึ้น
4. ช่วยให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่
5. ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดีขึ้น (เมื่อได้แก้ปัญหาแล้ว)

โอเวนส์ (ช่วงชัย ดรมั่น. 2547: 20-21; อ้างอิงจาก Owens. 1991) ได้สรุป ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
2. กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้ อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอก กระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน
6. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
7. เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ ส้ารวจความคิดเห็นว่าดีหรือเลวอย่างไร
8. ความขัดแย้งทำให้เกิดความถ่วงดุลอำนาจและรักษาอำนาจนั้นไว้
9. ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุดและหน่วยงานทำงาน

มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 160-161) ได้สรุปความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ในด้านผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

3. เป็นการบังคับทำให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่ง ว่าดีเลวเหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่ง ย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร

4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 229) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งที่จะทำให้ผลงานของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์การดีขึ้น ดังนี้คือ ทำให้ความขัดแย้งที่ถูกมองข้ามหรือถูกละเลยได้รับการสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น ทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้ และเข้าใจจุดยืนของกันและกัน ได้มากขึ้น กระตุ้นให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดสิ่งใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือเมื่อผู้ตัดสินใจรับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตน ซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลายครอบคลุมมากขึ้นย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นต้องพิสูจน์สมมติฐาน และความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ ๆ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความขัดแย้งเชิงแนวคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกันย่อมนำมาสู่การเปิดกว้าง ในการนำแนวคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

จำเริญ วีระธรรมานนท์(อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล 2544: 27; อ้างอิงจาก จำเริญวีระธรรมานนท์ 2539) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ 8 ประเด็น ดังนี้

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เห็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน เพื่อให้พบกับความจริงหรือสิ่งที่ถูกต้อง
3. จะมีความสามัคคีกันมากขึ้นภายในองค์การ ถ้ามีความขัดแย้งนอกองค์การ
4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
5. ก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและรักษาดุลแห่งอำนาจนั้นไว้
6. เป็นการบังคับให้มีการตรวจสอบข้อบกพร่องในองค์การไปในตัวและอาจทำให้มีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือส่วนใดส่วนหนึ่งภายในองค์การได้
7. เป็นการบังคับให้มนุษย์มองตัวเองว่า ดี ไม่ดี เหมาะสมอย่างไรที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะมีผลดีต่อองค์การ

8. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล ที่เกิดจากการรวมตัว

ผลเสียของความขัดแย้ง

โอเวนส์ (ช่วงชัย ดรหมั่น . 2547: 20-21; อ้างอิงจาก Owens. 1991) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

1. ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูงจะทำให้คิดการทำลายคู่แข่งขึ้น
2. โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น
3. ความขัดแย้งทำให้เกิดการสูญเสียทางทรัพยากรและเวลา
4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้น
5. ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์

6. ความขัดแย้งนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร

7. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่เคารพซึ่งกันและกัน

8. เกิดความขยายตัวของความขัดแย้ง

9. ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จำเริญ วีระธรรมานนท์ (อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล . 2544: 28; อ้างอิงจาก จำเริญ วีระธรรมานนท์. 2539) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่ามี 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. สูญเสียกำลังคน เนื่องจากคนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออกโดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ

2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง

3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันขึ้นได้

4. มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

มณี เหมทานนท์ (2542: 81-82) ได้กล่าวว่า “ผลเสียของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งทำให้คนหมดกำลังใจ ทำให้สัมพันธภาพของความเป็นมิตรหมดไป และเกิดการทะเลาะบาดหมางขึ้นได้ ก่อให้เกิดแรงต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 160-161) ได้สรุปความขัดแย้งมีทั้งผลดี และผลเสียรวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ในด้านผลเสียของความขัดแย้ง คือ

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่ายเกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้

2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง

3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันขึ้นได้

4. มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 229 - 230) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งที่ทำให้ผลงานของกลุ่มหรือองค์กรลดลงดังนี้

1. ความขัดแย้ง ก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2. ความขัดแย้ง ขัดขวาง และทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือแผนงานทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน
 3. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจ และการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรของแต่ละคนถดถอยลดลง
 4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian Style) ด้วยความจำเป็น เป็นต้น
 5. ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง
- จากผลดีและผลเสียของความขัดแย้งที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หรือความขัดแย้งในทางเสื่อม ถ้าเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ก็จะทำให้เกิดการพัฒนา สามัคคี เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นความขัดแย้งในทางเสื่อมที่มีลักษณะก้าวร้าว ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความอคติ มุ่งแต่ทำลายล้างกันจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร ขาดความร่วมมือ บรรยากาศในการทำงานตึงเครียด เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ส่งผลให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรนั้นเสื่อมถอยลง

3. การบริหารความขัดแย้ง

3.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้จัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นไปในลักษณะของความสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องกล้าและพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้งอาจเป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความขัดแย้ง ในกรณีที่องค์กรนั้นมีระดับความขัดแย้งค่อนข้างต่ำ หรือน้อย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปรับลดระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไป ซึ่งระดับของความขัดแย้งที่มีมากหรือน้อยจนเกินไปย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น นอกจากนี้การแก้ปัญหความขัดแย้งหรือการจัดการความขัดแย้งก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารจะละเลยหรือหนึ่งเฉยมิได้ การจัดการกับความขัดแย้งได้มีผู้เสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ซิมเมล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534: 134; อ้างอิงจาก Semmel. 1955: 107) ได้กล่าวถึงวิธียุติความขัดแย้ง 4 วิธี คือ

1. การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

มาร์ช และไซมอน (March; & Simon. 1958: 129) ได้เสนอแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ

1. โดยการเลือกแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร
2. การเกลี้ยกล่อมโดยการใช้เทคนิคศิลปะชักจูงเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นกับประโยชน์ส่วนรวม เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติ
3. การต่อรอง โดยยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม
4. กลวิธีทางการเมืองโดยการใช้อำนาจต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง

เบลค และ มุตตัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 154; อ้างอิงจาก Black; & Mouton May. 1970: 413-425) เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. ผู้บริหารแบบ (9, 1) แบบการใช้อำนาจ
2. ผู้บริหารแบบ (1, 1) แบบถอนตัว
3. ผู้บริหารแบบ (1, 9) แบบการกลบเกลื่อน
4. ผู้บริหารแบบ (5, 5) แบบการประนีประนอม
5. ผู้บริหารแบบ (9, 9) แบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเล็ต (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 133; อ้างอิงจาก Mary Parker Follett. 1975: 22-23) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. การเอาชนะ
2. การประนีประนอม
3. วิธีผสมผสาน

ฟิลเลย์ (Fillely. 1975: 22-23) เสนอไว้ 3 วิธี คือ

1. วิธีชนะ-ชนะ คือ ทั้งสองฝ่ายได้ตามที่ต้องการ เป็นลักษณะของการร่วมมือกันแก้ปัญหา
2. วิธีชนะ-แพ้ คือ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์
3. วิธีแพ้-แพ้ คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ต้องการ

แคพโลว์ (Caplow. 1976: 169) เสนอวิธีต่างๆ ในการแก้ความขัดแย้ง ดังนี้

1. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
2. ตั้งกรรมการหาข้อเท็จจริง
3. ปรับองค์การใหม่
4. ประนีประนอม

เคนเนธ ไซมัส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 104-105; อ้างอิงจาก Kenneth Thomas. 1976: 889-935) ได้เสนอแนวคิดที่เป็นรูปแบบของการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความเสียหายของคนอื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้-ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด ซึ่งคล้ายกับทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

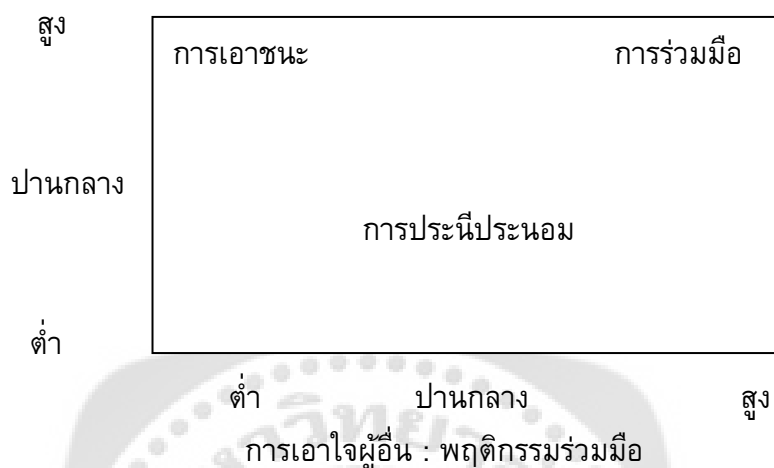
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง แสดงพฤติกรรมเป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ควรเสียบ้าง พบกันครึ่งทาง ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่น้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้มาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะที่ขึ้นชื่อว่าพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น แสดงการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ จนกระทั่งก่อให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงขึ้นที่แก้ไขไม่ได้ ถ้าสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง ซึ่งมีลักษณะคล้ายๆ กับการวางเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด

แล้วหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมแบบนี้คล้ายกับภาษิตที่ว่า เอาไม้ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534: 104-105).

โฮวาท และ ลอนดอน (Howat; & London. 1980: 172-175) ได้สรุปวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาก่อนที่จะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว
2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับตัว เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท
3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน
4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

ราฮิม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 155-156; อ้างอิงจาก Rahim. 1985: 83-85) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกี (Western Kentucky University) สหรัฐอเมริกา ได้เสนอแบบของการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิด ของทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) เป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้อตนเองพอใจ และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for Others) เป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลต้องการให้ผู้อื่นพอใจ ผลรวมของสองมิติดังกล่าว ทำให้เกิดการจำแนกแบบพฤติกรรมที่แสดงออกเป็น 5 แบบ ซึ่งสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบการบริหารความขัดแย้งของราฮิม มีดังนี้

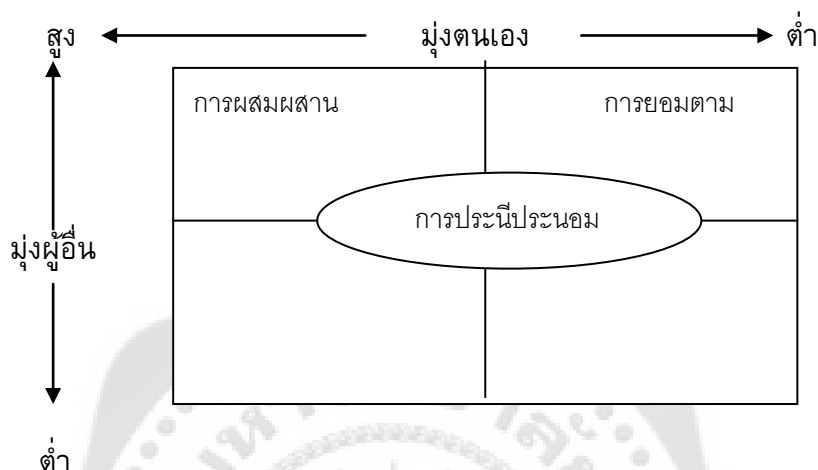
1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อนการแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอา ทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา แบบการบริหารความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับ จุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เห็นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น แบบการบริหารความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่งอาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Competition) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นแบบของแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนอื่น แบบการบริหารความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งทีคนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลงงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอยตัว การถอยหนี การบดสวะให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้แบบการบริหารความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นแนว ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างหรือ แต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แบบการบริหารความขัดแย้งของ Rahim

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540: 155-156).

โทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas; & Kilmann. 1987: 11-16) เสนอวิธีแก้ปัญหาไว้ 5 วิธี คือ

1. การเอาชนะ
2. การร่วมมือ
3. การประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การยอมให้

จอห์นสันและจอห์นสัน(สมเกียรติ บำรุงกิจ 2547: 28-29; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson. 1987: 272-274) ได้เสนอแบบพฤติกรรม ในการจัดการความขัดแย้งโดยใช้มิติความสัมพันธ์หรือการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นและมีวัตถุประสงค์ หรือการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล โดยแยกพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งได้เป็น 5 รูปแบบ แทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด คือ

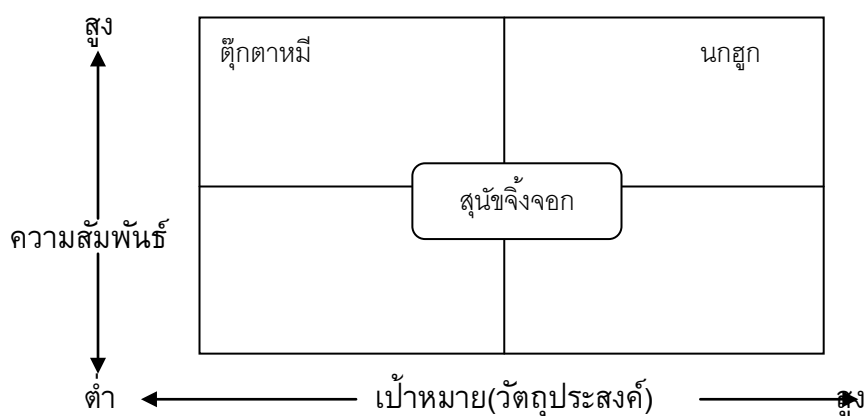
1. ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหู่ = Withdrawing) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และหลีกเลี่ยงจากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้ จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่า การถอนตัวจากสภาพขัดแย้ง ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า มองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2530: 77)

2. ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง = Forcing) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด สัมพันธภาพมีความสำคัญน้อยมาก ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใดๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น ไม่สนใจที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่ยอมรับตน มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ และลักษณะแบบฉลามต้องการเป็นผู้ชนะชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จต่อความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสม และความล้มเหลว ลักษณะฉลามจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

3. ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาทมิ" (สัมพันธภาพราบรื่น = Smoothing) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยัง ดำเนินต่อไปจะสะท้อนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ยอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า = Compromising) รูปแบบนี้ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี

5. ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม = Confronting) รูปแบบนี้ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสอง พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุดึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหาการหาทางแก้ไขซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ได้ สิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจคือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น ความเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการคลี่คลายแล้ว (Johnson; & Johnson. 1987: 272-274) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของ จอห์นสันและจอห์นสัน

ที่มา: สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547: 29).

อีเวอร์ฮาร์ด และมอร์ริส (สฤษดี ทองดีธรรมย์ 2551: 35-36; อ้างอิงจาก Everard; & Morris. 1990: 108-111) ได้เสนอ พฤติกรรม วัสองแนว คือ

1. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Concern for relationship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลอื่น
2. พฤติกรรมมุ่งงาน (Concern for results) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญ

ในแต่ละพฤติกรรมนี้ จะมีระดับพฤติกรรมอยู่ 2 ระดับ คือ ระดับต่ำและสูง ซึ่งเป็นการจำแนกตามแนวคิดทฤษฎีสองมิติ เมื่อจำแนกแล้วจะเป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้

1. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงถึงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นการทำตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ
2. แบบการกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้เกิดความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยและให้การปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันแรก โดยการแสดงออกเหมือนกันขาดจุดยืนของตัวเองและไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง
3. แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่ายโดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหา หรือการค้นหาความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. การต่อสู้ (Fighting) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนเองว่าถูกต้องและมุ่งโจมตีผู้อื่น เป็นการใช้อำนาจที่เหนือกว่า สั่งให้คนอื่นปฏิบัติตาม การแสดงพฤติกรรมแบบนี้ ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

5. แบบการแก้ปัญหา (Problem-solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินการจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและสร้างสรรค์ แต่อาจทำให้เสียเวลากำลังงาน กำลังความคิดและการตัดสินใจ ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบการบริหารความขัดแย้งของอีเวอร์ราร์ด และมอร์ริส

ที่มา: สฤษดิ์ ทองติตรัมย์. (2551: 36).

จากรูปแบบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ล้วนเป็นประโยชน์และเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งวิจิตร วรุตบางกูร เชื่อว่าคงไม่มีผู้บริหารเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวคิดในการเลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ซึ่งได้แก่

1. การเอาชนะ
2. การยอมตามผู้อื่น
3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. การร่วมมือแก้ปัญหา
5. การประนีประนอม

วิจิตร วรุตบางกูร (2531: 68-70) ยังได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งแก่ผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ทำตัวเสมือนฟองน้ำ อดทนต่อท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นปฏิกิริยาจะเป็นการกระพือความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น
2. พึงระวังการแยกคู่กรณีออกจากกัน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง บางครั้งกลับทำให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น เพราะต่างมีเวลาหาข้อสนั่นสนุน ข้อแก้ตัวมากขึ้น การจับแยกควรมั่นใจ และทำให้ทั้งสองฝ่ายมั่นใจว่าจะไม่มีการหาข้อถกเถียงอีก
3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกขมขื่นมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียด และลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

จากแนวคิด ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง เป็นการบริหารและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หมดไป โดยมุ่งแก้ไขที่ตัวปัญหา และเน้นเรื่อง การทำให้ความขัดแย้งยุติลงอย่างจริงจัง ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบตามมาอีก นั่นคือ ต้องใช้วิธีการให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจน่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด แต่ในความจริงแล้ว ยังมีปัญหาความขัดแย้งหลายๆ เรื่องที่ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยวิธี "ชนะทั้งคู่" ด้วยมีข้อจำกัดมากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพบุคคล สิ่งแวดล้อม เวลา สถานที่ และเรื่องราวที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังนั้น การเลือกใช้กลวิธีการในการแก้ไขสิ่งแวดล้อม คงจะต้องปรับให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยและบริบทที่เกี่ยวข้อง แต่ผลที่พึงปรารถนาก็คือ "ให้เกิดความราบรื่น ประองตอง รักใคร่ สามัคคี กลมเกลียวกัน อันควรจะมุ่งกระทำให้เกิดในทุกๆ สังคม เพื่อประโยชน์สุขของทุกๆ คนที่เกี่ยวข้อง

3.2 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534: 116-117) ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนและรอบคอบว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไรเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น แล้วผู้บริหารเร่งรีบแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยไม่ศึกษาหาสาเหตุแห่งความขัดแย้งเสียก่อน ย่อมเป็นการเสี่ยงเกินไป การวินิจฉัยความขัดแย้งอาจทำได้โดยการตอบปัญหาต่อไปนี้

- 1.1 ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร ความขัดแย้งอาจมาจากความแตกต่างในเป้าหมาย วิธีการ หรือแตกต่างของบุคคล ความขัดแย้งที่มีสาเหตุแตกต่างกันย่อมใช้วิธีการบริหารที่แตกต่างกัน

- 1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร คำถามนี้ต้องการที่จะทราบ ว่าผู้บริหารมีอำนาจที่แท้จริงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือไม่ เช่น เชี่ยวชาญใน เนื้อหาหรือ เชี่ยวชาญในวิธีการที่เป็นปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารมีความลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดหรือไม่

1.3 ผู้บริหารต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไรเมื่อความขัดแย้งสิ้นสุดลง ผู้บริหารต้องการให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ หรือแพ้ทั้งคู่ หรือชนะทั้งคู่

ในการวินิจฉัยความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้นควรจะต้องพิจารณาจาก 3 สิ่งนี้

1. ทศนคติ อาการที่แสดงความขัดแย้ง เช่น ไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องฟังคนอื่น ไม่ใส่ใจ ความเสียหายที่เกิดจากความขัดแย้ง สนใจแต่พวกของตน ไม่สนใจคนอื่น

2. พฤติกรรม อาการที่แสดงความขัดแย้ง เช่น มีความกลมเกลียวในกลุ่มเดียวกันมากเหลือเกิน ขอบแข่งขันกับกลุ่มอื่น แสดงพฤติกรรมก้าวร้าวเอาแต่ประโยชน์ตนเอง

3. โครงสร้าง อาการที่แสดงความขัดแย้ง เช่น แยกออกเป็นหน่วยย่อยๆ แทนที่รวมกันได้ไม่สนใจผู้บริหารที่เอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ขอบเขตของกลุ่มชัดเจนเกินไป

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง ขั้นที่สองของกระบวนการจัดการกับความขัดแย้งก็คือ การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคล ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่ง หรือสถานภาพความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มโดยมากเกิดจากบรรทัดฐาน หรืออารมณ์ของกลุ่ม ทุกกลุ่มจะมีความคาดหวังว่าสมาชิกของกลุ่มจะประพฤติปฏิบัติ หรือแต่งตัวแตกต่างไปจากความคาดหวังแล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์หรือมีโทษ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นเราจำเป็นต้องพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคตความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มจะมีประโยชน์ต่อองค์กรใน 3 ประการ คือ

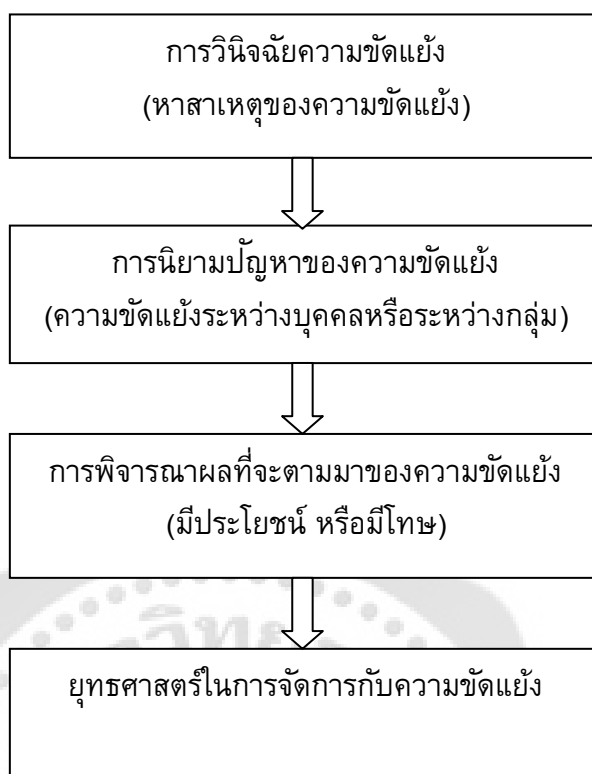
3.1 ความขัดแย้งกระตุ้นให้บุคคลสนใจในงานและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง องค์กรที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์กรที่น่าเบื่อหน่าย

3.2 ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดที่ใหม่และคิดที่ดีกว่า เมื่อคนมีความคิดที่แตกต่างกันก็จำเป็นต้องเลือกความคิดที่ดีกว่า

3.3 ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ผลประโยชน์ของสองฝ่าย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจช่วยให้การสื่อสารระหว่างกลุ่มดีขึ้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะทำให้เกิดผู้นำในกลุ่มขึ้น

4. ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีน้อยอยู่ ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งอยู่ระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

จากกระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวในข้างต้นนี้สามารถศึกษาได้จากภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ*.
หน้า 116-117.

