

ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์
ของ
พลอยทิพย์ ดันตระเชียร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2547

พลอยทิพย์ ตันตระเชียร. (2547). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา :
อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี.

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการ
เจรจา ด้านการกระจายความเป็นธรรม และด้านการใช้อำนาจ และเปรียบเทียบการมีทักษะ
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ใน
ตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
กรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตเจ้าพระยา และกลุ่มเขตกรุงธนใต้ จำนวน 110 คน เครื่องมือที่ใช้
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพ
ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้
ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการเปรียบเทียบ
ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ใช้ $t - test$

ผลการศึกษา พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะการบริหารความ
ขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน
มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ต่างกัน
มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีกลุ่มเขตของโรงเรียน
ต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

CONFLICT MANAGEMENT SKILLS OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS
UNDER THE JURISDICTION OF THE BANGKOK METROPOLITAN

AN ABSTRACT
BY
MISS PLOYTIP TANRATEAN

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
February 2004

Ploytip Tantratean. (2004). *Conflict Management Skills of primary School Principals Under the Jurisdiction of the Bangkok Metropolitan*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Lect. Dr.Marasri Suthanithi.

This study aimed to study the conflict management skill of primary school principals under the jurisdiction of the Bangkok Metropolitan on 4 aspects included situation analysis, negotiation, justice and power management. This study also compared the management skill by level of education, experience and school location.

The 110 panelists were composed of the principals from the primary schools located in the Chaopraya and south Thonburi boundary. The data were collected by using a two-part questionnaire. The first part was aimed to collect the information of the panelists. The second part was designed to study the conflict management skill. The characteristic of the questions were 5 level scales. The statistics used in this study were percentage mean and standard deviation. The comparison of two groups for test hypothesis was using t-test.

The results showed that the primary school principals under the jurisdiction of the Bangkok Metropolitan had high conflict management skill in every aspects. The level of education, experience of the principals and different school location were not affected on the conflict management skill.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบความคิดในการศึกษาค้นคว้า	7
สมมุติฐานในการวิจัย	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	11
ความขัดแย้ง	13
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	13
ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”	16
สาเหตุของความขัดแย้ง	18
ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง	21
กระบวนการของความขัดแย้ง	26
ความขัดแย้งในโรงเรียน	28
การบริหารความขัดแย้ง	31
หลักการบริหารความขัดแย้ง	31
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง	32
วิธีการบริหารความขัดแย้ง	34
ทักษะการวิเคราะห์ความขัดแย้ง	36
การวิเคราะห์สถานการณ์.....	37
การเจรจา	39
การกระจายความเป็นธรรม	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2(ต่อ) การใช้อำนาจ	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือ	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล	51
การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล	51
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	53
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	54
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	64
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	65
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การวิเคราะห์ข้อมูล	65
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
อภิปรายผล	67
ข้อเสนอแนะ	72
บรรณานุกรม	74
ภาคผนวก	82
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	93

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 เปรียบเทียบผลของความขัดแย้งในทางบวกและลบของบรราน์	26
2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร	50
3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียน	55
4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน	56
5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์ โดยจำแนกเป็นรายข้อ	57
6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเจรจา โดยจำแนกเป็นรายข้อ	58
7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกระจาย ความเป็นธรรม โดยจำแนกเป็นรายข้อ	59
8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการใช้อำนาจ โดยจำแนกเป็นรายข้อ	60
9 เปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา	61
10 เปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง	62
11 เปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามกลุ่มเขตของโรงเรียน	63

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบความคิดในการวิจัย	8
2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง	25

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในแต่ละวันเราจะพบกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ความแตกต่างในความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความปรารถนาที่แตกต่างกัน จากการดำเนินชีวิตและการทำกิจกรรมร่วมกันในสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยความรู้ ทักษะและไหวพริบ ในการบริหารองค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการให้มากที่สุด คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ วิธีจัดการและเทคนิคการบริหารซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนทักษะในการปกครอง ผู้บังคับบัญชา ต้องใช้ความรู้ด้านจิตวิทยา ระเบียบวินัย ขอบบังคับในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารงานย่อมมีความขัดแย้งในระหว่างบุคคลกับบุคคล กลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคล และบุคคลกับองค์กร การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องรู้และมีความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 7 – 9) ซึ่งในบางครั้งการแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหารอาจใช้แบบอย่างเก่า ๆ ที่ได้กระทำและประสบผลสำเร็จมาใช้ บางครั้งต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์หรือการใช้วิทยาการขั้นสูงเข้าช่วยแก้ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาในการบริหาร (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 294)

ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ว่าปัญหาใดพร้อมที่จะแก้ไข พยายามทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดการกับความขัดแย้งนับว่าเป็นงานที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร การจัดการกับความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องดูว่าปัญหานั้น ๆ มีความสำคัญเพียงใด ทำอย่างไรจึงจะรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในความขัดแย้งนั้น (ขวัญใจ ชื่นชอบ. 2537 : 81) ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง ในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นความรับผิดชอบโดยตรงที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการ (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538 : 161) ซึ่งการเผชิญกับความขัดแย้งในการทำงานและไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลทำให้เกิดความเครียดใน

การทำงานมากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลงได้ เมื่อการทำงานลดลง เป็นผลให้ขาดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม (ทริยาพรรณ สุขภมณี. 2542 : 43)

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์. 2542 : 3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมักจะเกิดจากทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการ เกิดจากการก้าวท้าวในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และเกิดจากการไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างสายอำนวยการ กับสายบังคับบัญชา มีความขัดแย้งระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหาร ความขัดแย้งระหว่างนักเรียนกับนักเรียน นักเรียนกับโรงเรียน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 314 – 318) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือ ประสานงาน และเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนชบเซา มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เป็นคนก้าวร้าว มีการประณามผู้อื่น ทำให้บางคนถึงกับลาออกจากราชการและในที่สุดเกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน (เจริญ โกลสีอำนวยการ. 2530 : 3)

จากการสำรวจความคิดเห็นทั่วไปของคณะครูผู้สอนเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียน ประถมศึกษา มีความเห็นว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องจัดการ เพราะการละเลยเพิกเฉยต่อความขัดแย้ง อาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพของงานได้ ความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 287 – 301) ซึ่งทักษะการบริหาร ความขัดแย้งควรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาการบริหารสำหรับนักบริหารทุกคนทุกระดับ (นทีทิพย์ สมเกียรติกุล. 2536 : 35)

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นการบริหารในระบบราชการ ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับมอบงานตามความถนัดของแต่ละคน โดยการรับผิดชอบเฉพาะส่วนและมีการควบคุมบังคับบัญชาที่เข้มงวด มีระเบียบวินัยที่แน่นอนชัดเจน ระดับสายการบังคับบัญชาจะลดหลั่นลงตามลำดับ อำนาจหรือความชอบธรรมในองค์การจะอยู่ที่ผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นไปจนถึงระดับสูงสุด นอกจากนี้มีการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ผลของการขัดแย้งต่ออำนาจคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การจัดองค์การหรือโครงสร้างการบริหารจะเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจและเป็นทางการ ซึ่งมีผลทำให้อิสรภาพของบุคคลต้องสูญเสียไป เพราะมิได้คำนึงถึงความแตกต่างที่สำคัญ

ของคน คือ การมีความคิด ความรู้สึก การเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์และร่างกาย (สมโภชน์ นพคุณ. 2535 : 7) ดังนั้น การควบคุมของระบบราชการจึงมีลักษณะที่ฝืนต่อความรู้สึกของมนุษย์ที่ชอบความอิสระ การควบคุมก่อให้เกิดความตึงเครียดและความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะทั้งสองฝ่ายมีความคาดหวังในลักษณะที่สวนทางกัน ระบบราชการเป็นระบบโครงสร้างที่สะท้อนวัฒนธรรมอำนาจ ที่รวมศูนย์อำนาจสั่งการ จึงเป็นระบบที่แข็งแกร่ง ปรับตัวได้ยากเพราะเรียนรู้ได้น้อย (ประเวศ วะสี. 2541 : 36 – 38) และแบบของการบังคับบัญชาที่เป็นที่มาของความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชายังปกครองโดยใกล้ชิดเท่าใดยิ่งมีโอกาสดังกล่าวความขัดแย้งมากขึ้นเท่านั้น (Robbins. 1983 : 45) การบริหารงานจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับบุคคล จึงไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงถึงปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องมีระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบของวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่จะใช้ความขัดแย้งเป็นพื้นฐาน นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Owens. 1981 : 290)

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 431 โรงเรียน ข้าราชการครู จำนวน 12,943 คน ย่อมมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่เป็นปกติวิสัย โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล ที่พบเสมอในการพิจารณาดำเนินการทางวินัย ทั้งของข้าราชการครู ลูกจ้าง ที่สังกัดโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การตั้งกรรมการสอบสวน การจัดทำคำสั่งลงโทษ การพักราชการ การติดตามพฤติการณ์ทางวินัย กรณีกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ซึ่งปรากฏว่า ในปี พ.ศ. 2544 มีเรื่องร้องเรียน 17 เรื่อง การดำเนินงานทางวินัยกรณีร้ายแรง จำนวน 48 เรื่อง การดำเนินการทางวินัยกรณีไม่ร้ายแรง จำนวน 132 เรื่อง ตรวจสอบพฤติการณ์ทางวินัย จำนวน 1,945 เรื่อง (สำนักการศึกษา. 2544 ก : 55) เพราะในโรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่ายด้วยกัน มีทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนให้การสนับสนุนอื่น ๆ แต่ละคนมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ในปัจจุบันการเรียกร้องของสังคมต่อการศึกษา การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม ตลอดจนนโยบาย กฎ ระเบียบของสถานศึกษา เป็นผลทำให้การศึกษาเกิดความสับสน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของครู อาจารย์ นักเรียน และผู้ปกครอง ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคุณลักษณะของบุคคลต่าง ๆ กับเป้าหมายของโรงเรียน จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย กล่าวคือ ก่อให้เกิดความเครียด บรรยากาศไม่เหมาะสมที่จะทำงาน เกิดความเฉื่อยของงาน แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และเข้าใจปัญหาความขัดแย้ง โดยการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้เหมาะสม ทันเวลาและสามารถเปลี่ยนแปลงสภาพความขัดแย้งเป็นประโยชน์และเป็นโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ (วิภาวี เจียมบุญย์. 2544 : 7)