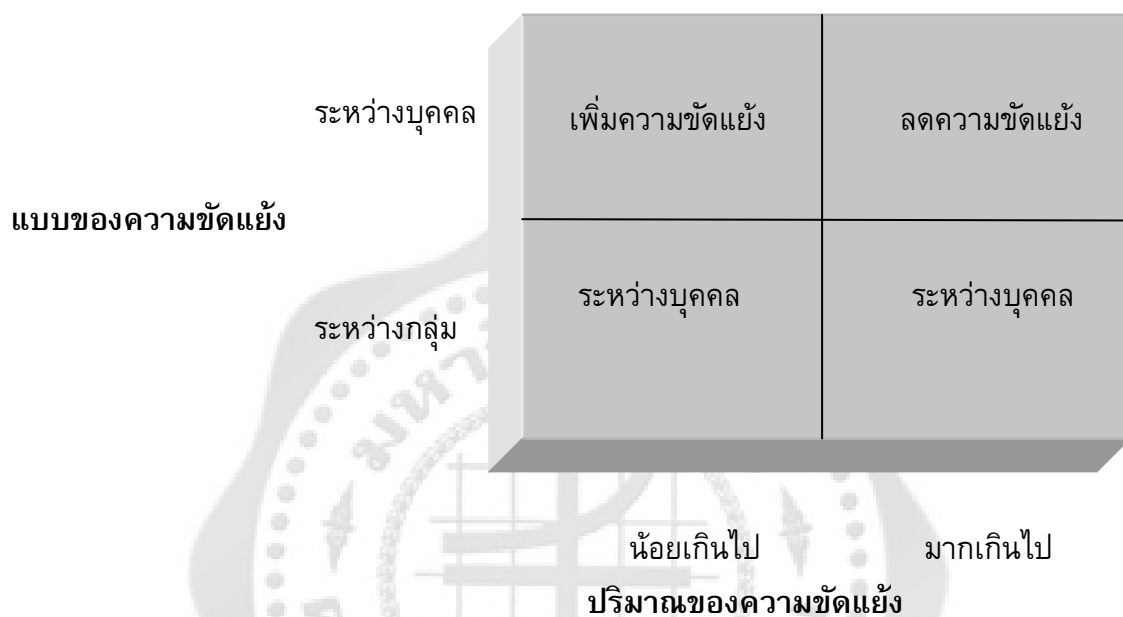
พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2547: 116) ได้เสนอหลักการ 6 ขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยเสนอแนะวิธีการพิจารณาความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นขั้นตอนคล้ายกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ดังนี้

1. ระบุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน เพื่อสมาชิกจะได้เข้าใจถึงข้อขัดแย้งได้ตรงกัน
2. ร่วมกันหาข้อสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการขจัดความขัดแย้ง
3. ประเมินแนวทางต่างๆ เพื่อเป็นข้อสรุป
4. ตัดสินใจเลือกแนวทางที่ไม่ได้ประเมินแล้วว่าดีที่สุดมาใช้ในการขจัดความขัดแย้ง
5. นำแนวทางที่ตัดสินใจเลือกแล้วนั้นมากำหนดเป็นวิธีปฏิบัติ และนำไปปฏิบัติต่อไป
6. ประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

จากที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง ต้องอาศัยกระบวนการดำเนินการ เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม และเพื่อให้ความขัดแย้งที่เป็นผลเสียต่อองค์กรลดน้อยลง ซึ่งกระบวนการขั้นตอนประกอบไปด้วย การพิจารณาวินิจฉัยสาเหตุของความขัดแย้ง มองให้เห็นถึงธรรมชาติที่มาของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้งมีอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องและผลที่จะตามมาเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีการ ยุทธศาสตร์ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และปัญหาที่เกิดขึ้น

3.3 ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 122-126) ได้กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งว่า จะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งมีในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้นอาจแบ่งออกได้ 4 แบบ หรือ 4 สถานการณ์ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 สถานการณ์ 4 แบบในการบริหารความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ*. หน้า 123.

สถานการณ์ 4 แบบในการบริหารความขัดแย้งดังภาพข้างต้น เกิดจากความสัมพันธ์ในการพิจารณา 2 มิติ มิติแรก คือ ปริมาณของความขัดแย้ง (มีน้อยเกินไป หรือมีมากเกินไป) มิติที่สอง คือ แบบของความขัดแย้ง (ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม) ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้น สถานการณ์ทางด้านซ้ายควรจะเพิ่มความขัดแย้งให้มากขึ้น ส่วนสถานการณ์ในด้านขวาจำเป็นจะต้องลดความขัดแย้งลง

การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ในกรณีที่บุคคลในองค์การไม่มีความขัดแย้งกันเลย องค์การนั้นก็อาจจะเฉื่อยชาไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเพิ่มความขัดแย้ง โดยให้มีการแข่งขันเพื่อที่จะให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นแรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการแข่งขันนั้น ผู้บริหารอาจทำได้โดยให้มีความกดดันที่ตัวผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ทำงานให้เร็วขึ้น

ให้ดีขึ้น การแข่งขันลักษณะนี้ จำทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล คนที่มีความสามารถย่อมทำงานได้ดีขึ้น และเร็วขึ้นกว่าคนที่ด้อยความสามารถ ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการแข่งขันนั้น แบบของผู้นำเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ผู้นำจะต้องทำให้คนทั้งหลายเห็นว่าตนเองสนใจความคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคคล จะต้องพยายามทำให้เพื่อนร่วมงานรู้ว่าไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ว่ามีความแตกต่างกันในความคิดเห็น แล้วเลือกความคิดเห็นที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติ ในการประชุมก็เช่นกัน จะต้องพยายามกระตุ้นให้คนทั้งหลายแสดงความคิดเห็น แล้วสรุปประเด็นให้ได้ว่าความคิดเห็นเหล่านี้แตกต่างกัน พยายามให้กลุ่มหาข้อยุติว่าความคิดใดเป็นความคิดที่ดีที่สุดในการที่จะนำไปปฏิบัติพยายามให้เกิดประโยชน์และยกย่องความคิดที่ดีที่สุด

การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ยุทธศาสตร์ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็คล้ายๆ กับการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อจะได้ผลงานที่ดีกว่า ผู้นำของกลุ่มเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งในการทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างไปจากนอร์มของกลุ่มบ้างหรือผู้นำที่มาจากภายนอก และมีภูมิหลัง และค่านิยมแตกต่างไปจากนอร์มของกลุ่ม ผู้นำทั้งสองลักษณะนี้มักจะส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม นอกจากนั้นสมาชิกของกลุ่มควรจะต้องมีความแตกต่างกันบ้าง เช่น ไม่ควรจะมีเรียนจบมาจากสถานศึกษาเดียวกัน คนที่มีความคล้ายกันมากๆ ย่อมยากที่จะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ลักษณะที่แตกต่างกันของกลุ่มนี้จะช่วยทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้น ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าแต่ละกลุ่มมีโอกาสจะชนะพอๆ กัน พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในเรื่องนี้ ผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม คอยระวังให้มีความขัดแย้งที่พอเหมาะและจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และความกระฉับกระเฉงในการทำงานของสมาชิกภายในกลุ่มมิใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นจนเป็นการทำลายองค์การ

การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ผู้บริหารโดยมากมักจะวิตกกังวลกับการที่มีความขัดแย้งมากเกินไป มากกว่าจะวิตกกังวลกับการที่มีความขัดแย้งน้อยเกินไป ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปนั้นจำเป็นต้องหาทางลดลง สิ่งที่เป็นความเลวร้ายอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การทะเลาะ เพิกเฉย หรือการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ขัดแย้ง ถ้าหากโชคช่วย เมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งอาจคลี่คลายลงบ้าง แต่ก็จะมีโอกาสเกิดขึ้นไม่มากนัก ถึงจะมีโชคอย่างนั้นก็ตาม ผู้บริหารคนนั้นก็คงจะไม่มีใครยอมรับว่าเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีความจริงใจและจริงใจในการแก้ปัญหา หากผู้บริหารทะเลาะความขัดแย้งโดยปล่อยให้มากเกินไป โดยมากมักจะถึงจุดที่ยากหรือไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งก็จะเป็นตัวทำลายองค์การในหลายๆ ทาง

การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจเป็นเพราะมีเป้าหมายต่างกัน มีค่านิยมต่างกัน มีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่ทำให้คนคิดต่างกัน อำนาจและเกียรติยศก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยที่กลุ่มหนึ่งมีเกียรติหรือมีหน้ามากกว่ากลุ่มอื่น ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การป้องกันความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจทำได้หลายอย่าง เช่น กำหนดเป้าหมายและบทบาทของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน การให้แต่ละกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

แอนเดอร์สัน (Anderson. 1984: 303) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์ที่จะลดความขัดแย้งไว้ 4 ประการดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การใช้อำนาจหรือการควบคุม นั้นขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อยุติความขัดแย้ง ยุทธวิธีนี้จะลงเอยด้วยสถานการณ์แพ้-ชนะ ผู้บริหารจะใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจว่าใครแพ้ ใครชนะ การใช้อำนาจก็เป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หัวหน้าก็จะใช้อำนาจยุติความขัดแย้งของลูกน้อง ในบางกรณีก็จะใช้อำนาจในการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน หรือควบคุมทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน การมีอำนาจในการควบคุมหรือจัดสรรทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน ก็จะสามารถช่วยลดความขัดแย้งลงได้ ยุทธศาสตร์โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุมนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารอาจเห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ เพราะได้ผลเร็วและผลออกมาชัดเจน แต่ก็เป็นการแก้ปัญหาในระยะสั้นเพราะปัญหาล้ำๆ กันจะเกิดตามมาอีก ยุทธวิธีนี้ไม่ได้แก้ที่รากของปัญหา ยิ่งกว่านั้นยุทธวิธีนี้จะทำให้มีผู้แพ้ ผู้แพ้ย่อมขุ่นเคือง ไม่พอใจ หรือหาทางแก้แค้น หากมีโอกาสผลที่ตามมาก็คือ การเสื่อมสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้องในอนาคต

2. ยุทธศาสตร์การกลบเกลื่อน เป็นการเน้นที่จุดสนใจร่วมกันของบุคคล และพยายามลดความสนใจที่แตกต่างกัน วิธีนี้คล้ายกับการใช้อำนาจเพราะไม่ได้แก้ที่ปัญหาแท้จริง แต่พยายามที่จะกลบเกลื่อนปรองดอง ความรู้สึกของคน ทำให้คนสามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้ เป็นการลดอารมณ์ของคนที่มีความขัดแย้ง คำพูดที่ว่า “ทุกคนในโรงเรียนนี้เป็นคนที่มีเกียรติ” “ที่นี่มีแต่ความสามัคคีกลมเกลียวกัน” “ผมภูมิใจมากที่ที่นี้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี” เป็นการกลบเกลื่อนวิธีหนึ่ง การกลบเกลื่อนมีประโยชน์มากในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้ง เพราะในระยะแรกๆ คู่ขัดแย้งจะมีอารมณ์ การกลบเกลื่อนจะช่วยทำให้อารมณ์ลดลงได้บ้าง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมา และให้คู่ขัดแย้งช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ วิธีนี้อย่างน้อยที่สุดคู่ขัดแย้งก็ต้องเอาความแตกต่างของตัวเองออกไปบ้าง เพื่อจะทำงานด้วยกันให้ได้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่

3. ยุทธศาสตร์การต่อรอง เป็นการลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมเสียบ้างด้วยการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับประเด็นขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่ขัดแย้งยอมลดราวาศอกสิ่งที่ตนเองอยากจะได้ลงบ้าง ก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุหรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้าง แต่อาจไม่ใช่ทั้งหมด นั่นคือแต่ละฝ่ายได้รับบ้างแต่ไม่ได้รับทุกอย่างที่ตัวเองต้องการ แต่ละฝ่ายมีความพอใจบ้าง วิธีนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าเป็นการเจรจาต่อรองที่ตัวปัญหาหรือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

4. ยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการมุ่งที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจความแตกต่าง ความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้ง วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาที่จะแก้ปัญหา และความแตกต่างของอำนาจหรือสถานภาพของคู่ขัดแย้งจะต้องมีไม่มาก วิธีการนี้ต้องให้ทั้งสองฝ่ายระบุเป้าหมายของตนเองออกมา วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้พยายามเน้นที่ตัวปัญหาไม่ใช่ที่ตัวคน แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะและใช้เวลาพอสมควร

วอร์เชล และคูเปอร์ (Worchel; & Cooper. 1983: 398) ชี้ให้เห็นว่าเราสามารถใช้นอร์ม (norms) ในการลดความขัดแย้งได้ นอกจากจะการใช้การต่อรอง(bargaining) และการเจรจา(negotiation) เพื่อลดความขัดแย้ง แต่การต่อรองและการเจรจานั้นจะทำให้เกิดระยะห่างระหว่างคู่ขัดแย้งทางจิตวิทยา ผลที่จะตามมาคือ ทศนคติของคู่ขัดแย้งจะเปลี่ยนไปจากความปรารถนาที่จะแก้ไขปัญหา กลับเป็นความต้องการที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการใช้กำลังเล่ห์เหลี่ยม หรือการข่มขู่ เนื่องจากความขัดแย้งอาจเกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เราจึงสามารถใช้นอร์มเพื่อลดความแตกต่างนี้ นอร์มเป็นกฎกติกาที่แสดงว่าคนจะประพฤติและปฏิบัติตาม นอร์มอาจเป็นทั้งแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ อาจเป็นได้ทั้งลายลักษณ์อักษร หรือไม่ลายลักษณ์อักษร การใช้นอร์มเพื่อลดความขัดแย้งนั้น ควรจะกระทำเมื่อต่างฝ่ายต่างก็จะใช้การข่มขู่ นอร์มที่ใช้ในการลดความขัดแย้งอาจเป็นนอร์ม ของ ถ้อยที่ถ้อยปฏิบัติ (norm of reciprocity) นอร์มชนิดนี้แสดงว่าพฤติกรรมทั้งหลายควรจะมีการ แลกเปลี่ยนประโยชน์กัน นั่นคือถ้าฝ่ายหนึ่งให้ความร่วมมือในการทำอะไ่ อีกฝ่ายหนึ่งก็ควรจะให้ ความร่วมมือด้วย

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้นอาจแบ่งออกได้ 4 แบบ หรือ 4 สถานการณ์ 1) การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล 2) การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 3) การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และ 4) การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งที่ว่ามี จะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งมีในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ และสามารถที่จะใช้ยุทธศาสตร์ในด้านการต่อรอง การเจรจา การใช้อำนาจ การเผชิญหน้า การกลบเกลื่อน มาเป็นยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งในองค์การหรือหน่วยงานให้ลดน้อยลงได้

4. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

การแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้น ไม่มีหลักการ หรือทฤษฎีอะไรที่จะบอกได้ว่าความขัดแย้งแบบใดต้องการแก้ไขโดยใช้หลักการหรือทฤษฎีใดได้แน่นอนตายตัว การแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งจะได้ผลดีหรือไม่นั้น ก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหาร การวิเคราะห์ถึงสภาพของความขัดแย้งได้แม่นยำแค่ไหน เวลา สถานการณ์ และวิธีการที่นำมาใช้ว่าเหมาะสมเพียงใดในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง (วิเชียร วิทญอุตม. 2555: 4-8)

การแก้ปัญหาของความขัดแย้งมีหลายวิธีด้วยกัน แต่ละวิธีก็มีทั้งผลดี และผลเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา และความเหมาะสมแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ของปัญหาของความขัดแย้ง ผู้บริหารจึงควรจกต้องรู้ถึงวิธีการในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการกับปัญหาของความขัดแย้งต่าง ๆ ในองค์กร (วิเชียร วิทยอุดม. 2555: 4-8) ซึ่งได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ในแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 แบบการถอนตัว (Withdrawing)

กิตติมา ปรีดีดีลิก (2529: 301-304) กล่าวว่า แบบการถอนตัว เป็นการแก้ปัญหาโดยวิธีวางเฉย ผู้บริหารจะไม่สนใจคำทักท้วงของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการเกิดปัญหาความขัดแย้ง ใช้วิธีวางเฉยและไม่มีปฏิกิริยาตอบโต้ การแก้ปัญหาในลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อยากจะท้วงติง หรือให้ความเห็นใดๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทุกคนวางเฉยหมด

จอห์นสัน และจอห์นสัน (สมเกียรติ บำรุงกิจ . 2547: 28-29; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson. 1987: 272-274) ได้กล่าวว่า มีลักษณะหลักสี่ของความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญกับคู่กรณี และหลีกเลี่ยงจากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้ จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่า การถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้ามองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

จรรยาธน์ จันทูมา และคนอื่นๆ (จิตฯทามาต เชื้อโฮม . 2553: 37; อ้างอิงจาก จรรยาธน์ จันทูมา; และคนอื่นๆ. 2549: 10-11) กล่าวว่า การหลบหนี (Withdrawal หรือ Avoidance) วิธีการนี้ผู้จัดการใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจากปัญหาหรือบุคคลที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งโดยการไม่ร่วมมือ และไม่รุกราน ไม่เห็นด้วย ถอนตัวจากเหตุการณ์ หรือทำตัววางเฉยไม่ยุ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ไม่ว่ากรณีใด ผลของการใช้วิธีการหลบหนีจะให้ผลเสียต่อทั้งผู้จัดการและฝ่ายตรงข้ามหรือให้ผลเสียต่อทั้งสองฝ่าย เกิดผลแบบ Lose-Lose ไม่มีฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ต้องการหรือพึงพอใจ สาเหตุของความขัดแย้งยังคงอยู่ และมีแนวโน้มจะปรากฏความขัดแย้งให้เห็นได้อีกในอนาคต แม้ขณะนั้นจะดูเหมือนไม่มีความขัดแย้ง เพราะทุกคนแกล้งทำเป็นว่าไม่มีความขัดแย้งและหวังให้ความขัดแย้งหายไปนั่นเอง

สเตเฟน รอบบิน (วิเชียร วิทยอุดม . 2555: 3-9; อ้างอิงจาก Stephen Robbin. 1994) กล่าวว่า การแก้ไขความขัดแย้งในกรณีนี้ ก็โดยการที่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมขอถอนตัว หรือหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญหน้า เท่ากับเป็นการไม่ให้แต่ละฝ่ายสร้างปัญหาเกิดขึ้นและป้องกันการกระทบกระทั่งกันจนเป็นป่อเกิดความขัดแย้งใหม่ขึ้นอีกได้

เบลค และ มุตัน (ณัฐยุทธ เต็นปักษ์. 2554: 34; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540: 152) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาว่า แบบการถอนตัว เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้ง จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดย

อ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติม แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นกา รเลี่ยงการถามคำถามที่อาจไปช่วยุให้เกิด ความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารแบบนี้ใช้ใ นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความ ขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มีอยู่

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แบบการถอนตัว มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมละ วัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่เผชิญกับคู่กรณี ไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อ แก้ปัญหาคิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจากปัญหาหรือบุคคลที่เป็น ต้นเหตุของความขัดแย้งโดยการไม่ร่วมมือ ถอนตัวจากเหตุการณ์ หรือทำตัววางเฉยไม่ยุ่งเกี่ยวกับ เหตุการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งผลของการใช้วิธีการถอนตัว หรือหลบหนีจะส่งผลให้ทั้งผู้จัดการและฝ่าย ตรงข้าม หรือให้ผลเสียต่อทั้งสองฝ่าย เกิดผลแบบ Lose-Lose ไม่มีฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ต้องการหรือ ความพึงพอใจ และยังทำให้ปัญหาของความขัดแย้งยังคงอยู่และมีแนวโน้มจะปรากฏความขัดแย้ง ให้เห็นได้อีก