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสำคัญช่วยในการบริหารงานด้านบุคลากร ให้รู้จักปัญหา การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ปัญหา การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ การวินิจฉัยกระบวนการตัดสินใจ รู้จักคน ความต้องการของคน การสร้างทีมงานให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การแก้ปัญหาพึงใช้วิธีที่ง่ายที่สุดรู้จักการเจรจา รู้จักการใช้ความเป็นธรรม การใช้อำนาจจากภาวะผู้นำ ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ควรเข้าใจความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ และสามารถแสวงหาความร่วมมือ เพื่อสร้างความเข้าใจในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะการบริหารความขัดแย้งเพียงใด เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตเจ้าพระยา และกลุ่มเขตกรุงธนใต้ ใน 4 ด้านได้แก่การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเขตเจ้าพระยา และกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนจะนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. ผลการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีทักษะการบริหารความขัดแย้งใน 4 ด้าน ได้อย่างเหมาะสม สามารถลดความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้
2. หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมให้ความรู้ในการพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ระดับผู้บริหาร ให้มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง เพื่อเกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานด้านบุคลากรต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีขอบเขต ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยทักษะ ดังต่อไปนี้ คือ

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์

1.2 การเจรจา

1.3 การกระจายความเป็นธรรม

1.4 การใช้อำนาจ

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 กลุ่มเขตเจ้าพระยา จำนวน 43 คน และกลุ่มเขตกรุงธนใต้ จำนวน 85 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608 - 610) ได้กลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มเขตเจ้าพระยา 40 คน และกลุ่มเขตกรุงธนใต้ 70 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 110 คน จากนั้นกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.2 ประสบการณ์ในตำแหน่ง

- ต่ำกว่า 10 ปี
- ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.3 กลุ่มเขตของโรงเรียน

- กลุ่มเขตเจ้าพระยา
- กลุ่มเขตกรุงธนใต้

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

ประกอบด้วย

3.2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์

3.2.2 การเจรจา

3.2.3 การกระจายความเป็นธรรม

3.2.4 การใช้อำนาจ

นิยามศัพท์เฉพาะ

คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถในการกระทำกิจกรรมของบุคคลที่มีความรู้อันเกิดจากการฝึกฝน อบรมจนชำนาญ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเพิ่มหรือลดพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในโรงเรียน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาคาดคะเน การหาสาเหตุขั้นต้นของการเกิดความขัดแย้ง การตัดสินใจในการประเมินที่จะแยกสภาพและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างของความคิดเห็น การรับรู้ข้อมูล ความสนใจอย่างมีเหตุผล

1.2 การเจรจา หมายถึง ความสามารถในการพูดถูกต้องชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานให้เหมาะสมและควรแก่กาลเทศะ การพูดต้องดูบุคลิกภาพของผู้ที่จะพูดด้วย จะต้องคำนึงถึงความรู้สึก อารมณ์ศรัทธาของผู้ที่จะพูดด้วย ทำให้การพูดเป็นไปทางประสานผลประโยชน์ จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

1.3 การกระจายความเป็นธรรม หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่มีอคติลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง โดยยึดหลักความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค

1.4 การใช้อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลที่จะจูงใจให้ปฏิบัติตามข้อตกลง การใช้อำนาจหน้าที่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมการกระทำหรือสั่งให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน

2. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย

2.1 วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร แบ่งเป็น

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

2.2 ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- ต่ำกว่า 10 ปี
- ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

2.3 กลุ่มเขตของโรงเรียน หมายถึง การรวมโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่เขตใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มเขต ได้แก่ กลุ่มเขตรัตนโกสินทร์ กลุ่มเขตเจ้าพระยา กลุ่มเขตบูรพา กลุ่มเขตศรีนครินทร์ กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ และกลุ่มเขตกรุงธนใต้ ในงานวิจัยนี้จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเขตเจ้าพระยาและกลุ่มเขตกรุงธนใต้

3. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง หน่วยงานการศึกษาที่รับผิดชอบการศึกษาภาคบังคับอยู่ในความดูแลของสำนักงานการศึกษา มี 431 โรงเรียน ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร 50 เขต

กรอบความคิดในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยอาศัยกรอบแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 159 – 163) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารจะต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย

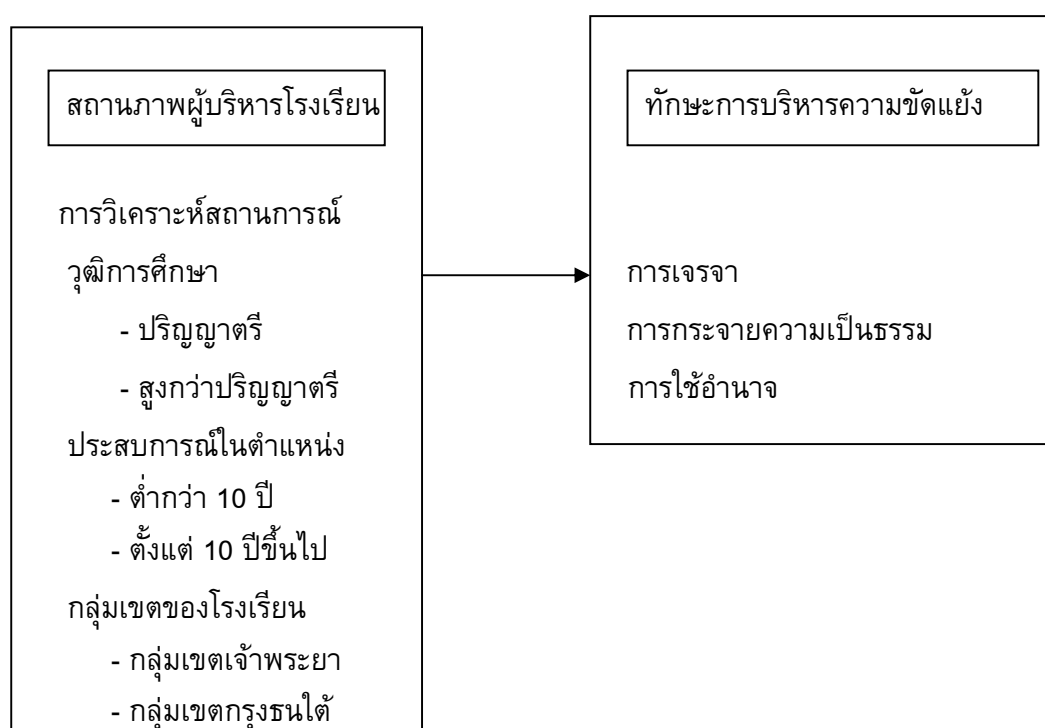
1) การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง สามารถรับรู้ข้อมูล ขั้นตอนการเกิดความขัดแย้งและตัดสินใจกับผู้อื่น

2) การเจรจา หมายถึง การพูดที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์

- 3) การกระจายความเป็นธรรม หมายถึง สามารถให้ความยุติธรรมทุกฝ่าย และ
- 4) การใช้อำนาจ หมายถึง การใช้อำนาจที่เหมาะสมในการจูงใจ ควบคุมการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่

- ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งต่างกัน
- ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันมีการบริหารความขัดแย้งต่างกัน
- ผู้บริหารที่อยู่กลุ่มเขตโรงเรียนต่างกัน มีการบริหารทักษะความขัดแย้งต่างกัน



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียนต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 1.1 การบริหารกรุงเทพมหานคร
 - 1.2 อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร
 - 1.3 ความเป็นมาของการจัดการศึกษา
2. ความขัดแย้ง
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.2 ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”
 - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
 - 2.5 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 2.6 ความขัดแย้งในโรงเรียน
3. การบริหารความขัดแย้ง
 - 3.1 ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.2 หลักการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.3 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.4 วิธีการบริหารความขัดแย้ง
4. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
 - 4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์
 - 4.2 การเจรจา
 - 4.3 การกระจายความเป็นธรรม
 - 4.4 การใช้อำนาจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

1. การบริหารกรุงเทพมหานคร

จากรายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร การจัดระเบียบบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นนิติบุคคลการบริหารราชการเป็นแบบบริหาร ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยสภากรุงเทพมหานคร และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มาจากการ เลือกตั้ง และวิธีการเลือกตั้งเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร จัดเป็นข้าราชการการเมือง ปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นข้าราชการ ประจำ มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และ รับผิดชอบควบคุมดูแลข้าราชการประจำของกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามนโยบายของ กรุงเทพมหานคร กำกับเร่งรัดติดตามผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับข้าราชการประจำทั่วไปของ กรุงเทพมหานคร เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รองจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ กรุงเทพมหานครและลูกจ้าง รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนัก สำนักงานเขตมี ผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบการปฏิบัติราชการภายในเขต ในเขตหนึ่ง ๆ ให้มีสภาเขต ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมา จากการเลือกตั้ง (สำนักการศึกษา. 2544 ก : 36)

2. อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร

อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร มาตรา 89 ดำเนินการในเขตกรุงเทพมหานคร ใน เรื่องการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย การรักษา ความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การควบคุมดูแลรักษาที่สาธารณะ และ อาคาร ตลอดจนการปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการศึกษา เป็นต้น หน้าที่อื่นๆ ตามที่ กฎหมายระบุ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร รองปลัด กรุงเทพมหานคร หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการเขตและข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ผู้ว่าราชการแต่งตั้งให้มีฐานะเป็นพนักงานฝ่าย ปกครองหรือตำรวจ ตามความหมายของประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา (สำนัก การศึกษา. 2542 : 21 – 22)

ในกรณีที่มีการจับกุมผู้กระทำผิด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการสำนัก หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการเขตแล้วแต่กรณีเห็นว่าผู้ต้องหาไม่ควรได้รับโทษจำคุกให้มีอำนาจเปรียบเทียบกำหนด ค่าปรับได้ ถ้าผู้ต้องหาไม่ยอมตามที่ปรับ ในฐานะที่เป็นพนักงานสอบสวนตามประมวลกฎหมาย

พิจารณาความอาญา ได้เงินค่าปรับให้เป็นรายได้ของกรุงเทพมหานคร (สำนักการศึกษา. 2542 : 23)

3. ความเป็นมาของการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

หน้าที่ในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จากรายงานการจัดการศึกษาของ กรุงเทพมหานคร ปี 2544 เป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับ และหลายรูปแบบ ซึ่งมีหน่วยงานรับผิดชอบ ดังนี้ (สำนักการศึกษา. 2544 ก : 16 –17)

1. การจัดการศึกษาก่อนระดับประถมศึกษา

1.1 จัดอยู่ในรูปของอนุบาลศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษา

1.2 จัดอยู่ในรูปศูนย์เลี้ยงดูเด็ก หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินการในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการ และสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้มีการสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษา และสำนักงานเขต มีจำนวน 431 โรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่กระจายทั้งพื้นที่ 50 สำนักงานเขต

3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายเปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร จำนวน 58 โรงเรียน ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษา และสำนักงานเขต

4. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานคร ในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์

5. การจัดการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร ร่วมกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการศึกษา นอกโรงเรียนของกรุงเทพมหานคร และการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ จัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร คือ การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา อาศัยแนวทางตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2531 ซึ่งเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กรุงเทพมหานคร ได้จัดขึ้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยได้รับมติคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบดำเนินการได้ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 ซึ่งกรุงเทพมหานครจัดเป็นการเสริมจากที่ กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการ เพื่อสนองนโยบายรัฐบาลในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่

เด็กและเยาวชนของไทย และเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2541 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (สำนักงานการศึกษา. 2544 ก : 16 – 17)

4. กลุ่มเขตของโรงเรียน

พิจารณาตามการแบ่งกลุ่มเขตตามสภาพความเหมาะสมของพื้นที่แต่ละสำนักงานเขต โดยเรียกว่ากลุ่มเขต ซึ่งในแต่ละกลุ่มเขต มีโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก การแบ่งกลุ่มเขตของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม (สำนักงานการศึกษา. 2544 ข : 13 – 14) ดังนี้

1. กลุ่มเขตรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย สำนักงานเขตพระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย ปทุมวัน สัมพันธวงศ์ บางรัก ดุสิต บางซื่อ วัฒนา ราชเทวี มีโรงเรียนทั้งหมด 53 โรงเรียน
 2. กลุ่มเขตเจ้าพระยา ประกอบด้วย สำนักงานเขตยานนาวา สาทร บางคอแหลม พระโขนง คลองเตย ห้วยขวาง ดินแดง วัฒนา บางนา มีโรงเรียนทั้งหมด 43 โรงเรียน
 3. กลุ่มเขตบูรพา ประกอบด้วย สำนักงานเขต บางเขน ดอนเมือง จตุจักร บางกะปิ ลาดพร้าว บึงกุ่ม วังทองหลาง สายไหม หลักสี่ มีโรงเรียนทั้งหมด 59 โรงเรียน
 4. กลุ่มเขตศรีนครินทร์ ประกอบด้วย สำนักงานเขตประเวศ มีนบุรี ลาดกระบัง หนองจอก สวนหลวง สะพานสูง คันนายาว คลองสามวา มีโรงเรียนทั้งหมด 118 โรงเรียน
 5. กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ ประกอบด้วย สำนักงานเขตภาษีเจริญ บางกอกน้อย บางพลัด ดลิ่งชัน บางกอกใหญ่ หนองแขม ทวีวัฒนา มีโรงเรียนทั้งหมด 73 โรงเรียน
 6. กลุ่มเขตกรุงธนใต้ ประกอบด้วย สำนักงานเขตธนบุรี คลองสาน บางขุนเทียน จอมทอง ราษฎร์บูรณะ บางแค บางบอน ทุ่งครุ มีโรงเรียนทั้งหมด 85 โรงเรียน
- การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเขตเจ้าพระยา เนื่องจากกลุ่มเขตเจ้าพระยาอยู่ฝั่งพระนคร มีพื้นที่และสภาพแวดล้อม เป็นตัวแทนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในสภาพแวดล้อมและพื้นที่ทางฝั่งพระนคร และผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มเขตกรุงธนใต้ เป็นตัวแทนของกลุ่มเขตทางฝั่งกรุงธนบุรี

ความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติ อาจจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคลไม่มีใครปรารถนา เป็นสิ่งเลวร้าย สิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสื่อม ถ้าผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาอบรม

ประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไปเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นในสังคม ดังที่ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 167 – 168) ได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แนวคิดดั้งเดิม แต่เดิมนั้นถือว่าความขัดแย้ง เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ องค์การที่มีความขัดแย้งมาก เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหารความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่ดีควรจัดการความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป

2. แนวคิดสมัยใหม่ แนวความคิดในระยะหลังเริ่มมองความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดเดิม โดยมองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้งโดยไม่จำเป็นต้องมีใครผิดใครถูก ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผสมผสานของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแต่ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ควรนำมาเปิดเผยไม่ควรจะปกปิด

วรนาถ แสงมณี (2544 : 12 – 14) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ อัลเบียน สมอลล์, ทอลคอตต์ พาร์สัน และเลwis เอ. โคเซอร์ (Albion Small, Talcott Parson and Lewis A. Coser) ว่า

1. แนวคิดแบบเดิม เป็นกระบวนการพื้นฐานปรากฏให้เห็นทั่วไป เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคม และคนทั่วไปว่าเป็นสิ่งไม่ดี สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงและไม่ควรเกิดในการบริหารงานตามแนวคิดแบบเก่า ที่ต่างมองเห็นความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น เพราะทำให้เสียหาย มีผลกระทบเป็นทางลบต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงที่จะทำให้เกิดและกำจัดออกไปเสียเพื่อให้ การดำเนินงานได้ราบรื่น

2. แนวคิดแบบใหม่ มีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ หลีกเลี่ยงไม่ได้ บางเวลาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะความขัดแย้งทำให้เห็นถึงปัญหา และนำไปสู่การพยายามหาข้อบกพร่องและหนทางแก้ไขหรือหนทางที่ดีที่สุดใน การดำเนินงาน เมื่อองค์การต้องการ หรือเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ และเจริญยิ่งขึ้น ความขัดแย้ง ก็จะเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีการควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์ (2538 : 21) ได้อธิบายสรุปถึงลักษณะที่แสดงออกถึง แนวคิดความขัดแย้ง โดยจำแนกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1. การรับรู้ จัดเป็นมิติหนึ่งของความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ คู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของตนเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ แบบแรก เป็นกรณีที่กลุ่มหรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะร่วมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจใน

สภาพของตนเมื่อเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง แบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่าจะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน

2. การจูงใจ เกิดจากระดับความขัดแย้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความรู้สึกและพฤติกรรมของคู่กรณี

3. กฎข้อบังคับ การกระทำที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องอยู่ในกรอบของกฎและแนวทางที่กำหนดอย่างเป็นทางการ ย่อมสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด หรือกฎเกณฑ์ที่มากมายย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความขัดแย้งภายใน

4. ความเข้มข้น หรือระดับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับอัตราส่วนของความขัดแย้งต่อความไม่ขัดแย้ง ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปความขัดแย้งอย่างแท้จริง

5. ความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ เป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดของความขัดแย้ง เพราะมีความเกี่ยวพันต่อกระบวนการขัดแย้ง ตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดสิ้นสุด ระดับของอำนาจที่แตกต่างกันเป็นผลให้คู่กรณีตระหนักถึงความแตกต่างและหาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความเท่าเทียมกัน หรือนัยหนึ่งคือ การยุติความขัดแย้ง

ปริศนา สิทธิรังษีนา (2543 : 18) กล่าวว่า การรับรู้จัดว่าเป็นมิติหนึ่งของความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของตนเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ แบบแรก เป็นคู่กรณีที่กลุ่ม หรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะร่วมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตน เมื่อเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง แบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่าจะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน

โรบินสัน (Robbins. 1993 : 445 – 447) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเกิดขึ้นในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดแบบสืบทอดประเพณีนิยม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วง ค.ศ. 1930 – 1940 เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้างไม่เป็นประโยชน์ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วง ค.ศ. 1940 – 1970 มีความเชื่อว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป บางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดประโยชน์ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ

3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ยังช่วยให้กลุ่มทำงานมีประสิทธิภาพ มีการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้คนตื่นตัว กระตือรือร้นวิเคราะห์ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

เวเบอร์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 30 ; อ้างอิงจาก Weber. 1968 : 103) ยอมรับว่า ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการให้บรรลุความปรารถนาของตนในสภาพที่มีทรัพยากรจำกัด การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเอง ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น การแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในการแข่งขัน มีกฎกติกา ที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะ คือการได้รับประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

สรุปได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรให้เกิดในองค์กร การต่อมาเชื่อว่าเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอ เกิดขึ้นจากความเชื่อของการรับรู้ จูงใจ ความไม่เท่าเทียมของอำนาจ และความปรารถนาในทรัพยากรที่จำกัด ทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้นวิเคราะห์ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”

ในการอยู่ร่วมกันจะต้องเกิดความขัดแย้ง จึงควรที่จะศึกษาถึงความขัดแย้ง ให้รู้จักและเข้าใจประโยชน์และความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้คือ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 248) กล่าวถึง ความขัดแย้งว่ามักจะเข้าใจได้ถึงสภาพอาการต่าง ๆ การเกลียดชัง การแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่ม ไม่ให้ความร่วมมือ สภาพความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งมุ่งที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมาย โดยเอาชนะเหนือฝ่ายหนึ่ง ส่วน

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538 : 161) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า เป็นสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พอใจกัน หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานจากความต้องการของคนต่อทรัพยากรที่ไม่สามารถสนองตอบ เช่นเดียวกับ เบญจมาศ ลีละวาณิชย์ (2538 : 7) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้งในลักษณะที่รวมกัน ทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในตัวเองไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลสองฝ่ายสองกลุ่มหรือมากกว่ามีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน พ้องกับ สมยศ นาวิการ (2540 : 172) กล่าวว่าความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องกันที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์การที่สอดคล้องกับ คำกล่าวของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 11) ว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจในการเลือกอย่างใด อย่างหนึ่ง

อาจจะเต็มใจหรือจำใจเลือก ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือการสกิดกันการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะบรรลุเป้าหมาย

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 203) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการของบุคคลที่จะกระทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่ง และส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจก่อให้เกิดความเครียด เช่นเดียวกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542 : 12) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกันและตกอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ และวิภาวี เจียมบุศย์ (2544 : 22) สรุปว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้งของแต่ละฝ่าย นอกจากไม่ทำตามแล้วยังต่อต้าน ความไม่เห็นพ้องกันในเรื่องความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ความต้องการเป้าหมาย และผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อการทั้งในเชิงบวกและลบ ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง สนับสนุนผลการสรุปของ จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : 14) ว่าความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตน ในเมื่อความต้องการของตนไม่ได้รับความสนใจหรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่ตนได้คาดหวังไว้ ก็แสดงพฤติกรรมเพื่อแสดงออกถึงความไม่พอใจ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้านนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล วรนาถ แสงมณี (2544 : 12 – 14) ว่า เมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การขึ้นก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากความไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล

แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn. 1978 : 649) กล่าวว่าไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับ เพื่อผลประโยชน์บางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ แสดงออกโดยพยายาม ขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้านฝ่ายตรงข้ามให้เห็นพ้องกัน

จุง และเม็กกินสัน (Chung and Megginson. 1981 : 252) ได้ให้ความหมายคำว่าความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะเข้าใจกันได้ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการความสนใจหรือเป้าหมายทำให้เกิดการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความต้องการของตน สอดคล้องกับ ทรัสตี (Trusty. 1987 : 103) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์ และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตนที่ไม่ได้รับความสนใจ หรือได้รับการ

ตอบสนองไม่ตรงตามที่คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไม่พอใจและการต่อต้านของพฤติกรรมขึ้นอยู่กับพื้นฐานของวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พบได้ทั่วไปในครอบครัว สังคม และองค์กร หน่วยงานต่าง ๆ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็มักจะเกิดการแย่งชิง แข่งขัน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ และอำนาจตามที่ตนต้องการ ดังนั้นจึงควรจะต้องรู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเป็นประจำ (กรองแก้ว อยู่สุข. 2537 : 189 – 190) ได้แก่ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะแบบระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล องค์กร ตลอดจนการสื่อสารข้อความที่ไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น สนับสนุนการศึกษา สาเหตุความขัดแย้งของ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 75 – 76) พบว่ามาจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะนิสัย อารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน ดังคำกล่าวของนักวิชาการต่อไปนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 165 – 166) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่พบทั่วไป มี 5 ประการ คือ

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่วุ่นไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึง ตำแหน่ง หน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้า และความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติ

2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง บริษัทหรือผู้บริหารคาดหวังว่า เขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขาควรมีอย่างน้อยเพียงใด เขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใครเหล่านี้ อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เช่นนั้นไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของเรา ทำไมแผนกนั้นชอบก้าวล่วงงานหน้าที่ของแผนกเรา เป็นต้น

3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้ หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในสภาพความเป็นจริงแล้ว บุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่ง