4.2 แบบการใช้อำนาจ (Forcing)

อรุณ รักธรรม (2525: 194-196) ได้กล่าวถึง วิธีจัดการความขัดแย้ง ในแบบการใช้อำนาจ บังคับว่า วิธีนี้ผู้บริหารสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดลงไปเลยเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแต่บ่อยครั้ง วิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริง

กิติมา ปรีดีติลล (2529: 301-304) ได้กล่าวถึงวิธีจัดการความขัดแย้ง ในแบบการใช้ อำนาจบังคับว่า เป็นวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ดำเนินการทันที ทุกคนต้องทำตามคำสั่ง วิธีนี้จะทำให้ ได้บังคับบัญชาเป็นผู้แพ้ตลอด หรือไม่มีโอกาสที่จะตอบโต้อะไรได้เลย ทำให้ เกิดปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ ส่งผลให้การทำงานขาดระบบ แบบแผน เกิดความเฉื่อยชาและขาด ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

วรนาถ แสงมณี(2544: 12) ได้กล่าวว่า เป็นการบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชามักให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 164-165) ได้กล่าวถึง การใช้อำนาจ คือ การบังคับ หรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและแพ้ เช่น ใช้อำนาจบังคับ สร้างความสงบ โดยไม่จัดการกับความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงจากการตัดสินใจและเผชิญหน้า และใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสิน

จอห์นสันและจอห์นสัน(สมเกียรติ บำรุงกิจ 2547: 28-29; อ้างอิงจากJohnson; & Johnson. 1987: 272-274) กล่าวว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำหนึ่งถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานพยายาม แสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การ บรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด สมพันธภาพมีความสำคัญน้อยมาก ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายาม

ทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น ไม่สนใจที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่ยอมรับตน มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ และลักษณะแบบฉลามต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสมและความล้มเหลว ลักษณะฉลามจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

จรรยาวัตร จันทุมมา และคนอื่น (จิตตทามาต เชื้อโฮม 2553: 36-37; อ้างอิงจากจรรยาวัตร จันทุมมา และคนอื่น ๆ 2549: 10-11) กล่าวว่า การบังคับ (Force) วิธีการนี้ผู้จัดการหรือฝ่ายหนึ่งจะสั่งว่าจะทำอะไร คำสั่งนั้นอาจไม่ถูกต้องแต่เนื่องจากผู้สั่งมีอำนาจหรือตำแหน่งสูงกว่าลูกน้องหรืออีกฝ่ายหนึ่งจึงต้องทำตาม ถ้าบุคคลนั้นยังต้องการอยู่ในองค์กรนั้น วิธีการแก้ไขแบบนี้จะเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้ ผลการแก้ไขจะมีลักษณะของ Win-Lose เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความร่วมมือ และเป็นการทำงานที่ต่อต้านความต้องการของฝ่ายตรงข้าม ไม่แก้ไขความขัดแย้งที่สาเหตุ ความขัดแย้งแบบดั้งเดิมจึงเกิดขึ้นได้อีกเสมอ เพราะยังไม่ได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย

โฮวาท และ ลอนดอน (จิตตทามาต เชื้อโฮม . 2553: 33; อ้างอิงจาก Howat; & London. 1980: 172-175) ได้กล่าวว่า วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับความคิดเห็นของตน เชื้อมันในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

เบลค และ มุตัน (ณัฐยุทธ เต็มปักษ์ 2554: 35; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540: 152) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาว่า แบบการใช้อำนาจเมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้ชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่า จะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ดังนั้น ลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีม เพราะกลัวจะรวมหัวกันคัดค้านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้งหรือโดยวิธีการที่ตนเองเป็นฝ่ายชนะ

สเตเฟน รอบบิน (วิเชียร วิทญูตม . 2555: 3-9; อ้างอิงจาก Stephen Robbin. 1994) ได้กล่าวว่า ในกรณีที่มีความขัดแย้ง ถ้าปล่อยเวลาเนิ่นนานไปก็จะยิ่งยากที่จะแก้ไขได้ จึงมีความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่ผู้บริหารต้องหามาตรการแก้ไขความขัดแย้งให้ยุติลงได้โดยเร็ว ซึ่งบางครั้งผู้บริหารต้องกล้าที่จะใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่สั่ง การลงไปเพื่อเข้าระงับความขัดแย้ง และต้องกล้าแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในคำสั่งการอันนั้นด้วย

วิเชียร วิทญูตม (2555: 4, 9-10) กล่าวว่าไว้ว่า การใช้อำนาจหรือการบังคับเป็นการแก้ไขปัญหาแบบใช้อำนาจหรือตำแหน่งหน้าที่เหนือกว่า ใช้อำนาจตามสิทธิอำนาจที่มีอยู่อย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายเป็นพลังสนับสนุนให้คู่กรณียอมตกลง เพราะความเกรงกลัว ผลดีของการแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งแบบนี้ คือ สามารถจัดการกับความ

ขัดแย้งได้เด็ดขาด ทำให้เกิดความสงบโดยเร็ว ส่วนผลเสียของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ เกิดความรู้สึกกดดันว่าถูกบีบบังคับโดยการใช้อำนาจบาตรใหญ่ เมื่อได้รับความกดดันมาก ๆ และนาน ๆ เข้า ก็อาจจะเป็นมูลเหตุให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องอื่นอีกและลูกถามจนเป็นเรื่องใหญ่โต จนถึงจุดหนึ่งถึงขั้นต่อต้านผู้บริหาร ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้ก็จะเป็นพวกเผด็จการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แบบการใช้อำนาจ เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน เป็นการบังคับโดยการออกคำสั่งชี้ขาดลงไปเลยเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม เป็นวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ ดำเนินการทันที ทุกคนต้องทำตามคำสั่ง โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด ให้ความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด สัมพันธภาพมีความสำคัญน้อยมาก เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและแพ้ คิดว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้

4.3 แบบสัมพันธภาพ (Smoothing)

จอห์นสัน และจอห์นสัน (สมเกียรติ บำรุงกิจ . 2547: 28-29; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson. 1987: 272-274) กล่าวว่า ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้ง เป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะสะท้อนความรู้สึก และทำลายสัมพันธภาพ ยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

อีเวอร์ฮาร์ด และมอร์ริส (สุทธิ ตองติธรรมย์. 2551: 35-36; อ้างอิงจาก Everard; & Morris. 1990: 108-111) ได้กล่าวว่า แบบการกลมเกลียว (Smoothing) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้เกิดความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยและให้การปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกันขาดจุดยืนของตนเองและไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

โฮวาท และ ลอนดอน (จิตชามาศ เชื้อโฮม . 2553: 33; อ้างอิงจาก Howat; & London. 1980: 172-175) ได้กล่าวว่า การไกลเกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลมเกลียวหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างใน วิธีดำเนินการ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ(ณัฐยุทธ เต็มปากษ์. 2554: 29; อ้างอิงจาก เทพพนม เมืองแมน. 2540: 257-258) ได้กล่าวว่า รูปแบบของการบริหารความขัดแย้งแบบการทำให้อารมณ์ รูปแบบนี้เน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก เน้นการเกิดความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกภายใน กลุ่ม และการยอมรับระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีและความไม่ลงรอยกัน วิธีการดำเนินนี้เกิดขึ้นโดยการให้สมาชิกพูดคุยอภิปรายถึงเฉพาะสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มเห็นด้วยเท่านั้นแต่ประเด็นที่เป็นปัญหาจะไม่ถูกนำมาพูดถึง ทัศนคติ ที่ไม่ดีของสมาชิกจะไม่ถูกระงับหรือทำให้หมดไปแต่ทุกคนที่มีความตั้งใจดีจะมีโอกาสได้ระบายออก ทุกคนจะเกิดความพอใจ

เบลค และ มุตัน (ณัฐยุทธ เต็มปากษ์. 2554: 35; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540: 152) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาว่า แบบการกลบเกลื่อน เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะพยายามกลบเกลื่อน หรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นของตนเองจะถูกต้อนก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่อยากให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

วิเชียร วิชยอุดม (2555: 5, 15) กล่าวว่าไว้ว่า การกลบเกลื่อน (Smoothing) การกลบเกลื่อนหมายความว่า ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งจะสร้างทำเป็นว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เลยเกิดขึ้น ทำเหมือนให้เป็นปกติแบบเดิมเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น โดยกลบเกลื่อนความขัดแย้งทั้งหมดได้ ทำเป็นเหมือนหวานอมขมกลืน ไม่ให้คนอื่นได้ล่วงรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นการพรางตัวว่าสามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงกันข้าม โดยไม่มีการพูดถึงเรื่องที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้เพราะจะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่มีความคลาดเคลื่อนไปจากความจริงได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แบบสัมพันธ์ภาพ หรือการกลบเกลื่อน การไกลเกลี่ย (Smoothing) เป็นรูปแบบของการบริหารความขัดแย้งแบบการทำให้อารมณ์ เน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก แสดงพฤติกรรม ให้เห็นว่าสัมพันธ์ภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก และเห็นเป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่า หากทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ เน้นให้เกิดความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และเกิดการยอมรับระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี และความไม่ลงรอยกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งทุกฝ่ายจะสร้างทำเป็นว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นเลย โดยจะพยายามกลบเกลื่อนความขัดแย้งทั้งหมดหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะพยายามเอาใจคนอื่นรักษาน้ำใจคนอื่น และใช้วิธีการเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

4.4 แบบการประนีประนอม (Compromising)

อรุณ รักรธรรม (2525: 194-196) ได้กล่าวถึง วิธีจัดการความขัดแย้ง ในแบบการประนีประนอม คือ เป็นการให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

กิติมา ปรีดีติติก (2529: 301-304) กล่าวว่า วิธีประนีประนอม หมายถึง การให้ทั้งสองฝ่ายได้ หรือเสียประโยชน์เท่ากันหรือใกล้เคียง การให้สินบน โดยผู้บริหารจะยอมเสียสละของให้แก่คู่กรณี เพื่อให้ปัญหานั้นคลี่คลายความขัดแย้งลง ในทางปฏิบัติอาจจะไม่เป็นผลดีแก่ผู้บริหาร และไม่เป็นที่มั่นใจว่าปัญหานั้นจะยุติลงได้ กำหนดให้มีคนกลางขึ้น วิธีการนี้เป็นการคลี่คลายปัญหาให้อ่อนลง โดยให้มีคนกลางเป็นตัวเชื่อม เป็นผู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาขึ้นเอง อาศัยกฎเกณฑ์ใช้กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนเป็นตัวช่วยตัดสินใจ ซึ่งการแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก

เคนเนธ โธมัส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534: 104-105; อ้างอิงจาก Kenneth Thomas. 1976: 889-935) กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติ การเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง แสดงพฤติกรรมเป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ควรเสียบ้าง พบกันครึ่งทาง ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่น้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอม สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะให้ได้มาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะที่ขึ้นชื่อว่าพบกันครึ่งทาง

ราฮิม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534: 155-156; อ้างอิงจาก Rahim. 1985: 83-85) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืดหยุ่น ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่าง เพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างหรือ แต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

วรนาถ แสงมณี (2544: 12) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยที่ถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณี แต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือ แยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งของตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 164-165) ได้กล่าวถึง การประนีประนอม เป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนข้อเข้าหากัน เช่น การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกัน หรือไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย แต่กลับย้าที่ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และกำจัดความขัดแย้ง

จอห์นสันและจอห์นสัน(สมเกียรติ บำรุงกิจ. 2547: 28-29; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson. 1987: 272-274) รูปแบบนี้ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี

อีเวอร์ฮาร์ด และมอร์ริส (สุทธิศักดิ์ ทองศิริรัมย์. 2551: 35-36; อ้างอิงจาก Everard; & Morris. 1990: 108-111) กล่าวว่า แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธและพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่ายโดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหา หรือการค้นหาความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

โฮวาท และ ลอนดอน (จิตชามาต เชื้อโฮม. 2553: 33; อ้างอิงจาก Howat; & London. 1980: 172-175) กล่าวไว้ว่า การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

จรรยารัตน์ จันทูมา และคนอื่นๆ(จิตชามาต เชื้อโฮม 2553: 37; อ้างอิงจาก จรรยารัตน์ จันทูมา และคนอื่นๆ 2549: 10-11) กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromise) วิธีการนี้ส่วนใหญ่ใช้สำหรับจัดการด้านแรงงานซึ่งเป็นการตกลงประนีประนอมข้อเสนอและข้อต่อรองของทั้งสองฝ่ายโดยมุ่งให้ผลส่วนใหญ่ออกมาในลักษณะสมน้ำสมเนื้อ เป็นการแก้ไขที่มีความร่วมมือในระดับปานกลางและได้ผลแต่ไม่ถึงขั้นพึงพอใจทั้งสองฝ่าย คำตอบหรือผลลัพธ์จากวิธีการแก้ไขปัญหาแบบประนีประนอม จะทำให้แต่ละฝ่ายมีชัยชนะคนละนิดและสูญเสียคนละหน่อย ดังนั้นความขัดแย้งที่มีซึ่งยังไม่ได้แก้ที่สาเหตุที่แท้จริง เพียงแต่ได้ความพึงพอใจมาระดับหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งเดิมจะปรากฏขึ้นใหม่อีก ผลจากการใช้วิธีนี้ยังมีลักษณะเป็น Win-Lose

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (ณัฐยุทธ เต็นปักซี่ . 2554: 29-30; อ้างอิงจาก เทพพนม เมืองแมน . 2540: 257-258) ได้กล่าวว่า รูปแบบของการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นการเดินสายกลาง โดยการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อมความขัดแย้งจะคงตัวด้วยการต่อรองและประนีประนอม ซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งหายไป ถึงแม้บางครั้งจะต้องต่อสู้ แต่ระดับของการประนีประนอมนี้จำกัดวงเฉพาะที่สามารถ ทำได้เท่านั้น

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ กระทำในสิ่งที่สามารถทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ดีที่สุด วิธีนี้จะไม่มีใครชนะ หรือแพ้ อาจมีการพูดคุยอภิปรายเกิดความเข้าใจดีขึ้น มีการประชุมกลุ่มเพื่อลดความขัดแย้งลง ซึ่งจะทำให้ยอมรับแนวทางแก้ปัญหาและความขัดแย้งลดความรุนแรงลง การแยกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ให้อยู่คนละสถานที่จะเป็นการหลีกเลี่ยงการมีสัมพันธภาพโดยตรงหรือการย้ายบุคคลบางคนไปอยู่แผนกอื่นจะช่วยแก้ปัญหาได้

เบลค และ มุตัน (ณัฐยุทธ เต็มปักซี่. 2554: 35; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540: 152) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ๑. แบบการประนีประนอม ผู้บริหารแบบทางสายกลาง เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผลมักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าการที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเอง อาจโดยการให้แยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกลเกลี่ย ต่อรองหรือการประนีประนอม

แมรี ปาคเกอร์ ฟอลเรท (วิเชียร วิทยอุดม. 2555: 5: 7-8; อ้างอิงจาก Morphet; John; & Reller. 1967: 169) ได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ก็โดยการให้แต่ละฝ่ายต่างก็ได้รับเพียงบางส่วนของที่ฝ่ายตนต้องการ ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เป็นการผลัดกันกันไปสูเป้าหมายที่ต้องการ วิธีการแบบนี้แต่ละฝ่ายก็จะได้รับผลตามที่ฝ่ายตนต้องการ ความขัดแย้งก็จะได้รับการแก้ไขไปได้ส่วนหนึ่ง แต่ถ้าหากการประนีประนอมเป็นการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาก็เป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้าหากการประนีประนอมเป็นการละทิ้งเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นการเอาเปรียบผู้ด้อยกว่า ก็จะเป็นวิธีการที่ไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

สเตเฟน รอบบิน (วิเชียร วิทยอุดม . 2555: 3-9; อ้างอิงจาก Stephen Robbin. 1994) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจากข้อเสียเปรียบของฝ่ายต่างๆ ที่ไม่สามารถจะหาจุดที่ตกลงร่วมกันได้ ต่างฝ่ายไม่มีการยอมกัน การที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้นั้นก็ทำได้โดยการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลงเพื่อจะหาจุดร่วมที่ตกลงกันได้ ก็โดยการประนีประนอมหันหน้าเข้าหาและพูดคุยกัน ซึ่งแต่ละฝ่ายก็ยังได้สิ่งที่มีความพอใจบ้าง แม้จะไม่ได้เต็มที่อยู่ที่ต้องการก็ตาม

วิเชียร วิทยอุดม (2555: 4:9-10) กล่าวว่า iva การประนีประนอมเป็นการแก้ปัญหาแบบใช้วิธีการไกลเกลี่ย เจรจาต่อรองกัน ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้มาพบกันครึ่งทาง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ก็ต่อเมื่อทุกฝ่ายไม่สามารถที่จะตกลงหรือยุติปัญหาลงได้ จึงใช้วิธีอ้อมยอมผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ผลดีของการแก้ไขปัญหาคือสามารถบรรเทาความรุนแรงของความขัดแย้งลงได้ ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรส่วนผลเสียของการแก้ไขปัญหาคือไม่ได้ทำให้มูลเหตุของความขัดแย้งหมดไป ยังคงมีความไม่พอใจหลงเหลืออยู่ แต่ยังคงเก็บไว้อยู่ภายในจิตใจ ไม่ได้แสดงออกมาให้ปรากฏให้เห็นยังภายนอกเท่านั้น ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักเป็นพวกนักบุญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แบบการประนีประนอม หมายถึง เป็นการให้ทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ยอมรับการตัดสินของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ซึ่งทำให้ความขัดแย้งลดลง พยายามใช้ทางสายกลาง หาทางประนีประนอม ให้ทั้งสองฝ่ายยินดียอมรับปัญหา นำมาพิจารณา หาข้อตกลงร่วมกันดี หาข้อสรุปที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย และยินยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ การใช้วิธีแบบประนีประนอมเป็นการแสดงให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล โดยมักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าการที่จะเผชิญหน้ากัน

4.5 การเผชิญหน้า (Confronting)

อรุณ รักรธรรม (2525: 194-196) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้ง ในแบบการเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาพร้อมกัน คือ นำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนให้เป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาพร้อมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ซึ่งผลยุติจะมี 2 ลักษณะ คือ ความเห็นสอดคล้องกันก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย และการใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือกันขึ้นอย่างมาก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 164-165) ได้ให้ความหมาย การเผชิญหน้า ว่าเป็นวิธีลดความขัดแย้งในองค์กร เช่น การจัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของอีกกลุ่มหนึ่งหรือให้มีการเผชิญหน้า พบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมงานกัน หรือให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

จอห์นสันและจอห์นสัน(สมเกียรติ บำรุงกิจ 2547: 28-29; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson. 1987: 272-274) รูปแบบนี้ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสอง พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุดังความขัดแย้งที่เป็นปัญหา การหาทางแก้ไขซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ได้ สิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจคือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น ความเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการคลี่คลายแล้ว

โรวาท และ ลอนดอน (จิตชามาศ เชื้อโฮม . 2553: 33; อ้างอิงจาก Howat; & London. 1980: 172-175) วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผยหยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

เบลค และ มุตัน(ณัฐยุทธ เต็นปักซี่. 2554: 35; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540: 152) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาว่า แบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้ง มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่าง ๆ

เกี่ยวกับความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (ณัฐยุทธ เต็มปักษ์. 2554: 30; อ้างอิงจาก เทพพนม เมืองแมน 2540: 257-258) กล่าวว่า รูปแบบของการบริหารความขัดแย้งแบบการเผชิญหน้า รูปแบบนี้จะเห็นว่าความขัดแย้งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถแก้ไขได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงเน้นที่การเผชิญหน้า ประเด็นของปัญหาได้นำมาพิจารณาโดยกลุ่มที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินประเด็นเหล่านั้น กลุ่มจะร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและติดตามผล วิธีการนี้อาจใช้เวลานานในช่วงแรกแต่จะสามารถประหยัดเวลาได้มากถ้ามองในระยะยาว

วิเชียร วิทยอุดม (2555: 4-9, 4-11) ได้กล่าวว่า การเผชิญหน้าเป็นการแก้ไขปัญหาแบบให้ฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งมาเผชิญหน้ากัน มาพบกันเพื่อปรึกษาหารือร่วมอภิปรายถึงปัญหา ข้อบังคับข้อใจ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย เพื่อให้ที่ประชุมได้รับฟังเหตุผลและทราบข้อมูล ตลอดจนรู้ถึงแนวความคิดและท่าทีของแต่ละฝ่ายได้อย่างชัดเจน จะได้หาทางแก้ไขได้ถูกต้องตรงตามอาการของปัญหา เป็นแบบที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าวิธีอื่นใด ผลดีของการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบนี้ คือ เป็นการใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาข้อขัดแย้ง เปิดโอกาสให้มีโอกาสระบายถึงความในใจของกันและกัน ความคับข้องใจหรือความไม่พอใจจะถูกพูดออกมาซึ่งจะทำให้การแก้ไขปัญหานั้นทำได้ง่าย รวดเร็ว และตรงจุดของปัญหา ความขัดแย้งมากที่สุด ส่วนผลเสียของการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบนี้ คือ อาจใช้กระบวนการอันยาวนานและต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก ขึ้นอยู่กับตัวปัญหาและกลุ่มที่มีปัญหา ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักจะเป็นพวกนักพัฒนาและนักบริหาร

จากข้อความข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แบบการเผชิญหน้า หมายถึง กล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะเปลี่ยนให้เป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาร่วมกัน จัดให้แต่ละกลุ่มหรือแต่ละฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งมาเผชิญหน้ากัน มาพบกันเพื่อปรึกษาหารือร่วมอภิปรายถึงปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา เพื่อให้จะได้มีการรับฟังเหตุผลและทราบข้อมูล ตลอดจนรู้ถึงแนวความคิดและท่าทีของแต่ละฝ่ายได้อย่างชัดเจน ให้ทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน วิธีนี้มักจะมีผลดีกับความขัดแย้ง จะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งหาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ไม่ทอดทิ้งปัญหา แต่จะหาทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง จนกว่าจะได้หนทางแก้ไขได้ถูกต้องตรงตามอาการของปัญหา

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร มีหลากหลายวิธีด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น การใช้วิธีแบบถอนตัว แบบการใช้อำนาจบังคับ แบบสัมพันธ์ภาพ แบบประนีประนอม และแบบการเผชิญหน้า ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งวิธีการต่างๆ นี้จะช่วยให้เกิดผลดีได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะเลือก และตัดสินใจใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ

ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของครู ที่จำแนกประเภทออกเป็นตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน ไว้ดังนี้

5.1 ตำแหน่งงาน

ได้มีผู้วิจัยหลายท่านที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความคิดเห็นบุคลากรครูที่พบว่าครูที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังที่ วัฒนาศัย กิจปานนท์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานประกันความปลอดภัยในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินการประกันความปลอดภัยของนักเรียนระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และนักเรียน มีการปฏิบัติงานในภาพรวมและในด้านอุบัติเหตุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ในภาพรวมพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่านักเรียนและในด้านอุบัติเหตุ พบว่าผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนและนักเรียน และอรรถสิทธิ์ เวชพูล (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 4 พบว่า ครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน และสุนิรัตน์ ฤกษ์สุจริต (2555: 85) ได้ศึกษาการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆ- มณฑลกรุงเทพฯ เขต 5 จากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 240 คน ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของครูที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการเรียนการสอน มีความคิดเห็น มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่แบ่งตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้ครูมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

5.2 วุฒิการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษามาจากแนวคิดของเสนอศักดิ์ รัมโพธิ์สระ(2549: 80) ได้กล่าวว่า วุฒิการศึกษา นับว่ามีผลต่อวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทั้งนี้ เนื่องจากการได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นทำให้ผู้บริหารและครูมีภาวะทางวิชาการสูงขึ้น ทำให้มองเห็น ปัญหาที่เกิดขึ้นและรู้ถึงวิธีการแสวงหาข้อมูลได้มากขึ้นกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ เสนอศักดิ์ รัมโพธิ์สระ (2549: 71) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วิธีการแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ งานวิจัยของ พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550:71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาดุจธานี พบว่า ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุจธานี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ (2551: บทคัดย่อ) ได้ ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักรกรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขต จตุจักร กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกแบบ และ ยังสอดคล้องกับ ธีรวัฒน์ ชมพูทัศน์ (2555: 153) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อสภาพ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร วิทยาลัยประถมศึกษา ในสำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวม ครูที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีวุฒิทาง การศึกษาปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่แบ่งตามวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้ครูมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

5.3 ประสบการณ์

ผู้วิจัยได้ศึกษามาจากแนวคิดของ สายัณห์ มามีไชย (2543: 81) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์ นั้นเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อปฏิบัติงานครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าย่อมมีการพัฒนางานได้มากกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย เช่นเดียวกันกับ แนวคิดของ กัญญา สุวรรณแสง (2536: 81-82) กล่าวว่า ประสบการณ์ก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทุกคนมีประสบการณ์ต่างกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้

ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย สอดคล้องกับแนวคิดของ วรรัตน์ เลิศฤทธิ์พงศ์ (2553: 64) ที่กล่าวว่า จากประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับมากขึ้นส่งผลให้ความรู้สึก แนวคิด และการแสดงทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ของครูแตกต่างกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเที่ยง สะอาด (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับ วราภรณ์ คุณธรรม (2553: 86) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 3 เมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ณัฐดา ไหมพรม (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ว่ามีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ วรรัตน์ เลิศฤทธิ์พงศ์ (2555: 57) ได้ศึกษาเรื่อง แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 พบว่า ความแตกต่างของแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน สรุปได้ว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21-30 ปี มีความคิดเห็นต่อแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่ากลุ่มอื่น โดยครูที่มีประสบการณ์ 10-20 ปี มีความคิดเห็นต่อแบบต่อสู้สูงสุด

เห็นได้ว่าตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่แบ่งตามประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้ครูมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

5.4 ขนาดโรงเรียน

ได้ศึกษางานวิจัยของ สยมพร ธาวิพัฒน์ (2551: 86-89) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี เมื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี ที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งในแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี ที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 61) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู พบว่า ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามความเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความเห็นมากที่สุด รองลงมาเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดกลาง และครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูผู้สอนทั้งสามกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน สอดคล้องกับ จิระพงษ์ ศุภศรี. (2552: 80) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 1 โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ พิมพ์วรา ดวงแก้ว เฉลิมชัย หาญกล้า และวสัน ปุ่นผล (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุทธยานี พบว่า ครูที่มีสถานภาพด้านขนาดของสถานศึกษาและจำนวนครูในสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ อริศรา โยศรีคุณ (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุทธยานี เขต 2 พบว่าเมื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เห็นได้ว่าตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของครู ที่แบ่งตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้ครูมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

ชูชาติ จันทรแก้ว (2550: 47-48) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด สุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ในด้านบุคลิกภาพ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะใช้การประนีประนอมในกรณีทราบข้อเท็จจริงของการขัดแย้ง และใช้อำนาจวินิจฉัยในกรณีไม่ทราบข้อเท็จจริงมาก่อน ในด้านการเงิน พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลใช้เสียงข้างมากในการจัดสรรงบประมาณ และใช้อำนาจวินิจฉัยในการรักษางบประมาณ ให้เป็นไปตามระเบียบ ด้านความจำกัดของวัสดุอุปกรณ์และการจัดซื้อ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล จะบริหารความขัดแย้งโดยใช้อำนาจวินิจฉัย ส่วนด้านแนวทางการคิดจะใช้การประนีประนอมในกรณีเกิดความขัดแย้งและใช้อำนาจวินิจฉัยการเกิดความขัดแย้งในการตีความระเบียบ การนำหลัก ธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ จะช่วยลดข้อขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรมในการบริหาร ได้ดีขึ้น

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550: 70-71) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงตามลำดับจาก มากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการ เอาชนะ ส่วนการบังคับผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย 2) เมื่อเปรียบเทียบระดับการ บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่า ปริญญาตรี พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) เมื่อเปรียบเทียบ ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป พบว่าไม่แตกต่างกัน

กาญจนา สามิภักดิ์ ปิยะมาภรณ์ สุวรรณเจริญพร และ ภัทรภร ศรีนวล (2551: 58-61) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร ผลการวิจัย พบว่า 1) แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร.1) การศึกษา และวิเคราะห์หาสาเหตุ และระดับของความขัดแย้ง 1.2) ผู้บริหารต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการ บรรลุแต่งตั้งและการบริหารงานบุคคล 1.3) พัฒนาทักษะและสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล 2) แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหาร ความขัดแย้งภายในกลุ่มภายในองค์กร 2.1)การจัดระบบและช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน 2.2) ผู้บริหารต้องให้ความเป็นธรรมและมีเมตตาธรรม กับทุกกลุ่ม ซึ่งรวมทั้งการจัดสรรผลประโยชน์ด้วยความเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถ

3) แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กร 3.1) มีการจัดสรรทรัพยากร ผลตอบแทน/รางวัลอย่างเป็นธรรม และให้ความสำคัญกับแต่ละกลุ่มอย่างเท่าเทียม

3.2) ส่งเสริม/สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

เกียรติกิติ รุ่งเรือง (2551: 85-86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ทักษะการควบคุมตนเอง ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการมีความยืดหยุ่น ทักษะการมองเห็นภาพรวม และทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผลการเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จำแนกตาม วุฒิการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมและทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสำหรับผู้บริหารที่อยู่ระดับของผู้บริหารต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สมหมาย เนียมฉาย (2551: 82-84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแสดงออกในระดับมาก ได้แก่ การร่วมมือประนีประนอม และการยอมให้ ส่วนพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงแสดงออกในระดับปานกลางและพฤติกรรมการเอาชนะแสดงออกในระดับน้อย เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่เป็นเพศชาย และเพศหญิง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมในระดับมาก สำหรับผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง แบบการร่วมมือในระดับมาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่เกิน 8 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมในระดับมาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 9-16 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับมาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 16 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ในระดับมาก ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ในระดับมาก ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับมาก ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่ต่างกัน คือ แบบการร่วมมือในระดับมาก ต่างกับผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ในระดับมาก

อุเทน ทองสวัสดิ์ (2551: 151-156) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแบบเผชิญหน้ามากที่สุด 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียนที่มีสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากด้านที่ 1 และด้านที่ 3 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และการอยู่ในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และการอยู่ในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาระดับแตกต่างกัน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 5) ในการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร

จิระพงศ์ ศุภศรี (2552: 71-73) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการกระจายความเป็นธรรม ทักษะการเจรจา และทักษะการใช้อำนาจ เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สีหนาท ดวงตาทิพย์ (2552: 63-64) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มี คะแนนเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการยอมให้ รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเพศชาย และเพศหญิง มีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วรรัตน์ เลิศฤทธิพงศ์ (2553: 55-57) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 31 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 31 มีความคิดเห็นต่อแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแบบที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากมี 2 แบบ คือ แบบต่อสู้ และแบบแก้ปัญหา ส่วนแบบหลีกเลี่ยงแบบกลบเกลื่อน แบบประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง 2) ผลการศึกษาความแตกต่างของแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่า ครูเพศชายมีความคิดเห็นสูงกว่าครูเพศหญิง โดยครูเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อแบบกลบเกลื่อนสูงกว่าครูเพศชาย จำแนกตามอายุ พบว่า ครูที่มีอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มอายุอื่น โดยกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นต่อแบบแก้ปัญหาสูงกว่ากลุ่มอายุอื่น จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูที่มีการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มการศึกษาอื่นโดยกลุ่มการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อแบบต่อสู้สูงสุด และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21-30 ปี มีความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มประสบการณ์ในการทำงานอื่น โดยกลุ่มประสบการณ์ 10-20 ปี มีความคิดเห็นต่อแบบต่อสู้สูงสุด

ชาคริศ พรมมหาชัย (2554: 80-82) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามอันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การยอมให้ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยะรัตน์ โสภากา (2554: 85-89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับสภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ ค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ การหลีกเลี่ยง สภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับดี การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งและสภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4 ด้าน ได้แก่ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 1 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะ จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการยอมให้ และด้านการร่วมมือ สามารถพยากรณ์สภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ได้ร้อยละ 49.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

มาริสมา มาสาระกามา (2554: 96-99) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา อยู่ใน ระดับปานกลาง ส่วนระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามขนาดของ โรงเรียน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน พิจารณารายด้าน พบว่าแตกต่างกันทุกด้าน ส่วนระดับความ ผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา พบว่า ภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีทั้งความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์ ผลการค้นหาค่าตัวพยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา คือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา และกลบเกลื่อน ได้สมการ พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของครู ดังนี้ สมการพยากรณ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในรูปคะแนนดิบ ความผูกพันต่อองค์กร = $3.083 + .231(\text{การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา}) + -.084(\text{การกลบเกลื่อน})$

สุกานดา รอดสุโข (2554: 70-71) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ผลการวิจัยพบว่า การบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองโดย ภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านหลีกเลี่ยง ผลการเปรียบเทียบจำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร พบว่า การบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน จำแนกตามขนาดโรงเรียน บริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ลอร์ดอน (Lordon. 1991: 1596-A-1597-A) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหารโดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนชอบใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

แอนเดรียส (Andreas. 1997: 4968-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรกับการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ ในไอศแลนด์ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่และครูมีมโนทัศน์เกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารแตกต่างกันแบบเท่าเทียมเปรียบเทียบกันแบบผู้บังคับบัญชาและแบบเพื่อนเพื่อเพื่อนขาดเปรียบเทียบกับแบบแน่นอน ในกลุ่มอาจารย์ใหญ่เองก็พบการสื่อสาร 4 แบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อาจารย์ในโรงเรียนไม่ว่าจะระดับไหนก็มีมโนทัศน์บรรยากาศการสื่อสารที่คล้ายกัน จำนวนครู และขนาดของโรงเรียนเป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญของแบบการสื่อสารที่มุ่งแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้า การศึกษาครั้งนี้บ่งบอกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ใช้วิธีมุ่งแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้าในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดบรรยากาศแบบเปิด และแบบไว้วางใจ

แม็ค มิลแลน (McMillan. 1997) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งในทัศนคติของผู้บริหาร สรุปว่า (เมื่อใช้สถิติ ANOVA) อายุ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันไม่ทำให้แบบพฤติกรรมบริหารความขัดแย้งต่างกัน

โรเบิร์ตส์ (Roberts. 1997: 51) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองของอาจารย์ใหญ่กับการจัดการความขัดแย้งกับครู โดยใช้แบบสอบถามชีวสังคม สืบหาความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนและแบบสำรวจความขัดแย้งในองค์กร ของราฮิม ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุขุมบ่งบอกว่า ความสำเร็จของตนเอง และแบบการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อจำแนกตามตัวแปร เชื้อชาติ ประสบการณ์ในวงการศึกษาระดับการศึกษา

ซีคอน (Sekhon. 1997) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารยังชอบป้องกัน (Preventing) หรือสกัดกั้น (Containing) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

เวลท์ (Welt. 2000: Abstract) ได้ทำการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลาง เปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูงโดยการสำรวจ พบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียนและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดคือการประนีประนอม และพบว่าโรงเรียนขนาดกลางใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าโรงเรียนขนาดสูง 2) ไม่พบความแตกต่าง ในพฤติกรรมแสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

กูมุเซลี และ ฮาซิฟาสลิโอกูลู (Gümüşeli; & Hacifazlıoğlu. 2009) ได้ทำการศึกษาโลกาภิวัตน์และการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือ การถกเถียงเกี่ยวกับความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้นที่โรงเรียนในประเทศตุรกีซึ่งเป็นผลจากโลกาภิวัตน์ โดยการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า โลกาภิวัตน์ได้นำการเปลี่ยนแปลงมากมายในระบบการศึกษาและโรงเรียน เช่น การเงินโรงเรียน สิทธิของพนักงาน หลักสูตร การบริหารงาน และความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความขัดแย้งเกิดจากมุมมองที่มีต่อโลกาภิวัตน์ ความแตกต่างข้ามวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนการสอน และการเรียนรู้ ความพยายามด้านมาตรฐาน การเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ของในโรงเรียนกับผู้ปกครอง กระบวนการของกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการเงิน เช่น การแปรรูปจัดการศึกษาแบบเอกชน (Privatization of education) ทำให้ครูในหลายโรงเรียนโยกย้ายมากขึ้น และในหลายกรณี นำไปสู่ความรู้สึก "ความแปลกแยก" และความขัดแย้งที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและการศึกษาเห็นได้จากความขัดแย้งระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียนในการใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อดิจิทัลการเรียนรู้ที่ทันสมัย เนื่องจากฝ่ายต่างๆ มีการต่อต้านหรือเรื่องความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือเหล่านั้น เจตคติต่อต้านของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีต่อการเรียนรู้วิธีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ทำให้เป็นภาระแก่ ครูคอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีการเรียนการสอนมาก ความขัดแย้งระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียนอีกอย่างหนึ่งเกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการเรียนการสอนผิดๆ การพัฒนาของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้ร้านอินเทอร์เน็ต เป็นที่นิยมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ด้อยโอกาส เจตคติของ นักเรียนบางคนที่ไม่เรียนและเข้าร้านอินเทอร์เน็ตก่อปัญหา มากเกินไปโดยการเล่นเกมนอนไลน์และเยี่ยมชมเว็บไซต์ที่เป็นอันตรายเป็นพื้นฐานความขัดแย้งของนักเรียนกับผู้บริหาร นักเรียนกับครู และผู้ปกครองของนักเรียน การใช้อินเทอร์เน็ตในทางที่ผิดอีกอย่างหนึ่งเห็นได้จากการทำการบ้านและโครงการที่นักเรียน ลอกเลียนความคิดโดยดาวน์โหลด ข้อมูล ไม่มีความพยายามซึ่งสร้างความขัดแย้งระหว่างนักเรียน และครูผู้สอน ทำให้ครูผู้สอนต้องระมัดระวังมากขึ้นในการป้องกันไม่ให้เกิดการใช้อินเทอร์เน็ตผิดจรรยาบรรณซึ่งในที่สุดอาจนำไปสู่ปัญหาการลอกเลียนความคิดได้ นอกจากนี้ โทรศัพท์มือถือที่แพร่หลายมากได้กลายเป็นแหล่งสำคัญของความขัดแย้งที่โรงเรียน นักเรียนมีแนวโน้มใช้โทรศัพท์มือถือในระหว่างชั่วโมงเรียนในทางที่ผิด โทรศัพท์ที่มีกล้องวิดีโอสามารถบันทึกภาพของครูและเพื่อนและโพสต์ในเว็บไซต์ ทำให้เกิดความขัดแย้งไม่เพียงแต่ในหมู่นักเรียนแต่ยังเกิดในหมู่ครูและผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนไม่สามารถแยกตัวจากผลกระทบของโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นเรื่องปกติ ผู้บริหารโรงเรียนควรค้นพบวิธีการที่สร้างสรรค์โดยการวินิจฉัยที่รอบคอบ และวิธีการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ต่างๆ ที่ขัดแย้งให้เป็นประสบการณ์ที่สร้างสรรค์สำหรับโรงเรียนและการศึกษา

กาฟฟา; ซามาน และ นาซ (Ghaffar; Zaman; & Naz. 2012) ได้ทำการศึกษเปรียบเทียบ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมของรัฐและเอกชน เพื่อตรวจสอบรูปแบบที่ใช้มากที่สุดของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมของรัฐและเอกชนในเขตชาร์สัดดา (District Charsadda) ปากีสถาน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ โดยผู้วิจัยจัดส่งให้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนจำนวน 50 คน การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำโดยการทำตารางไขว้ (Crosstabs) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ Tau B และ Tau C ของ Kendall ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแม้ว่ารูปแบบความขัดแย้งแตกต่างกันในธรรมชาติ แต่ที่น่าสนใจคือ คำตอบของครูชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่ของโรงเรียนทั้งสองประเภทปฏิบัติตามรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเกือบเป็นแบบเดียวกันคือ วิธีการแบบร่วมมือ (Collaborative approach) ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดของครูใหญ่ รองลงมาอันดับสองคือ วิธีการประนีประนอม

(Compromising approach) วิธีการเอาชนะ (Competitive approach) เป็นวิธีการที่ใช้บ่อยๆ วิธีการยอมให้ (Accommodation approach) ก็เป็นวิธีการที่ใช้ด้วย แต่ครูใหญ่ไม่ใช่ วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding approach) จากผลการค้นพบของการศึกษาสรุปได้ว่าครูใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบใดแบบหนึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความชอบส่วนบุคคลมีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายสรุปได้ว่า ครูใหญ่ทุกคนควรควรนำรูปแบบที่ดีที่สุดมาใช้ตามความต้องการของสถานการณ์

อิราโว (Iravo. 2012) ได้ทำการศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาประเทศเคนยา ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อตรวจสอบการจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่ได้เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาเคนยา โดยการวิจัยเชิงพรรณนา ทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 43 โรงเรียนในเมืองมาชากอส (Machakos County) ประเทศเคนยา แบบสอบถามถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง เจตคติ และผลของความขัดแย้ง เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและสมรรถนะของโรงเรียนและ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนด้วย ผลการศึกษาพบว่า เทคนิควิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ในโรงเรียนมากเรียงตามลำดับความถี่ ได้แก่ การกระตุ้น (Stimulation ความถี่ 38 ร้อยละ 92.7) การแก้ปัญหาหรือระงับ (Resolution ความถี่ 17 ร้อยละ 41.5) และ การเจรจาต่อรอง (Negotiation ความถี่ 16 ร้อยละ 39.1) เจตคติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการจัดการความขัดแย้ง พบว่า 93 % ของผู้บริหารโรงเรียนเคยมีประสบการณ์กับความขัดแย้งบางรูปแบบซึ่งส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งเชิงลบ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ตระหนักถึงความขัดแย้งในเชิงบวก ดังนั้นมีทัศนคติเชิงลบมากต่อความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารส่วนใหญ่ (78%) ได้ยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างฉันทมิตรเพื่อที่จะปรับปรุงผลิตภาพของกลุ่ม โรงเรียนมีสมรรถนะดีขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารจัดการมีความรู้เรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลการศึกษาได้สะท้อนบทบาทสำคัญของการจัดการความขัดแย้งในการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร ดังนั้น แนะนำให้บูรณาการการจัดการความขัดแย้งในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

คิปเคมบอย และ คิปรูโต (Kipkemboi; & Kipruto. 2013) ได้ทำการวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐภายใต้การอุปถัมภ์ของคริสตจักรในเคนยา เนื่องจากโรงเรียนจำนวนมากในเคนยาได้ประสบกับคลื่นของความขัดแย้งทางการจัดการซึ่งส่วนใหญ่ส่งผลต่อโรงเรียนของรัฐภายใต้การอุปถัมภ์ของคริสตจักร การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พยายามประเมินปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งทางการจัดการในโรงเรียนมัธยมของรัฐที่คริสตจักรสนับสนุนของแผนกคิปคาเรนของเขตนาคินดีเหนือ (Kipkaren division of Nandi North District) โดยใช้วิธีการสำรวจเชิงพรรณนา เป้าหมายในการศึกษาคือ อสมาชิกสภาโรงเรียน (Board of governance members – BOG) 170 คน ครูใหญ่ 17 คน รองครูใหญ่ 17 คน และผู้แทนผู้อุปถัมภ์ 17 คน รวมทั้งสิ้น 221 คน ให้ทุกคนเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจเพราะประชากรกลุ่มเป้าหมายมีขนาดเล็ก จึงจัดการได้ง่าย ผู้ตอบแบบสอบถามกลับมีจำนวน 200 คน ประกอบด้วยครูใหญ่ 17 คน รองหัวหน้าครูใหญ่ 17 คน ผู้แทนผู้อุปถัมภ์ 17 คน และสมาชิกสภาโรงเรียน 149 คน อัตราการตอบคิดเป็นร้อยละ 90.5 มีการสัมภาษณ์ครูใหญ่และผู้แทนผู้อุปถัมภ์ด้วยเพื่อการค้นพบเชิงลึก เครื่องมือจัดทำขึ้น

โดยผู้วิจัย มีค่าความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.89 ซึ่งมีความเชื่อมั่นเพียงพอ ส่วนค่าความตรงเชิงพินิจ(Face validity) และความตรงเชิงเนื้อหา(Content validity) กระทำโดยความช่วยเหลือของผู้เชี่ยวชาญทางการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งทางการจัดการในโรงเรียนคือ ความแตกต่างทางศาสนา การศึกษานี้มีข้อเสนอแนะว่า ควรแต่งตั้งทีมผู้แทนในการบริหารจัดการของโรงเรียน ควรมีการสัมมนา (Seminars) การประชุม (Conferences) และ การประชุมทางวิชาการ (Symposiums) เป็นระยะ และควรมีรายวิชาเกี่ยวกับความขัดแย้งและมนุษยสัมพันธ์ในหลักสูตรสำหรับครูเพื่อเตรียมพวกเขาสำหรับการจัดการความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นเพียง การรับรู้ของมนุษย์ในทิศทางที่ต่างกัน ซึ่งมีสาเหตุมาจากความแตกต่าง ในด้านวัฒนธรรม ค่านิยม โครงสร้าง ผลประโยชน์ การรับรู้ข้อมูล และความสัมพันธ์ เป็นต้น แต่ละคนมีทัศนคติต่อความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ประกอบกับความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ดังนั้น จึงทำให้การจัดการความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ การกระตุ้นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์การป้องกันความขัดแย้งที่ทำลาย และการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำลาย ส่วนการแก้ไขความขัดแย้งนั้นผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการแบบใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม

จากรายละเอียดในเนื้อหาที่นำเสนอเรื่องการศึกษาจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ามานั้นพบได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนใหญ่เกิดจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมาด้านสภาพสถานศึกษาและน้อยที่สุดด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และมีแบบพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมบริหารความขัดแย้งแบบ ประนีประนอม รองลงมาเป็นการร่วมมือและการยอมให้ และผลการศึกษาความสัมพันธ์ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ของบุคลากรในสถานศึกษาไม่สัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้ง แต่มีความสัมพันธ์กับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง (สมเกียรติ บำรุงกิจ. 2547: 70-76) อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในองค์กรนั้น ก็จะสามารถทำให้บรรยากาศในองค์กรเป็นไปในทางที่ดี และส่งผลให้ผู้ร่วมงานนั้นมีความสุขในการทำงาน และบังเกิดผลดี ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์กรนั้น ๆ ด้วย ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญ ๆ มาเป็นกรอบแนวคิดที่จะช่วยกำหนด เนื้อหาและการอภิปรายผลต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินี พระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยบทนี้ ได้เสนอรายละเอียดในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ได้แก่ โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์ และโรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี ปีการศึกษา 2556 จำนวน 639 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2556 จำนวน 238 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) และนำไปสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนที่ครูทำการสอน เป็นชั้นกำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้น โดยการเทียบสัดส่วน และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามโรงเรียนที่ทำการสอน

โรงเรียนในเครือคณะฯ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์	190	75
2. โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก	47	17
3. โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง	165	51
4. โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์	44	15
5. โรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี	193	80
รวม	639	238

2.2 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือคณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ 5 โรงเรียน จำนวน 9 คน ได้มาโดยการสอบถามตามสมัครใจ ได้แก่ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ และผู้อำนวยการ ของโรงเรียน ปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนในเครือคณะฯ	จำนวนคน
1. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์	
ผู้จัดการ	1
ผู้อำนวยการ	1
2. โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก	
ผู้จัดการ	1
ผู้อำนวยการ	1
3. โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง	
ผู้จัดการ	1
ผู้อำนวยการ	1
4. โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศม์	
ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ	1
5. โรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี	
ผู้จัดการ	1
ผู้อำนวยการ	1
รวม	9

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของครู โรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์พระเทพวิทยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์พระเทพวิทยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามแนวคิดของจอห์นสัน และจอห์นสัน (สมเกียรติ บำรุงกิจ, 2547: 28-29; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson, 1987: 273) ประกอบด้วย 5 แบบ คือ 1) แบบการถอนตัว 2) แบบการใช้อำนาจ 3) แบบสัมพันธภาพ 4) แบบการประนีประนอม และ 5) แบบการเผชิญหน้า โดยใช้ลักษณะการวัดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

5	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
3	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในแต่ละแบบ

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยมีแนวคำถามที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้เนื้อหาการสัมภาษณ์มีประเด็นคำถามเป็นไปตามกรอบของวิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดทฤษฎีของจอห์นสันและจอห์นสัน ในแบบวิธีการ 3 แบบ คือ แบบสัมพันธภาพ แบบการประนีประนอม และแบบการเผชิญหน้า และนำมาวิเคราะห์เป็นผลการวิจัย

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และพัฒนาปรับปรุงให้ครอบคลุมและตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ทำการศึกษา

2. สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย โดยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของ ธัญบุทช์ เต็มปักษ์ (2554) มาปรับปรุง และพัฒนาให้ถูกต้อง

3. สร้างแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย นำแบบสัมภาษณ์ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ นำมาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำแบบสัมภาษณ์

4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในด้านภาษา เนื้อหา หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

5. นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Item- Objective Congruence Index) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ดังมีรายนามปรากฏในภาคผนวก ข หน้า 143

6. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน

8. นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .90 โดยมีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้แบบการถอนตัว .87 แบบการใช้อำนาจ .93 แบบสัมพันธภาพ .83 แบบการประนีประนอม .84 และแบบการเผชิญหน้า .88

9. นำแบบสอบถามที่ดำเนินการจัดทำเรียบร้อยแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง

10. นำแบบสัมภาษณ์ ที่ดำเนินการจัดทำเรียบร้อยแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ขอนหนังสือ แนะนำตัว จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขออนุญาตใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ที่ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่งถึงผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ทั้ง 5 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมแบบสอบถาม จำนวน 238 ฉบับ และติดต่อประสานงานกับผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขออนุญาตให้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับคืนด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาในสภาพสมบูรณ์ จำนวน 238 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 9 คน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยแจ้งความจำนง และชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอนัดวัน เวลา กับผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านในการเข้าสัมภาษณ์ ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยการขออนุญาตบันทึกเสียง และเริ่มสัมภาษณ์ตามข้อคำถามที่ได้เตรียมไว้ และใช้การจดบันทึกข้อมูลประเด็นสำคัญ ถอดเสียงสัมภาษณ์หลังเก็บข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่ได้ ก่อนจะเข้าสู่การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา มาคัดเลือกและตรวจสอบความสมบูรณ์ โดยพิจารณาจากแบบสอบถามที่ผู้ตอบ ตอบครบทุกข้อคำถามทั้งตอนที่ 1, 2 และตอนที่ 3 จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์แบบสอบถามตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน แล้วนำมาหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจให้คะแนนข้อมูลจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตรวจให้คะแนนแต่ละข้อตามเกณฑ์การแปลคะแนน ดังนี้

ระดับ	หมายถึง	เท่ากับ	หมายถึง
5	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	5	มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับมากที่สุด
4	ระดับการปฏิบัติมาก	4	มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับมาก
3	ระดับการปฏิบัติปานกลาง	3	มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับปานกลาง
2	ระดับการปฏิบัติน้อย	2	มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับน้อย
1	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	1	มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด

1.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 ตรวจและรวบรวมข้อเสนอแนะในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ในแต่ละแบบ

1.4 แบบสัมภาษณ์ ตรวจและรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ 5 โรงเรียน จากผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ และผู้อำนวยการ จำนวน 9 คน โดย

1.4.1 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาบันทึก จัดระเบียบและลำดับข้อมูล สรุปประเด็นสำคัญ

1.4.2 จำแนกข้อมูล เป็นการจัดข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่(Content Analysis) นำข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลมาจำแนก โดยใช้วิธีจำแนกข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกันมาจัดอยู่ในหมวดเดียวกัน

1.4.3 จัดเรียงลำดับข้อมูล ของการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ในแบบวิธี ทั้ง 3 แบบ ตามข้อเท็จจริงจากการสัมภาษณ์

1.4.4 สร้างข้อสรุปแสดงความสอดคล้องกันของข้อมูล

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้าน และโดยรวมทุกด้าน แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย เป็นระดับ (ประคอง กรรณสูตร. 2542: 108) ดังนี้

4.51-5.00 มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับมากที่สุด

3.51-4.50 มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับมาก

2.51-3.50 มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับปานกลาง

1.51-2.50 มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับน้อย

1.00-1.50 มีวิธีการจัดการความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด

2.3 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test Independent-Samples)

2.4 สรุปข้อเสนอนะของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ 5 โรงเรียน จากผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ และผู้อำนวยการ จำนวน 9 คน โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแสดงผลทางสถิติ แจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ของแต่ละข้อเสนอนะทั้งหมดนี้เป็นการรวบรวม ข้อเสนอนะของผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในแบบวิธีการ ทั้ง 3 แบบ ได้แก่ แบบสัมพันธ์ภาพ แบบการประนีประนอม และแบบการเผชิญหน้า

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องหรือ IOC (Item Objective Congruence Index)

1.2 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test Independent-Samples)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเกี่ยวกับ การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ มีดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพทั่วไปของครูกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู

ตอนที่ 4 สรุปข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯวิเคราะห์เนื้อหา และจัดหมวดหมู่ (Content Analysis) แล้วแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) ของแต่ละแบบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพทั่วไปของครูกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 จำนวน และค่าร้อยละสถานภาพทั่วไปของครูกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน

สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งงาน		
ครูผู้สอน	210	88.24
ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	28	11.76
รวม	238	100.00
2. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	171	71.85
สูงกว่าปริญญาตรี	67	28.15
รวม	238	100.00
3. ประสบการณ์		
ต่ำกว่า 10 ปี	100	42.02
ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	138	57.98
รวม	238	100.00
4. ขนาดโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	32	13.45
โรงเรียนขนาดใหญ่	206	86.55
รวม	238	100.00

จากตาราง 3 แสดงว่า ครูที่ปฏิบัติการสอนโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ครูส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน เป็นครูผู้สอน จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 และเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 ครูส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 71.85 และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 28.15 ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 57.98 และครูที่ปฏิบัติการสอนมีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 42.02 และจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูส่วนใหญ่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 86.55 และปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 13.45

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ดังแสดงใน ตาราง 4 (ตารางรายชื่อ ปรากฏในภาคผนวก ก)

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยรวมและรายด้าน

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ (n=238)		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. แบบการถอนตัว	2.68	0.90	ปานกลาง
2. แบบการใช้อำนาจ	2.99	1.05	ปานกลาง
3. แบบสัมพันธ์ภาพ	3.72	0.64	มาก
4. แบบการประนีประนอม	3.70	0.64	มาก
5. แบบการเผชิญหน้า	3.77	0.72	มาก
รวม	3.37	0.46	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ พระภิกษุของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 แบบ ได้แก่ แบบสัมพันธภาพ ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.64) แบบการประนีประนอม ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.64) และแบบการเผชิญหน้า ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.72) และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ ได้แก่ แบบการถอนตัว ($\bar{X} = 2.68$, S.D. = 0.90) และแบบการใช้อำนาจ ($\bar{X} = 2.99$, S.D. = 1.05)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระภิกษุของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของคุณ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระภิกษุของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของคุณในวิธีการ 5 แบบ คือ 1) แบบการถอนตัว 2) แบบการใช้อำนาจ 3) แบบสัมพันธภาพ 4) แบบการประนีประนอม และ 5) แบบการเผชิญหน้า โดยเปรียบเทียบตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน ดังแสดงในตาราง 5 – 8

ตาราง 5 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระภิกษุของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของคุณ จำแนกตามตำแหน่งงาน

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ตำแหน่งงาน				t	p
	ครูผู้สอน (n = 210)	ครูหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ (n = 28)	\bar{X}	S.D.		
1. แบบการถอนตัว	2.71	0.90	2.49	0.86	1.22	0.22
2. แบบการใช้อำนาจ	3.05	1.05	2.55	1.01	2.42*	0.02
3. แบบสัมพันธภาพ	3.73	0.65	3.71	0.59	0.09	0.93
4. แบบการประนีประนอม	3.70	0.63	3.73	0.74	-0.24	0.82
5. แบบการเผชิญหน้า	3.77	0.72	3.75	0.75	0.13	0.90
รวม	3.39	0.45	3.25	0.50	1.58	0.12

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 5 พบว่า การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยรวม มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีตำแหน่งงานเป็นครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติมากกว่าครูที่มีตำแหน่งงานเป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่วนแบบที่เหลือไม่แตกต่างกัน

ตาราง 6 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา				t	p
	ระดับปริญญาตรี (n = 171)		สูงกว่าปริญญาตรี (n = 67)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. แบบการถอนตัว	2.75	0.89	2.52	0.92	1.75	0.08
2. แบบการใช้อำนาจ	3.02	1.03	2.92	1.11	0.71	0.48
3. แบบสัมพันธ์ภาพ	3.74	0.67	3.68	0.57	0.69	0.49
4. แบบการประนีประนอม	3.66	0.66	3.80	0.59	-1.50	0.14
5. แบบการเผชิญหน้า	3.77	0.72	3.77	0.71	-0.04	0.97
รวม	3.39	0.47	3.34	0.43	0.77	0.44

จากตาราง 6 พบว่า การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน โดยรวม มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี กับครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 7 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายคุณ
พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ประสบการณ์		\bar{X}	S.D.	t	p
	ต่ำกว่า 10 ปี	สูงกว่า 10 ปีขึ้นไป				
	(n = 100)	(n = 138)				
1. แบบการถอนตัว	2.88	2.54	0.80	0.94	2.95*	0.04
2. แบบการใช้อำนาจ	3.15	2.88	0.93	1.13	2.07*	0.04
3. แบบสัมพันธ์ภาพ	3.69	3.75	0.67	0.61	-0.73	0.47
4. แบบการประนีประนอม	3.66	3.73	0.64	0.64	-0.79	0.43
5. แบบการเผชิญหน้า	3.73	3.79	0.70	0.73	-0.59	0.56
รวม	3.42	3.34	0.44	0.47	1.42	0.16

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 7 พบว่า การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ในเครือข่ายคุณพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครู
ที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวม มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณารายด้าน
พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายคุณ
พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการถอนตัว และแบบการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับ
การปฏิบัติมากกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนสูงกว่า 10 ปีขึ้นไป ส่วนแบบที่เหลือไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้
พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	โรงเรียน		โรงเรียน		t	p
	ขนาดเล็ก		ขนาดใหญ่			
	(n = 32)		(n = 206)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. แบบการถอนตัว	2.79	0.85	2.67	0.91	0.71	0.48
2. แบบการใช้อำนาจ	3.24	0.74	2.96	1.09	1.89	0.06
3. แบบสัมพันธ์ภาพ	3.75	0.60	3.72	0.65	0.25	0.80
4. แบบการประนีประนอม	3.75	0.52	3.70	0.66	0.45	0.66
5. แบบการเผชิญหน้า	3.81	0.76	3.76	0.71	0.39	0.70
รวม	3.47	0.40	3.36	0.47	1.25	0.21

จากตาราง 8 พบว่า การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวม มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่ทำการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก และครูที่ทำการสอนโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 สรุปข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู และตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ดังแสดงในตาราง 9-11 และ ตาราง 12-14

ตาราง 9 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอนี้เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบสัมพันธภาพ

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของคุณ	(n = 54) ความถี่	ร้อยละ
แบบสัมพันธภาพ		
1. ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นให้คนในองค์กร มีความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง	25	46.30
2. ผู้บริหารควรคำนึงถึงเป้าหมายส่วนรวมเป็นหลัก	22	40.74
3. ผู้บริหารควรเน้นการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน	20	37.04
4. ผู้บริหารควรให้โอกาส ยอมรับฟังผู้ร่วมงานได้เสนอแนะ ความคิดเห็น	20	37.04
5. ผู้บริหารควรเข้าใจ รักษาน้ำใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ	15	27.78
6. ผู้บริหารควรใช้เวลาในการพูดคุยกับผู้ร่วมงาน	12	22.22
7. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน เห็นอกเห็นใจ	9	16.67
8. ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการไม่ขัดแย้งกัน	8	14.81
9. ผู้บริหารควรเน้นการส่งเสริมให้เกิดมิตรภาพที่ดี	7	12.96
10. ผู้บริหารควรรักษาความลับในการแก้ไขปัญหา	3	5.56
11. ผู้บริหารควรร่วมแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย	3	5.56
12. ผู้บริหารควรไว้วางใจผู้ร่วมงาน	2	3.70

จากตาราง 9 แสดงว่า จากความคิดเห็นของคุณครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบสัมพันธภาพ ในเรื่อง ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นให้คนในองค์กร มีความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง อยู่ในระดับสูงสุด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 รองลงมาผู้บริหารคำนึงถึงเป้าหมายส่วนรวมเป็นหลักจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 40.74 และน้อยสุด ผู้บริหารไว้วางใจผู้ร่วมงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70

ตาราง 10 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการประนีประนอม

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู	(n = 54) ความถี่	ร้อยละ
แบบการประนีประนอม		
1. ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ	25	46.30
2. ผู้บริหารควรรับฟังเหตุผลของแต่ละฝ่าย เพื่อการ แก้ปัญหาาร่วมกัน	20	37.04
3. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย พุดคุยเกี่ยวกับ ปัญหา	15	27.78
4. ผู้บริหารควรยึดหลักทางสายกลางเป็นกลาง	14	25.93
5. ผู้บริหารควรเน้นความพึงพอใจของแต่ละฝ่าย	6	11.11
6. ผู้บริหารควรรับทราบปัญหาของแต่ละฝ่าย	5	9.26
7. ผู้บริหารควรใช้หลักจิตวิทยาในการสื่อสารที่ดี	5	9.26
8. ผู้บริหารควรแก้ไข้ปัญหา ให้พบกันคนละครั้งทาง	3	5.56
9. ผู้บริหารควรสนทนาหาทางออกระหว่างคู่กรณี บนหลัก เหตุผล แบบกัลยาณมิตร	3	5.56
10. ผู้บริหารควรยอมรับ และให้อภัย จริงใจ	3	5.56
11. ผู้บริหารควรยึดความต้องการของทั้งสองฝ่าย	3	5.56
12. ผู้บริหารควรลดเงื่อนไขของตน	1	1.85

จากตาราง 10 แสดงว่า จากความคิดเห็นของครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม ในเรื่อง ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติอยู่ในระดับสูงสุด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 รองลงมา ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของแต่ละฝ่าย เพื่อการแก้ปัญหาาร่วมกันจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 37.04 และน้อยสุด ผู้บริหารลดเงื่อนไขของตนจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.85

ตาราง 11 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการเผชิญหน้า

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของคุณ	(n = 54)	ความถี่	ร้อยละ
แบบการเผชิญหน้า			
1. ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	35	64.81	
2. ผู้บริหารควร สืบหาความจริง หรือข้อเท็จจริง	30	55.56	
3. ผู้บริหารควรกล้าเผชิญกับปัญหา ไม่หนีปัญหา	28	51.85	
4. ผู้บริหารควรยึดความถูกต้องเป็นหลัก	17	31.48	
5. ผู้บริหารควรเปิดใจรับฟังปัญหา	13	24.07	
6. ผู้บริหารควรรับทราบข้อมูลที่แท้จริง นำเหตุผลมา อธิบาย และตัดสินใจในการแก้ปัญหา	10	18.52	
7. ผู้บริหารควรไม่ใช้อารมณ์ในการเผชิญหน้า	8	14.81	
8. ผู้บริหารควรกล้ารับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	7	12.96	
9. ผู้บริหารควรกล้าว่าดักเตือน หรือตำหนิผู้กระทำ ผิด	4	7.41	
10. ผู้บริหารควรแก้ไขปัญหานั้นที่	3	5.56	
11. ผู้บริหารควรใช้กระบวนการในการแก้ไข	3	5.56	
12. ผู้บริหารควรติดตามผลการแก้ไขปัญหา	2	3.70	

จากตาราง 11 แสดงว่า จากความคิดเห็นของคุณครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของ
พระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการเผชิญหน้า ในเรื่อง ผู้บริหาร
ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันอยู่ในระดับสูงสุด จำนวน
35 คน คิดเป็นร้อยละ 64.81 รองลงมาผู้บริหาร สืบหาความจริง หรือข้อเท็จจริงจำนวน 30 คน คิดเป็น
ร้อยละ 55.56 และน้อยที่สุด ผู้บริหารติดตามผลการแก้ไขปัญหานั้นจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70

ตาราง 12 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบสัมพันธภาพ

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร	(n = 9) ความถี่	ร้อยละ
แบบสัมพันธภาพ		
1. สร้างจิตสำนึกให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของจำนึ่งถึง ผลประโยชน์เป้าหมายส่วนรวมเป็นหลัก	7	77.77
2. มีการจัดอบรม สัมมนา เรื่องความรัก ความเมตตา ปราณี ด้านจิตวิทยาให้คนในองค์กรมีความสามัคคี ปรองดองกันมีการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	5	55.55
3. เน้นการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานรู้จักบุคลากร มีการไปเยี่ยมเยียนตามบ้านหรือ ยามเจ็บป่วย	4	44.44
4. ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน	4	44.44
5. รักษาหน้าใจ ใช้วิธีละมุนละม่อมในการพูดคุย เจรจา	3	33.33
6. เน้นการส่งเสริมให้เกิดมิตรภาพที่ดีด้วยการจัด กิจกรรมสร้างสัมพันธ์ร่วมกัน เช่น กีฬา ดนตรี การออกค่ายจิตอาสา	2	22.22
7. เอาใจใส่ผู้ร่วมงานยิ้มแย้ม ทักทายเห็นอกเห็นใจ ให้โอกาส	2	22.22
8. ใช้เวลาในการพูดคุยกับผู้ร่วมงานที่ รับฟังปัญหา	2	22.22
9. มองปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลไม่ตัดสินด้วย อารมณ์	2	22.22
10. จัดให้มีโครงการเพื่อเสริมสร้างความเป็นหนึ่ง เดียวกัน สร้างสัมพันธภาพในผู้ร่วมงาน	1	11.11

จากตาราง 12 แสดงว่า จากความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีพระฤทธิย์ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบสัมพันธภาพ ในเรื่อง สร้างจิตสำนึกให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของค่านึงถึงผลประโยชน์เป้าหมายส่วนรวมเป็นหลักจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.77 รองลงมา มีการจัดอบรม สัมมนา เรื่องความรัก ความเมตตาธรรม ด้านจิตวิทยา ให้คนในองค์กรมีความสามัคคีปรองดองกัน มีการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยาจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 และน้อยที่สุด จัดให้มีโครงการเพื่อเสริมสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน สร้างสัมพันธภาพในผู้ร่วมงานจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

ตาราง 13 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีพระฤทธิย์ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการประนีประนอม

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร	(n = 9) ความถี่	ร้อยละ
แบบการประนีประนอม		
1. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ชี้แจงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น	6	66.66
2. ให้ความยุติธรรมให้กับทั้งสองฝ่าย ไม่มีใครแพ้ชนะ	5	55.55
3. รับฟังเหตุผลของแต่ละฝ่ายเพื่อการแก้ปัญหาาร่วมกัน	5	55.55
4. ให้ความเป็นกลางกับทุกฝ่าย ไม่เอนเอียงฝ่ายใด	4	44.44
5. เน้นความพึงพอใจของแต่ละฝ่าย	4	44.44
6. ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจปัญหา และให้แก้ไขปรับปรุง	3	33.33
7. ใช้การสื่อสาร เจรจา สอบถามด้วยคำพูดที่ดี	3	33.33
8. หาวิธีแก้ไขปัญหาโดยการปรับเปลี่ยนหน้าที่หรือ วิธีการทำงานร่วมกัน	2	22.22
9. ยอมรับและ ให้อภัยในข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน	2	22.22
10. กำหนดให้มีคนกลางหรือบุคคลที่เชื่อมกลางระหว่าง ทั้งสองฝ่ายขึ้นเพื่อไกล่เกลี่ย ต่อรอง	1	11.11

จากตาราง 13 แสดงว่า จากความคิดเห็นของ ผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม ในเรื่อง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ชี้แจงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงสุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 รองลงมาให้ความยุติธรรมให้กับทั้งสองฝ่าย ไม่มีใครแพ้ชนะ กับ รับฟังเหตุผลของแต่ละฝ่าย เพื่อการแก้ปัญหาาร่วมกันจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 และน้อยที่สุด กำหนดให้มีคนกลาง หรือ บุคคลที่เชื่อมกลางระหว่างทั้งสองฝ่ายขึ้น เพื่อไกล่เกลี่ย ต่อรองจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

ตาราง 14 ค่าความถี่ ร้อยละข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการเผชิญหน้า

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร	(n = 9) ความถี่	ร้อยละ
แบบการเผชิญหน้า		
1. มีการนัดประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	6	66.66
2. ศึกษาปัญหา วิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น	6	66.66
3. สืบหาความจริง หรือข้อเท็จจริงของปัญหา	5	55.55
4. รับทราบปัญหา เปิดใจรับฟังปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4	44.44
5. ให้มีพยาน เมื่อมีการเจรจาพูดคุยของทั้งสองฝ่าย	3	33.33
6. ให้คำตักเตือน หรือแนะนำผู้กระทำผิด	2	22.22
7. ไม่หนีปัญหา กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา	2	22.22
8. ยึดความถูกต้องเป็นหลักตัดสินอยู่บนฐานความ จริงและความถูกต้อง	1	11.11
9. นำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายร่วมกันถึง หัวข้อที่ขัดแย้ง	1	11.11
10. จัดให้มีพบปะ สังสรรค์ จัดงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มี โอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน	1	11.11

จากตาราง 14 แสดงว่า จากความคิดเห็นของ ผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ พระพุทธชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการเผชิญหน้า ในเรื่อง มีการนัดประชุม ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน กับศึกษาปัญหา วิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงสุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 รองลงมา สืบหาความจริง หรือข้อเท็จจริง ของปัญหจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 และน้อยที่สุด ยึดความถูกต้องเป็นหลัก ตัดสินอยู่บนฐานความจริงและความถูกต้องจับนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมา อภิปรายร่วมกันถึงหัวข้อที่ขัดแย้ง และจัดให้มีพบปะ สังสรรค์ จัดงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มีโอกาส แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ใน 5 แบบ ได้แก่ แบบการถอนตัว แบบการใช้อำนาจ แบบสัมพันธภาพ แบบการประนีประนอม และแบบการเผชิญหน้าซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ในวิธีการ 5 แบบ ได้แก่ 1) แบบการถอนตัว 2) แบบการใช้อำนาจ 3) แบบสัมพันธภาพ 4) แบบการประนีประนอม และ 5) แบบการเผชิญหน้า
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน
3. เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อสารสนเทศที่เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯสามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผน พัฒนาบุคลากร และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการในสถานศึกษา เพื่อสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาของคณะต่อไป

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2556 โดยกำหนดตามตารางเครจซี่; และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้โรงเรียนที่ครูทำการสอนเป็นชั้นกำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้น โดยเทียบสัดส่วน และทำการ

สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 238 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .90 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือข่ายฯ ทั้ง 5 แห่ง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 238 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100 และได้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการทดสอบที่แบบสุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน (t- test Independent sample) และในการเก็บรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ 5 โรงเรียน จากผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ และผู้อำนวยการ จำนวน 9 คน โดย นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาบันทึก จัดระเบียบ และลำดับข้อมูล สรุปประเด็นสำคัญ จำแนกข้อมูล เป็นการจัดข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ นำข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลมาจำแนก โดยใช้วิธีจำแนกข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกันมาจัดอยู่ในหมวดเดียวกัน จัดเรียงลำดับข้อมูล ของการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ในแบบวิธี ทั้ง 3 แบบ ตามข้อเท็จจริง จากการสัมภาษณ์ สร้างข้อสรุปแสดงความสอดคล้องกันของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแสดงผลทางสถิติ ความถี่ และค่า ร้อยละ ทั้งหมดนี้เป็นการรวบรวม ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร เกี่ยวกับการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งใน แบบวิธีการ ทั้ง 3 แบบ ได้แก่ แบบสัมพันธ์ภาพ แบบการประนีประนอม และแบบการเผชิญหน้า

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แบบการเผชิญหน้า แบบสัมพันธ์ภาพ และแบบการประนีประนอม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และแบบการใช้อำนาจ และแบบการถอนตัว อยู่ในระดับปานกลาง

2) การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

2.1 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้พระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครู ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยรวม มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูมีความ

คิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการใช้อำนาจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีตำแหน่งงานเป็นครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติมากกว่า ครูที่มีตำแหน่งงานเป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่วนแบบที่เหลือไม่แตกต่างกัน

2.2 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี กับครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ไม่แตกต่างกัน

2.3 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครู ที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการถอนตัว และแบบการใช้อำนาจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติมากกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนสูงกว่า 10 ปีขึ้น ส่วนแบบที่เหลือไม่แตกต่างกัน

2.4 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่ทำการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก และครูที่ทำการสอนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ไม่แตกต่างกัน

3) ข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตาม ความคิดเห็น ของครู และตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิ

3.1 จากความคิดเห็นของครูโรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบสัมพันธภาพ ในเรื่อง ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นให้คนในองค์กร มีความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารควรคำนึงถึงเป้าหมายส่วนรวมเป็นหลัก และน้อยสุด ผู้บริหารควรใส่ใจผู้ร่วมงานแบบกาพระนี้ประนอมในเรื่อง ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารควรรับฟังเหตุผลของแต่ละฝ่าย เพื่อการแก้ปัญหาาร่วมกัน และน้อยสุด ผู้บริหารควรลดเงื่อนไขของตน และแบบการเผชิญหน้า ในเรื่อง ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารควรสืบหาความจริงหรือข้อเท็จจริง และน้อยที่สุด ผู้บริหารควรติดตามผลการแก้ไขปัญหา ตามลำดับ

3.2 จากความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของ พระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบสัมพันธภาพ ในเรื่อง สร้างจิตสำนึก ให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ คำหนึ่งถึงผลประโยชน์ เป้าหมายส่วนรวมเป็นหลัก รองลงมา มีการจัดอบรม สัมมนา เรื่องความรัก ความเมตตาปราณี ด้านจิตวิทยาให้คนในองค์กรมีความสามัคคี ประองตงกัน มีการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา และน้อยที่สุด จัดให้มีโครงการเพื่อเสริมสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน สร้างสัมพันธภาพในผู้ร่วมงาน แบบการประนีประนอม ในเรื่อง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายชี้แจงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา ให้ความยุติธรรมให้กับทั้งสองฝ่าย ไม่มีใครแพ้-ชนะ กับ รับฟังเหตุผลของแต่ละฝ่ายเพื่อการแก้ปัญหาาร่วมกัน และน้อยที่สุด กำหนดให้มีคนกลาง หรือบุคคลที่เชื่อมกลางระหว่างทั้งสองฝ่ายขึ้น เพื่อไกล่เกลี่ย ตอรอง และแบบการเผชิญหน้า ในเรื่อง มีการนัดประชุม ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหาทางแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน กับศึกษาปัญหา วิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา สืบหาความจริงหรือข้อเท็จจริง ของปัญหา และน้อยที่สุด ยึดความถูกต้องเป็นหลัก ตัดสินอยู่บนฐานความจริงและความถูกต้อง กับนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายร่วมกันถึงหัวข้อที่ขัดแย้ง และจัดให้มีพบปะ สังสรรค์ จัดงานาร่วมกัน เพื่อให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ตามลำดับ

การอภิปรายผล

จากการศึกษา วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เป็นโรงเรียน ขนาดใหญ่ มีการะงานหลากหลาย มีโครงสร้างการบริหารงานที่แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ หลายฝ่าย อีกทั้งมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้การบริหารงานมีความยุ่งยากซับซ้อน ในระบบการบริหารจัดการผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์ หรือข้องเกี่ยวกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้การทำงานาร่วมกันของผู้บริหารกับผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นจากการทำงานาร่วมกัน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นอาจทำให้ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายจำเป็นต้องให้ความสำคัญ และเห็นเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องดูแล นำความรู้ ความเข้าใจ และ ความสามารถต่าง ๆ ในด้านการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับแบบหรือพฤติกรรมเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบที่ต่างกันไป ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย มีการบริหารงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยยึดหลักการและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในเครือข่าย คือ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเอกภาพในด้านการบริหารและการจัดการ รวมทั้งการส่งเสริมบุคลากรทุกคนในโรงเรียนในเครือข่าย ให้มีความผูกพัน ความรักเสมือนเป็น

พี่น้อง และมีจิตตารมณ์เดียวกัน มีการเสริมสร้างกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนของคณะฯ รวมถึงสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการแก้ปัญหาที่สำคัญมีความเข้มแข็งและรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน (โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ. 2541: 4; อ้างอิงจาก รัชนี ตระกูลเง็ก. 2554: 17-18) นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ ยังจัดให้มีการประชุมร่วมกัน อบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดและปัญหา ตลอดจนแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อนำไปใช้บริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของตนตามสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องหาหนทาง และเลือกวิธีการในการจัดการเพื่อลดความขัดแย้งให้เบาบาง สอดคล้องกับ ประภาทิพย์ ผาสุข (2551: 2) กล่าวว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกแบบของการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมเพราะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร และสอดคล้องกับ สีหนาท ดวงตาทิพย์ (2552: 2) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภาระหน้าที่ต้องสนใจที่จะหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของโรงเรียนและเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

สำหรับผลการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ รายงานทั้ง 5 แบบ ซึ่งมี 3 แบบอยู่ในระดับมาก และส่วนอีก 2 แบบ อยู่ในระดับปานกลาง สามารถอภิปรายวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1.1 การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า แบบสัมพันธภาพอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก โรงเรียนในเครือคณะฯ มีการกำหนดการใช้ปรัชญาที่ว่า “ซื่อสัตย์ เมตตา วิชาเป็นเลิศ รักเกิดคุณธรรม” ในด้านความเมตตา หมายถึง เป็นคุณลักษณะของจิตใจที่ปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข มีความรักด้วยจิตใจที่อ่อนโยน เสียสละ ให้อภัย ยอมรับผู้อื่น และเป็นมิตรกับทุกคน ซึ่งตรงกับปณิธานของโรงเรียนในเครือคณะฯ ที่กล่าวว่า มุ่งสร้างความเจริญงอกงามทางด้านสติปัญญา ความคิด จิตใจ พัฒนาความเป็นมนุษย์ทั้งครบตามหลักคริสตธรรม และสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรทางการศึกษา ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการและการบริหาร ตลอดจนเสริมสร้างความเป็นหนึ่งเดียว โดยการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา (โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยฯ. 2541: 4) จึงทำให้ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ มีการจัดกิจกรรมอบรม สัมมนา ให้กับผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ ในเรื่องอัตลักษณ์โรงเรียนในเครือคณะฯ, “การบริหารความขัดแย้ง” และ “ภาวะผู้นำ” (ดวงพร คงพิกุล. 2555: 122) ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ สามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ ให้ความสำคัญและมองเห็นว่า วิธีการแบบสัมพันธภาพจะช่วยให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ช่วยลดความแตกต่างทางด้านความคิดเห็นและวิธีการ และ ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง

ผู้บริหารกับผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้นในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญ ซึ่งการยอมเสียสละและยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นก็เพื่อให้ส่วนรวมเกิดความพอใจ และยังเชื่อว่าการจัดการความขัดแย้งในแบบสัมพันธภาพนี้จะช่วยให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเกิดความราบรื่น และมีบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 257-258) ได้กล่าวว่า รูปแบบนี้เน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก เป็นการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี และความไม่ลงรอยกัน การจัดการความขัดแย้งในแบบสัมพันธภาพนี้เห็นได้จากการที่ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เช่น โครงการศึกษาดูงานประจำปีร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ และการจัดกิจกรรมพักผ่อนประจำปีให้กับบุคลากรของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และส่งเสริมให้เกิดมิตรภาพที่ดี ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในโรงเรียน สัมพันธภาพที่เกิดจากกิจกรรมเหล่านี้จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตได้ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเหตุผลให้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบสัมพันธภาพ อยู่ในระดับมาก

1.2 การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นดังนี้เนื่องมาจาก คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแนวทางนี้อย่างต่อเนื่อง อาทิ ได้มีการจัดอบรมสมาชิกของคณะในหัวข้อ “การบริหารความขัดแย้ง : ฟังด้วยหัวใจ” ให้กับสมาชิกของคณะ รวมถึงสมาชิกที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ ด้วย และในปัจจุบันโรงเรียนได้ใช้หลักการบริหารงานแบบความ ร่วมมือ รั้งฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกฝ่าย มีการประชุมสม่ำเสมอ การจัดอบรมคุณธรรม การอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการอบรมเพื่อให้ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี รู้จักเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนมากขึ้น (ดวงพร คงพิกุล, 2555: 75) ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้คณะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ และเลือกที่จะปฏิบัติทางสายกลางโดยเชื่อว่าเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สุภาพอ่อนน้อม นุ่มนวล ใช้วาจาทำที่สุภาพ ใช้ความเข้าใจอันดีต่อกัน เป็นการแก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นกาแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมพร้อมที่จะหา เหตุผลเพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย และพยายามรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทาง แก้ปัญหาและลดความ รุนแรงลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด โฮวาท และลอนดอน (Howat; & London, 1980: 172) ที่กล่าวว่า การประนีประนอม เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอมรับฟังปัญหามาพิจารณา สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 164-165) ที่กล่าวว่า การประนีประนอม เป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนข้อเข้าหากัน เช่น การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกันตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกัน หรือไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย แต่กลับย้าที่ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และกำจัดความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเหตุผลให้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม อยู่ในระดับมาก

1.3 การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย

พระพุทธรูปของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการเผชิญหน้าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายให้ความสำคัญและมองเห็นว่า การจัดการความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้าเป็นการจัดการความขัดแย้งโดยทุกคนหรือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะต้องหันหน้าเข้าหากัน ให้ความร่วมมือ ปรีกษาหารือ อภิปรายปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ร่วมกัน เปิดโอกาสให้กลุ่มหรือบุคคลได้ใช้ความคิดเห็นของตน เกี่ยวกับประเด็นปัญหาข้อขัดแย้ง นำประเด็นออกมาพิจารณา วิเคราะห์ ไตร่ตรองประเมินประเด็นปัญหา และร่วมกันหาทางแก้ไขโดยเลือกแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความพอใจทั้งตัวบุคคลและหน่วยงาน (ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย. 2557: สัมภาษณ์) ซึ่งวิธีดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายจะจัดให้มีการประชุมเกิดขึ้น ในฝ่ายต่างๆ หรือในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการประชุมในระดับชั้น (ปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปี. 2556) และเมื่อเกิดความขัดแย้ง จะมีการสืบหาความจริง รวมทั้งหาพยาน เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ แนวคิดเรื่องยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาของ แอนเดอร์สัน (Anderson. 1984: 303) ที่กล่าวว่า การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการมุ่งที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจความแตกแยก ความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้ง วิธีการนี้ต้องให้ทั้งสองฝ่ายระบุเป้าหมายของตนเองออกมา วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา และยังคงสอดคล้องกันคำกล่าว ของ วิเชียร วิทย์อุดม (2555: 4-9, 4-11) ที่กล่าวว่า การเผชิญหน้าเป็นการแก้ไขปัญหาแบบให้ฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งมาเผชิญหน้ากัน มาพบกันเพื่อปรึกษาหารือหรืออภิปรายถึงปัญหาข้อขัดแย้งข้อใจ ข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย เพื่อให้ที่ประชุมได้รับฟังเหตุผลและทราบข้อมูล ตลอดจนรู้ถึงแนวความคิดและท่าทีของแต่ละฝ่าย ได้อย่างชัดเจน จะได้หาทางแก้ไขได้ถูกต้องตรงตามอาการของปัญหา ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเหตุผลให้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเผชิญหน้า อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุเทน ทองสวัสดิ์ (2551: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแบบเผชิญหน้ามากที่สุด

1.4 การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย

พระพุทธรูปของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการถอยตัวพบว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารมีมุมมองต่อสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น คือในบางครั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพียงเรื่องเล็ก หรือเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคลากรทั้งสองฝ่ายสามารถแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้ด้วยตัวเอง จึงไม่ยากเข้าไปจัดการในความขัดแย้งนั้นหรือในบางกรณีมองว่าปัญหานั้น การเข้าไปมีส่วนร่วมที่อาจทำให้ปัญหานั้นบานปลายจึงเลือกที่จะปล่อยให้เป็นเครื่องมือในการจัดการแก้ปัญหาผู้บริหารโรงเรียนเครือข่าย. 2557: สัมภาษณ์) อย่างไรก็ตาม การถอยตัวของผู้บริหารอาจส่งผลเสียต่อหน่วยงานและสถานศึกษาได้เพราะตามข้อเท็จจริงแล้ว ด้วยบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหนีต่อเหตุการณ์ความขัดแย้งได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.

2534: 3; อ้างอิงจาก Simmel. 1995) ไม่ว่าจะเป็เพียงปัญหาเล็กๆ ในองค์กรก็ตาม การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้จะเกิดผลเสียต่อหน่วยงานและสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะความขัดแย้งไม่ได้หมดไป และอาจปะทุขึ้นมาได้อีกเสมอ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วย่อมส่งผลต่อ บรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา นอกจากนี้การบริหารความขัดแย้งแบบการถอนตัวของผู้บริหารสถานศึกษายังมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของครู ทำให้ครูรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงาน และเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อตัวผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเกิดความไม่ลงรอยกัน หรือทำให้ความสัมพันธ์ในองค์กรขาดความร่วมมือปรองดองกัน และก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานทางการศึกษาของสถานศึกษาในที่สุด (ณัฐยุทธ เด่นปักษ์. 2554: 96) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สโรชิน โคตรโสภากา (2550: 95) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งแบบถอนตัว เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการโต้เถียงซึ่งจะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ไม่สนใจที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือทำตัวเพิกเฉย ไม่รับรู้หนีปัญหา ไม่สู้ ไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ ไม่อยากยุ่งด้วยเพราะเป็นเรื่องไม่สำคัญ ไม่ช้เวลานานความขัดแย้งก็จะคลี่คลายไปในตัวมันเอง และเชื่อว่าเวลาทำให้ความขัดแย้งสลายหายไปเองตามธรรมชาติได้ ซึ่งการแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้จะเกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก เพราะความขัดแย้งไม่ได้หมดไป ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นเหตุผลให้ผู้บริหารโรงเรียน ในเครือคณะฯ เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการถอนตัว อยู่ในระดับปานกลาง

1.5 การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินี

พระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการใช้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากบางครั้งเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้องเหมาะสมดีแล้ว เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วที่สุด หรือในบางกรณีผู้บริหารได้ลองวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบอื่นๆ มาแล้ว และพบว่าไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องตัดสินใจใช้อำนาจเพื่อยุติปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้ในที่สุด (ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ:2557: สัมภาษณ์) แสดงถึงการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช่วิธีการแก้ปัญหาโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และยึดการทำตามระเบียบ วิธีการ คำสั่ง (พิพิช สุวรรณสิงห์. 2550: 76) อย่างไรก็ตามก็ดีผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า การจัดการความขัดแย้งแบบใช้อำนาจนี้ เป็นวิธีการที่ต้องใช้ในสถานการณ์ที่จำเป็นเท่านั้น เพราะเป็นวิธีการที่ครูจะไม่ชอบ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารต้องใช้ความเด็ดขาด โดยใช้อำนาจของตนเพื่อยุติปัญหา เป็นการบังคับกดดัน (นริศร กรุงกาญจนา. 2549: 92) ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชา บังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่างๆ หรือใช้คำสั่งชี้ขาดลงไปเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งบ่อยครั้งวิธีนี้ก็ไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง สอดคล้องกับ จอห์นสันและจอห์นสัน (สมเกียรติ บำรุงกิจ. 2547: 28-29; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson. 1987: 272-274) ที่กล่าวว่า การใช้อำนาจ เป็น

การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ สอดคล้องกับ จรูญรัตน์ จันทูมา และคนอื่นๆ (จิตตมาศ เชื้อโฮม . 2553: 36-37; อ้างอิงจาก จรูญรัตน์ จันทูมา; และคนอื่นๆ. 2549: 10-11) กล่าวว่า การบังคับ (Force) วิธีการนี้ผู้จัดการหรือฝ่ายหนึ่งจะสั่งว่าจะทำอะไร คำสั่งนั้นอาจไม่ถูกต้องแต่เนื่องจากผู้สั่งมีอำนาจหรือตำแหน่งสูงกว่า ลูกน้องหรืออีกฝ่ายหนึ่งจึงต้องทำตาม ถ้าบุคคลนั้นยังต้องการอยู่ในองค์กรนั้น วิธีการแก้ไขแบบนี้จะเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้ ผลการแก้ไขจะมีลักษณะของ Win-Lose ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเหตุผลให้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ เลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง

2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯตามความคิดเห็นของครูจำแนกตาม ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ครูที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยรวม มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการใช้อำนาจแตกต่างกัน โดยครูที่มีตำแหน่งงานเป็นครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติมากกว่าครูที่มีตำแหน่งงานเป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นดังนี้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ต่างกันนั้น ส่งผลให้ความรับผิดชอบของภาระงานและบทบาทหน้าที่ของครูทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันไปด้วย กล่าวคือ ครูผู้สอน มีหน้าที่สอน อบรมดูแลสั่งสอนนักเรียนให้มีความประพฤติเรียบร้อยมีมารยาทตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ส่วนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีหน้าที่ แต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบหน้าที่ในกลุ่มสาระฯ นิเทศครู ติดตามการประเมินผลปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระฯ พัฒนาหลักสูตร ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร วิเคราะห์สารสนเทศวางแผนงานด้านวิชาการ ร่วมจัดทำแผนพัฒนางานวิชาการ งานการจัดการเรียนการสอน ประสานด้านการเรียนการสอนกับฝ่ายวิชาการ รับนโยบายจากท่านผู้บริหารโดยตรง และส่งต่อนโยบายไปยังครูผู้สอน เป็นผู้กลั่นกรองข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆ ของครูผู้สอนก่อนที่จะนำเสนอต่อผู้บริหาร (คู่มือครู - นักเรียน ปฏิทินปฏิบัติงาน โรงเรียนพัฒนเวศม์. 2555: 44-49) จากภาระงานและบทบาทหน้าที่ตาม โครงสร้างของการบริหารงาน แตกต่างกัน ทำให้ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรับผิดชอบที่สูงกว่า มีการทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารมากกว่า จึงส่งผลให้ในมุมมองของผู้บริหาร จำเป็นต้องให้น้ำหนักกับความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากกว่าอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะฉะนั้นโอกาสที่ผู้บริหารจะใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจกับครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงมีน้อยกว่า หรือเมื่อเกิดความขัดแย้งจนถึงจุดที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจด้วยการใช้อำนาจ ก็แนวโน้มที่จะเลือกยุติความขัดแย้งด้วยการเลือกรับฟังความคิดเห็นของ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากกว่า อย่างไรก็ตาม เมื่อมอง ผลการเปรียบเทียบ ในภาพรวม แล้ว สอดคล้องกับ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ ลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 63) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความเห็น ของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก สำหรับ ครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ส่วนผลการ เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารกับครูผู้สอน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารมีความเห็นสูงกว่าครูผู้สอน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 ทุกด้าน โดยผู้มีความเห็นสูงกว่า ยกเว้นด้านการ หลีกเลี้ยง

2.2 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัย ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูที่มี วุฒิการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี กับครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็น ต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้า แห่งกรุงเทพฯ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเสนอศักดิ์ รัมโพธิ์สระ (2549: 71) ได้ ศึกษาวิจัย เรื่อง วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนก ตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ05 ไม่สอดคล้อง กับ งานวิจัยของ พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550: 71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรธานี พบว่า ผลการเปรียบเทียบการ บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรธานี จำแนก ตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ไม่ สอดคล้องกับ วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ที่มีระดับ การศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทุกแบบ และยังไม่สอดคล้องกับ ณัฐวัฒน์ ชมพูทัศน์ (2555: 153) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อสภาพการบริหารความขัดแย้ง ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวม ครูที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจสูงกว่าครูที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการถอนตัวและแบบการใช้อำนาจแตกต่างกัน โดยครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติวิธีการจัดการความขัดแย้งในแบบการถอนตัวและการใช้อำนาจของผู้บริหารมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอนสูงกว่า 10 ปี สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจาก ประสบการณ์นั้นเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อปฏิบัติงานครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าย่อมมีการพัฒนางานได้มากกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย(สายนธ์ มามิไชย. 2543: 81) เช่นเดียวกัน ประสบการณ์ก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทุกคนมีประสบการณ์ต่างกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย (กันยา สุวรรณแสง. 2536: 81-82) สอดคล้องกับแนวคิดของ วรวิรัตน์ เลิศฤทธิ์พงศ์ (2553: 64) ที่กล่าวว่าจากประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับมากขึ้นส่งผลให้ความรู้สึก แนวคิด และการแสดงทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ของครูแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยได้ศึกษาเรื่อง แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 พบว่า ความแตกต่างของแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน สรุปได้ว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21-30 ปี มีความคิดเห็นต่อแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่ากลุ่มอื่น โดยครูที่มีประสบการณ์ 10-20 ปี มีความคิดเห็นต่อแบบต่อสู้สูงสุด

2.4 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยรวม มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่ทำการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก และครูที่ทำการสอนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำจวน ชื่นธงชัย(2551: 61) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามความเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความเห็นมากที่สุด รองลงมา เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดกลาง และครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ครูผู้สอนทั้งสามกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ไม่สอดคล้องกับ พิมพัวรา ดวงแก้ว เฉลิมชัย หาญกล้า และวสัน ปุ่นผล (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่า ครูที่มีสถานภาพด้านขนาดของสถานศึกษา และจำนวนครูในสถานศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังไม่สอดคล้องกับ อริศรา โยศรีคุณ (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่าเมื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ควรมีการกำหนดนโยบาย และวางแผนในการพัฒนาผู้เตรียมตัวที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ควรมีการจัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อให้ได้ศึกษาเข้าใจ และมีประสบการณ์ในเรื่องการบริหารความขัดแย้งก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดให้มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร โดยการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การทดลองให้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง และจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการการอบรม การสัมมนา
3. ผู้บริหารโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง ควรมี การกำหนดนโยบาย วางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ให้เข้าใจถึงสภาพการทำงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ควร จัดให้มีการอบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรในสถานศึกษาให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรัก ความสามัคคี ประองดอง ปลูกจิตสำนึกให้รู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ คำนึงถึงผลประโยชน์และเป้าหมายส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกใช้วิธีการในการจัดการความขัดแย้งกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครฯ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอื่นๆ เช่น โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะนักบวชอื่นๆ
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารในสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงานของตนเอง





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กันยา สุวรรณแสง. (2536). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- กำจัด คงหนู. (2537). *วิธีจัดการความขัดแย้งของข้าราชการอำเภอ เขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์* กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร.
- เกียรติศักดิ์ รุ่งเรือง. (2551). *การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ. (2554). *ประวัติคณะภคินีพระหฤทัย*. สืบค้นเมื่อ 11 พฤษภาคม 2554, จาก <http://www.shb.or.th>
- (2553). *การประชุมสมัชชาใหญ่ ครั้งที่ 11 ค.ศ. 2011 ชีวิตและพันธกิจตามจิตตารมณ์พระหฤทัย คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- จรรยารัตน์ จันทูมา; และคนอื่นๆ. (2549). *ความขัดแย้ง*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จิตทามาต เชื้อโฮม. (2553). *วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- จิระพงษ์ ศุภศรี. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- ช่วงชัย ดรมั่น. (2547). *การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ชาคริส พรหมหาชัย. (2554). *ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- ชาญชัย คีตดี. (2548). การศึกษาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา
จังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สุรินทร์: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชูชาติ จันทร์แก้ว. (2550). การบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลใน
จังหวัดสุพรรณบุรี. รายงานการศึกษาอิสระ รม.ม. (การปกครองท้องถิ่น). ขอนแก่น:
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐดา ไหมพรม. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามความ
คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐยุทธ เต็มปักษี. (2554). การศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 31. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐวัฒน์ ชมพูทัศน์. (2555). ความพึงพอใจของครูต่อสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
ถ่ายเอกสาร.
- ดวงพร คงพิกุล. (2555). การผลิตซ้ำทุนทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์.
วิทยานิพนธ์ (เทคโนโลยีการบริหาร). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- ทองใบ สุดซารี. (2543). ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
อุบลราชธานี: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ศรีสะเกษ:
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. ถ่ายเอกสาร.
- เทพพนม เมืองแมน; และสวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ชนวรรณ เกิดนาวิ. (2549). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ถ่ายเอกสาร.
- นิตเทศ บัวตุม. (2537). การศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเที่ยง สะอาด. (2549). สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.
- ประกาทิพย์ ผาสุก (2551). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปิยะรัตน์ โสกา. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ; และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2539). หลักและระบบบริหารการศึกษา. หน่วยที่ 1-8 พิมพ์ครั้งที่ 13. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มาริสมา มาสาระกามา. (2555). ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ คม. (การบริหารการศึกษา). ยะลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. ถ่ายเอกสาร.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสกา. (2542). พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior). กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

- พิพิธ สุวรรณสิงห์. (2550). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ คม. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. ถ่ายเอกสาร.
- พิมพ์วิรา ดวงแก้ว เฉลิมชัย หาญกลั้ว และวสัน ปุ่นผล (2553). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ คม. (การบริหารการศึกษา). ลพบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.
- รัชณี ตระกูลเง็ก. (2554). ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- โรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยฯ. (2541). คู่มือครูโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ กรุงเทพฯ: ฝ่ายการศึกษาโรงเรียนในเครือข่ายพระหฤทัยฯ
- โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์. (2553). ปฏิทินปฏิบัติงาน ปีการศึกษา 2553. กรุงเทพฯ: โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์.
- โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง. (2554). คู่มือการปฏิบัติงานของครู ปีการศึกษา 2554. กรุงเทพฯ: โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง.
- โรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี. (2554). รายงานประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2554. นนทบุรี: โรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี.
- โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนาเวช. (2555). คู่มือครู นักเรียน ปฏิทินปฏิบัติงาน ปีการศึกษา 2555. กรุงเทพฯ: โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนาเวช.
- โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก. (2555). ปฏิทินปฏิบัติงานบุคลากร ปีการศึกษา 2555. สุโขทัย: โรงเรียนสวรรคโลก.
- ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองบัวลำภู วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. ถ่ายเอกสาร.
- วรนารถ แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.

- วรารณณ์ คุณธรรม. (2553). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 3. ปริญญาโท ค.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยนครพนม. ถ่ายเอกสาร.
- วรรัตน์ เลิศฤทธิพงศ์. (2553). แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น. ถ่ายเอกสาร.
- วัฒนาชัย กิจปานนท์. (2548). ใต้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานประกันความปลอดภ้ยในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2531, กรกฎาคม). การจัดการกับความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: ชุบุรีทัศน์. 13: 64-70.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2555). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิภาภรณ์ พึ่งอารมย์. (2551). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.
- สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ตะวันออก.
- สมหมาย เนียมฉาย. (2551). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.

- สยมพร ธาวิพัฒน์. (2551). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
นครสวรรค์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. ถ่ายเอกสาร.
- สฤณี ทองดีธรรมย์. (2551). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2538). ทฤษฎีสังคมวิทยา เนื้อหาและแนวการใช้ประโยชน์เบื้องต้น.
พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายัณห์ มามีไชย. (2543). การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร
การศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สีหนาท ดวงตาทิพย์. (2552). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สุกานดา รอดสุขโข. (2554). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- สุดา เทียบจตุรัส. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและไซเท็ก.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). พฤติกรรมองค์การ. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- สุนิรัตน์ ฤกษ์สุจริต. (2555). การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในโรงเรียน
คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 5. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- สุนันทา เลาหนันท์. (2544). การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คสโตร์.
- เสนห์ โสมนัส. (2538). การศึกษาหาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- เสนอคักดิ์ ร่มโพธิ์สระ. (2549). *วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ลพบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ: พีตะเกียง.
- (2540). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์* กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส
- สโรชิน โดตรโสภา. (2550). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3. ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- อรรถสิทธิ์ เวชกุล. (2550). *สภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.
- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักธรรม. (2525). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อารี หลวงนา. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร*. ค.บ. สุรินทร์: บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏสุรินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- อุเทน ทองสวัสดิ์. (2551). *การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- Alan C. Filley. (1975). *Interpersonal Conflict Regulation*. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Alexander Hamilton Institute. (1983). *Conflict management: Vital skill for the successful executive*. New York: Modern Business Reports.
- Bradley, D.N. (1984, July). A comparative study of the conflict management styles used by women and men in middle management in the Denver Metropolitan Area. *Dissertation Abstracts International*. 45(1): 66-A.
- Byers, K. A. (1987). Relationships Between Principals and Teacher Perceptions of Conflict, Conflict Resolution Behavior, Leader Personality and Organization Commitment. *Dissertation Abstracts International*. 48(04A): 784.
- Brown, L. David. (1983). *Managing conflict and organizational interfaces*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Carl A. Anderson. (1984). *Management : Skills, Functions and Organizational Performance*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers. P.303,307-308
- De Bono, Edward. Conflicts. (1987). *A Better Way to Resolve Them*. Middlesex: Penguin Books.
- Edger L. Morphet, Roe L. Johns; & Theodore L. Reller. (1967). *Educational Administrations*. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: prentice Hall. P.169.
- Francis M. Trusty. (1987). "Managing the Tensions that Go with the Planning Process", in Robert G. Simerly and Associates. *Strategic Planning and Leadership in Continuing Education*. San Francisco: Jossey-Bass. p105.
- Fred Luthans. (1981). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill International Book Company, Inc.
- G. Hawat; & M. London. (1980 January 1). *Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor Subordinate Dyads*. *Journal of Applied Psychology* 65
- Ghaffar, Abdul; Zaman, Amir; & Naz, Asia. (2012, December). A Comparative Study of Conflict Management Styles of Public & Private Secondary Schools' Principals. *Bulletin of Education and Research*. 34(2): 59-70.

- Gümüşeli, Ali Iker; & Hacifazlioglu, Özge. 4 (2009). *Globalization and Conflict Management in Schools*. *Cypriot Journal of Educational Sciences*. p183-198.
- Hoover, David Rex. (1991, March). Relationship among perception's of principals conflict management behaviors, levers of conflict and organization climate in high school. *Dissertation Abstracts International*. 51(9): 2942-A.
- Iravo, Mike A. *Conflict Management in Kenyan Secondary Schools*. Retrieved October 20, 2012, from https://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=6vx9Uv2mCsOprAeIIYGQDQ#q=Conflict+Management+in+Kenyan+Secondary+Schools
- Jacob W. Getzels; others. (1968). *Education Administration as Social Process*. New York: Harper and Row.
- James March; & Herbert A. Simon. (1958). *Organization*. New York: Wiley.
- James T. Duke. (1976). *Conflict and Power in Social Life*. Provo, Utah: Brigham Young University Press. p.238.
- Johnson, David W.; & Johnson, Frank P. (1987). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kae H. Chung; & Leon C. Megginson. (1981). *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. New York: Harper and Row Publisher.
- Kenneth W. Thomas. (1976). *Conflict and Conflict Management*. In Marvin D. Dunnette. (ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. pp. 889-935.
- Kenneth W. Thomas; & Ralph H. Kilmann, (1987). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest*. 27th printing . New York: XICOM Incorporated. pp 11-16.
- Kipkemboi, Sang Francis; & Kipruto, Keror Isaac. (2013). Assessment of Factors Influencing Management Conflicts In Church Sponsored Public Secondary Schools In Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2(6): 241-246.
- London, J.K. (1991). A case study of conflict management in superintendent school board relationships. *Dissertation abstracts international*. 52(5): 1596-A-1597-A.

- Mc Millan, K. W. (1997). *Conflict and Conflict Management: The Superintendents Perspective*. Ed. D Dissertation Administration education University of Minnesota.
- Marx Karl; & Friedrich Engels. (1904). *The Manifesto of the Communist Party*. Chicago: Kerr.
- Mosca Gaetano. (1939). *The Ruling Class*. Hannah D.Kahn (tran).Arthur Livingston (ed). New York: McGraw-Hill.
- Owens. Robert G. (1981). *Organizational Behavior in Education*. 2th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- (1991). *Organizational Behavior in Education*. 4th ed. Englewood Cliffs, New: Prentice-Hall.
- R.H. Miles. (1980). *Mocro Organization Behavior*. Illinois: Scott, Foreman.
- Rahim, M. Afzalur. (1985). *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations*. *Human Relations*. 38(1): 83-85
- Ravan,B.H.& Rubin,J.Z. (1976). *Social psychology: People in groups*. New York: John Wiley.
- Richard W. Walton; & John M. Duttum. (1969 March). *The Management of Interdepartment Conflict*. *Administrative Science Quarterly*. 14, 3.
- Robert A. Black and James S. Mouton. (1970). "The Fifth Achievemen"t. *Applied Behavioral Science*. 6, 4.
- Robert William London. (1997, July). An Investigation of The Relationship Between Principal's Self-efficacy Beliefs and Their Methods of Managing Conflict with Teachers. *In Dissertation Abstracts International*. 58(01).
- Roy W. Pneuman; & Magaret E. Bruehl. (1982). *Managing Conflicts: A Complete Process Centered Handbook*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Pual B. Swingle. (1976). *The Management of Power*. New York: Willey.
- Schmidt,W.H. ; & R.Tannenbaumm. (1972). *Management of Differences The Social Technology of Organization Development*. Verginia : Learning Resouces Corp, pp 6-8 in W.H. and H.A Horntein (eds).
- Simmel Georg. (1955). *Conflict and the Wed of Group Affiliations*. Kurt H Wolf (trans). Glencoe,Illinois: Free Press.

Staurt C. Smith and Others. (1981). *School Leadership*. Handbook for Survival Eugene: University of Oregon.

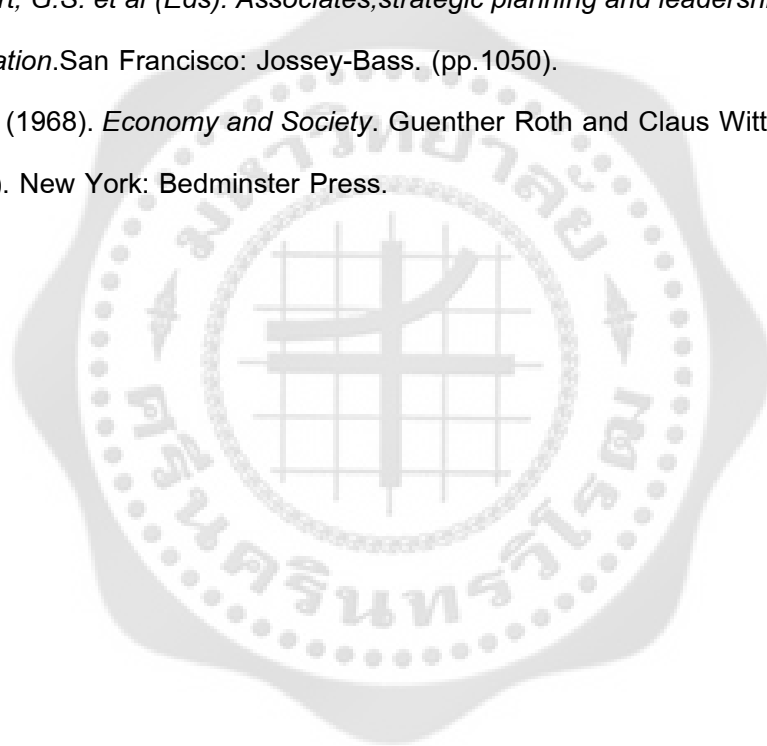
Stephen P. Robbin. (1974). *Managing Organizational Conflict : Non-Traditional Approach*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prenticr-Hall.

Stephen Worchel; & Joel Cooper. (1983). *Understanding Social Psychology*. 3rd rd. Homewood.Illinois: Dorsey Press. P.398.

Theodor Caplow. (1976). *How to Any Organization*. Illinois: The Dryden Press.

Trusty, F. M. (1987). *Managing the tensions the go with the planning process*. In Robert, G.S. et al (Eds). *Associates, strategic planning and leadership in continuing education*. San Francisco: Jossey-Bass. (pp.1050).

Weber Max. (1968). *Economy and Society*. Guenther Roth and Claus Wittich (eds.). New York: Bedminster Press.







ภาคผนวก ก

- ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน
ในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการถอนตัว
- ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนใน
เครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการใช้อำนาจ
- ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบสัมพันธ์ภาพ
- ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการประนีประนอม
- ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน
ในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการเผชิญหน้า

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน
ในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการถอนตัว

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร แบบการถอนตัว	ระดับการปฏิบัติ (n=238)		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารวางตัวเป็นกลาง ไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	3.42	1.18	ปานกลาง
2. ผู้บริหารแยกตัวออกจากสถานการณ์ปัญหา	2.61	1.17	ปานกลาง
3. ผู้บริหารปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน เพื่อให้ปัญหาคลีคลายไปเอง	2.69	1.13	ปานกลาง
4. ผู้บริหารไม่ติดต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง อีกโดยไม่จำเป็น	2.47	1.13	น้อย
5. ผู้บริหารไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	2.36	1.13	น้อย
6. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิด ผลกระทบต่อตนเองได้ภายหลัง	2.49	1.21	น้อย
7. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน	2.76	1.18	ปานกลาง
รวม	2.68	0.90	ปานกลาง

จากตาราง 1 แสดงว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการถอนตัว โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.68$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 1.18) รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน ($\bar{X} = 2.76$, S.D. = 1.18) ผู้บริหารปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน เพื่อให้ปัญหาคลีคลายไปเอง ($\bar{X} = 2.69$, S.D. = 1.13) และผู้บริหารแยกตัวออกจากสถานการณ์ปัญหา ($\bar{X} = 2.61$, S.D. = 1.17)

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการใช้อำนาจ

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร แบบการใช้อำนาจ	ระดับการปฏิบัติ (n=238)		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้องเสมอ	3.15	1.24	ปานกลาง
2. ผู้บริหารไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง	2.68	1.21	ปานกลาง
3. ผู้บริหารให้ดำเนินการตามนโยบายและคำสั่งเท่านั้น	2.96	1.22	ปานกลาง
4. ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเองประสบความสำเร็จให้ได้	3.26	1.30	ปานกลาง
5. ผู้บริหารยินยกราน การที่บรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้	3.06	1.25	ปานกลาง
6. ผู้บริหารแสดงเหตุผลว่าวิธีการของตนถูกต้องและมีประโยชน์	3.28	1.25	ปานกลาง
7. เมื่อมีความขัดแย้งกัน ผู้บริหารให้ผู้ที่ไม่ยอมรับการแก้ปัญหาพิจารณาว่าจะทำงานต่อไปหรือออกจากองค์กร	2.56	1.24	ปานกลาง
รวม	2.99	1.05	ปานกลาง

จากตาราง 2 แสดงว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการใช้อำนาจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$, S.D. = 1.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงเหตุผลว่าวิธีการของตนถูกต้องและมีประโยชน์ ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 1.25) รองลงมาคือ ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเองประสบความสำเร็จให้ได้ ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 1.30) และผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้องเสมอ ($\bar{X} = 3.15$, S.D. = 1.24)

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบสัมพันธภาพ

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร แบบสัมพันธภาพ	ระดับการปฏิบัติ(n=238)		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ	4.46	0.73	มาก
2. ผู้บริหารคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญ จึงยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น	3.92	0.88	มาก
3. ผู้บริหารยอมเสียสละบางส่วน เพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย	3.88	0.85	มาก
4. ผู้บริหารใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจของผู้ร่วมงานเป็น สำคัญ	3.82	0.91	มาก
5. ผู้บริหารเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมาย ขององค์กร	3.50	0.86	ปานกลาง
6. ผู้บริหารนึกถึงความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่น เป็นอันดับแรกเมื่อมีการต่อรอง	3.44	0.88	ปานกลาง
7. ผู้บริหารให้ผลประโยชน์ตอบแทนเมื่อฝ่ายหนึ่งมีการยอมตาม อีกฝ่ายหนึ่ง	3.05	1.06	ปานกลาง
รวม	3.72	0.64	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบสัมพันธภาพ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ผู้บริหารคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญ จึงยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.88) ผู้บริหารยอมเสียสละบางส่วน เพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.85) และผู้บริหารใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.91)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการประนีประนอม

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร แบบการประนีประนอม	ระดับปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารพยายามหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างตนเอง กับผู้ร่วมงาน	3.77	0.89	มาก
2. ผู้บริหารพยายามเจรจาต่อรองให้แต่ละฝ่ายเกิดความพอใจ	3.79	0.82	มาก
3. ผู้บริหารพยายามชักจูงแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเพื่อ พบกันคนละครึ่งทาง	3.66	0.83	มาก
4. ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	3.89	0.88	มาก
5. ผู้บริหารยอมให้คนอื่นได้สิ่งที่ต้องการเพื่อระงับความขัดแย้ง ของทั้งสองฝ่าย	3.28	0.91	ปานกลาง
6. ผู้บริหารใช้วิธีการของตนเอง และผู้ร่วมงาน ในการแก้ปัญหาร่วมกัน	3.66	0.89	มาก
7. ผู้บริหารมีการพบปะพูดคุย ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทาง แก้ไข และลดความรุนแรง	3.86	0.84	มาก
รวม	3.70	0.64	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการประนีประนอม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.88) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการพบปะพูดคุย ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ไข และลดความรุนแรง ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.84) และผู้บริหารพยายามเจรจาต่อรองให้แต่ละฝ่ายเกิดความพอใจ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.82) ส่วนผู้บริหารยอมให้คนอื่นได้สิ่งที่ต้องการเพื่อระงับความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.91)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน
ในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการเผชิญหน้า

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร แบบการเผชิญหน้า	ระดับการปฏิบัติ (n=238)		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารนำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผย และหาทางแก้ไข ร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็กๆ ก็ตาม	3.45	0.93	ปานกลาง
2. ผู้บริหารใช้ข้อมูลด้วยเหตุผล และระเบียบกฎเกณฑ์ ในการแก้ปัญหา	3.79	0.88	มาก
3. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ หาข้อตกลงที่เห็น พ้องต้องกัน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	3.81	0.94	มาก
4. ผู้บริหารพร้อมเผชิญหน้าต่อสู้ ไม่หนีปัญหา และนำมาพิจารณา ประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย	3.88	0.88	มาก
5. ผู้บริหารค้นหาสาเหตุ ชี้แจงความจริงและให้แต่ละฝ่ายค้นหา ข้อมูลที่ต้องการเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.74	0.85	มาก
6. ผู้บริหารใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยยึดหลักให้เกิดความ คุ้มค่าต่อองค์กร	3.86	0.83	มาก
7. ผู้บริหารติดตามปัญหาจนกว่าปัญหาความขัดแย้งจะถูกแก้ไข ให้สำเร็จจุล่ง	3.83	.84	มาก
รวม	3.77	0.72	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินี
พระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการเผชิญหน้า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมี
คะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารพร้อมเผชิญหน้าต่อสู้ ไม่หนี

ปัญหา และนำมาพิจารณาประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.88) รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยยึดหลักให้เกิดความคุ้มค่าต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.83) และผู้บริหารติดตามปัญหาจนกว่าปัญหาความขัดแย้งจะถูกแก้ไขให้สำเร็จลุล่วง ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.84) ส่วนผู้บริหารนำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผย และหาทางแก้ไขร่วมกัน หลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็กๆ ก็ตาม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.93)





ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ประจำสำนักทดสอบทางการศึกษา
และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ซิสเตอร์ ดร.มาลีรัตน์ บุญอนันตบุตร ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา
เขตบางรัก จังหวัดกรุงเทพมหานคร
4. ซิสเตอร์ ดร.พัชรา นันทจินดา ผู้อำนวยการ โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์
เขตคลองเตย จังหวัดกรุงเทพมหานคร
5. ซิสเตอร์ ดร.อรรรรณ จันท์ชลอ ผู้อำนวยการ โรงเรียนพระหฤทัยสวรรคโลก
อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย





ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิชัย
ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีความประสงค์ที่จะศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ในเครือข่ายพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ฯ
2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือครูผู้สอนโรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิชัยของพระเยซูเจ้า
แห่งกรุงเทพฯ
3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายพระฤทธิชัย
ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามแบบพฤติกรรมทั้ง 5 แบบ จำนวน 35 ข้อ
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในแต่ละแบบ
4. โปรดตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อ
5. ข้อมูลของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อ
สถานภาพของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่าน
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวลักษณาวดี วงษ์วิไลวารินทร์)
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความหรือเติมข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่งงาน.

ครูผู้สอน

ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในการสอนโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ (ไปรตระบุ) ปี (เศษของปีที่เท่ากับหรือมากกว่า 6 เดือนโปรดปัดเป็น 1 ปี

4. ขนาดโรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามแบบพฤติกรรมทั้ง 5 แบบ

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติหลังข้อความเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามความเห็นของท่าน กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	แบบการถอนตัว					
1.	ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางไม่นำพาต่อปัญหาที่เกิดขึ้น					
2.	ผู้บริหารแยกตัวออกจากสถานการณ์ปัญหา					
3.	ผู้บริหารปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน เพื่อให้ปัญหาคลีคลายไปเอง					
4.	ผู้บริหารไม่ติดต่อหรือปรึกษางานกับผู้ร่วมงาน ที่มีความขัดแย้งอีกโดยไม่จำเป็น					
5.	ผู้บริหารไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง					
6.	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อตนเองได้ภายหลัง					
7.	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน					
	แบบการใช้อำนาจ					
8.	ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้องเสมอ					
9.	ผู้บริหารไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง					
10.	ผู้บริหารให้ดำเนินการตามนโยบายและคำสั่งเท่านั้น					
11.	ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะให้ความคิดเห็นของตนเอง ประสบความสำเร็จให้ได้					
12.	ผู้บริหารยืนยันการกระทำที่บรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้					
13.	ผู้บริหารแสดงเหตุผลว่าวิธีการของตนถูกต้องและมีประโยชน์					
14.	เมื่อมีความขัดแย้งกัน ผู้บริหารให้ผู้ที่ไม่ยอมรับการแก้ปัญหา พิจารณาว่าจะทำงานต่อไปหรือออกจากองค์กร					

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	แบบสัมพันธภาพ					
15.	ผู้บริหารมุ่งความสามัคคีปรองดองภายในองค์กรเป็นสำคัญ					
16.	ผู้บริหารคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญ จึงยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น					
17.	ผู้บริหารยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมพอใจกันทุกฝ่าย					
18.	ผู้บริหารใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นรักษาน้ำใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ					
19.	ผู้บริหารเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มากกว่าเป้าหมายขององค์กร					
20.	ผู้บริหารนึกถึงความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่น เป็นอันดับแรกเมื่อมีการต่อรอง					
21.	ผู้บริหารให้ผลประโยชน์ตอบแทน เมื่อฝ่ายหนึ่งมีการยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง					
	แบบการประนีประนอม					
22.	ผู้บริหารพยายามหาจุดยืนที่เป็นกลาง ระหว่างตนเอง กับผู้ร่วมงาน					
23.	ผู้บริหารพยายามเจรจาต่อรองให้แต่ละฝ่ายเกิดความพอใจ					
24.	ผู้บริหารพยายามชักจูงแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตน เพื่อพบกันคนละครึ่งทาง					
25.	ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา					
26.	ผู้บริหารยอมให้คนอื่นได้ในสิ่งที่ต้องการ เพื่อระงับความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย					
27.	ผู้บริหารใช้วิธีการของตนเอง และผู้ร่วมงาน ในการแก้ปัญหาร่วมกัน					
28.	ผู้บริหารมีการพบปะพูดคุยประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางแก้ไข และลดความรุนแรง					

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
29.	แบบการเผชิญหน้า ผู้บริหารนำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผย และหาทางแก้ไขร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็กๆ ก็ตาม					
30.	ผู้บริหารใช้ข้อมูลด้วยเหตุผล และ ระเบียบกฎเกณฑ์ ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน					
31.	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ หาข้อตกลงที่เห็นพ้อง ต้องกัน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา					
32.	ผู้บริหารพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหา และนำมาพิจารณา ประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย					
33.	ผู้บริหารค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อเท็จจริงมาชี้แจง					
34.	ผู้บริหารใช้กระบวนการแก้ปัญหา โดยยึดหลักให้เกิดความคุ้มค่าต่อองค์กร					
35.	ผู้บริหารติดตามการแก้ปัญหาความขัดแย้งจนสำเร็จลุล่วง					

ตอนที่ 3 โปรดให้ข้อเสนอแนะ การใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในแต่ละแบบ

1. แบบการถอนตัว -----

2. แบบการใช้อำนาจ-----



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัย
ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ฯ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ มีความประสงค์ที่จะรวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้บริหาร
เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้า
แห่งกรุงเทพฯ ฯ

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือภคินีพระ
หฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ฯ เกี่ยวกับการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของจอห์นสัน
และจอห์นสัน (Johnson & Johnson.1987: 273)

3. ข้อมูลของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ การตอบแบบสัมภาษณ์จะไม่ส่งผลกระทบต่อ
สถานภาพของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณ
ท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวลักษณาวดี วงษ์วิไลวารินทร์)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ์

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่งงาน

<input type="checkbox"/> ผู้จัดการ	<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ
------------------------------------	--------------------------------------
2. วุฒิการศึกษา

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
------------------------------------	---
3. ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนในเครือคณะฯ

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ปี	<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป
--	---
4. ขนาดโรงเรียน

<input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดเล็ก	<input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดใหญ่
---	---

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เกี่ยวกับการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของจอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson.1987: 273)

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ เกี่ยวกับการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของจอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson.1987: 273) ซึ่งได้จัดแบบวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็นแบบพฤติกรรม 5 แบบ และเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ให้การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงอธิบายความหมายถึงวิธีการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ดังนี้คือ

1.1 แบบการถอนตัว (Withdrawing) หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยง หนีปัญหา ไม่สู้ และไม่ร่วมมือ ในการแก้ปัญหา ทำตนเองแบบเพิกเฉย ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่รู้ไม่เห็น ไม่ได้ยิน และไม่พูดถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แยกตัวหรือถอยห่างจากสถานการณ์นั้น ความหมายว่าการแก้ปัญหาเหล่านั้น เกิดประโยชน์ไม่คุ้มค่าที่ต้องมาเผชิญ พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี

1.2 แบบการใช้อำนาจ (Forcing) หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารยึดถือความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญเชื่อมั่นในความคิดของตน ใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง อาศัยกฎระเบียบ ขอบบังคับ มาใช้กับผู้ร่วมงาน ไม่รับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่น เรียกร้องและบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนฝ่าย

เดียว ใช้อำนาจเหนือกว่าหรืออิทธิพล ตำแหน่งที่ตนมีอยู่เป็นพลังสนับสนุน หรือบีบบังคับให้คู่กรณียอมตกลงทำตาม

1.3 แบบสัมพันธภาพ (Smoothing) หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการความขัดแย้งโดยที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการพยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญ ในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

1.4 แบบการประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำหนึ่งถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัว และเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยการเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลงอาจต้องแยกคู่กรณีออกจากกันหรือย้ายคนละที่

1.5 แบบการเผชิญหน้า (Confronting) หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารนำเอาปัญหาต่างๆ มาพิจารณาร่วมกันกับกลุ่มทุกฝ่ายต่อสู้ปัญหาร่วมกัน และร่วมกันวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ประเมินประเด็นปัญหาอย่างชัดเจน มีข้อมูลเพียงพอ แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาไม่ละเลยปัญหาจนกว่าจะได้รับการแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ร่วมกันหาแนวทางที่เหมาะสมไม่ใช่แก้ปัญหาคนเดียว ใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์โดยยึดความถูกต้องเป็นหลัก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ อาจใช้เวลานานแต่ได้ผลคุ้มค่าเมื่อในสถานศึกษาหรือในองค์การเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งขึ้น ผู้วิจัยมุ่งหวังว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และผู้ที่เตรียมการจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนของคณะ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาความรู้ พัฒนาการจัดการความขัดแย้ง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารภายในสถานศึกษาให้สามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพความต้องการในสถานศึกษา เพื่อสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาของคณะต่อไป จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

คำถามในการสัมภาษณ์

ในการบริหารงานในโรงเรียนของท่าน ท่านได้ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับ แนวคิดของจอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson.1987: 273) ในรูปแบบ 3 แบบ คือ แบบสัมพันธภาพ แบบการประนีประนอม และ แบบการเผชิญหน้า อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารงานในโรงเรียนของท่านเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

1.แบบสัมพันธภาพ วิธีการจัดการความขัดแย้ง คือ.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2...แบบการประนีประนอม วิธีการจัดการความขัดแย้งคือ.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3 แบบการเผชิญหน้า วิธีการจัดการความขัดแย้ง คือ.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวลักษณาวดี วงษ์วิไลวารินทร์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 1 สิงหาคม 2518
สถานที่เกิด	จังหวัด ปทุมธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 94 ถนนสุนทรโกษา แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกอนุบาล และฝ่ายจิตตภาภิบาล โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ เลขที่ 94 ถนนสุนทรโกษา แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2547	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษาประถมศึกษา จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2557	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จังหวัด กรุงเทพมหานคร