เท่ากัน แต่อาจมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่าง ๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วย จนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การคัดค้านการเปลี่ยนแปลง เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ ความไม่แน่ใจสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง จะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง วิธีปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายในการทำงานล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ตรงกับคำกล่าวของ เบญจมาศ ลีละวาณิชย์ (2538 : 7) ได้วิจัย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานส่วนระบบสื่อสารมวลชนฝ่ายเครือข่ายคมนาคม องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีความแตกต่างระหว่างบุคคล การรับข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกที่แตกต่างกัน

ทัศนะของโรบินสัน (Robbins. 1993 : 448 – 450) ได้จำแนกสภาพการณ์ที่นำไปสู่สาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การและตัวแปรส่วนบุคคล

1. การสื่อสาร เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง มิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสารที่น้อยเกินไป หรือมากเกินไป ก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง สาเหตุจากการติดต่อสื่อสาร เช่น

- 1.1 ไม่เข้าใจในความหมาย
- 1.2 ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- 1.3 ได้ข้อมูลไม่ถูกต้อง
- 1.4 มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
- 1.5 ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

2. โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัลและการพึงพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่า องค์การขนาดใหญ่และมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรมและการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง สาเหตุจากโครงสร้าง เช่น

- 2.1 สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
- 2.2 ภาระงานไม่เท่ากัน

2.3 วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน

2.4 การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน

2.5 บทบาทขัดแย้งกัน

2.6 ทรัพยากรมีไม่เพียงพอกับความต้องการ

3. ตัวแปรส่วนบุคคล ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ขอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้เป็นศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งสาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น

3.1 เข้ากับคนอื่นไม่ได้

3.2 ไม่พอใจในบทบาทของตน

3.3 มีวัตถุประสงค์ส่วนตัว ไม่สอดคล้องกับองค์การ

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 45 – 46) กล่าวถึงสาเหตุที่เกิดความขัดแย้ง มักมาจากองค์ประกอบด้านบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ ด้านแบบฉบับของพฤติกรรม กระทำพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ที่พิจารณาได้ จิตวิทยา คือ ด้านความคิด อารมณ์ การเจรจา ภาวะผู้นำ ตลอดจนด้านความรู้และความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนแตกต่างกัน ตลอดจนใช้ความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนนำไปสู่ความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีสาเหตุของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม จาก 4F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ความกลัว เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคตเป็นปัจจัยที่มีอำนาจมาก เพราะเกิดได้อย่างถาวร กลัวจะถูกกลบศักดิ์ศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่จะต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษากลัวต่าง ๆ นานา เช่น กลัวไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับเลือกตั้ง เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง เราจะเห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง กำลังในที่นี้มีได้หมายถึง กำลังทางกาย ทางอาวุธเท่านั้น หมายถึงกำลังคุณธรรม กำลังทางอารมณ์

การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุমิตหรือไม่อนุမิต การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบการใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม เมื่อบุคคลมีความรู้สึกกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ในการเลื่อนลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสื่อสาร การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงานโอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรจุเป้าหมายส่วนตน ฯลฯ บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความขัดแย้งในตนเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์กรรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือ เราใช้เกณฑ์อะไรวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นคนตั้ง คนจะมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควรได้ ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคนต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็เหมือนความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู

4. ทุน หมายถึงทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

ส่วนโทมัส และสมิดท์ (ทวิคคิต์ บุญบุชาไชย. 2532 : 41; อ้างอิงจาก Thomus and Sachmidt) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ ความผิดพลาดของการสื่อสาร วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การใช้อำนาจในการที่จะมีอิทธิพลเหนือกันและกัน และการขาดความสามัคคีที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างกันระหว่างบุคคล การทำงาน ขนาดขององค์กร การรับส่งข้อมูลข่าวสาร ผลประโยชน์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน เป้าหมาย ผลกระทบต่อการกระทำและการเปลี่ยนแปลง ผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ ภายในสังคมเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะเกิดผลดีและผลเสียต่อองค์การและสังคม เป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง ประโยชน์และโทษของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นไม่ใช่จะก่อให้เกิดผลร้ายเสมอไป ความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลดี ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 295) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่าเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีการข้อมูลใหม่ ๆ กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ เช่นเดียวกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 162) ว่าความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดผลดีของความรอบคอบ ความมีเหตุมีผลและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงาน ดังเช่น ศาสตราจารย์ทรัสตี แห่งมหาวิทยาลัย เทนเนสซี ได้ศึกษาผลงานของโคเซอร์ พอนด์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 22 ; อ้างอิงจาก Trusty. 1987 : 104 – 105) และ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 279 – 282) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีผู้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้อยท์ช (Deutsch) สรุปว่า

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
 2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
 3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
 4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
 5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
 6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใดหรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้
 7. ความขัดแย้งภายนอก มักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม
- สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและต่อองค์กร ดังนี้

ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์กร

1. ความขัดแย้งสามารถทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่าง ได้รับการตอบสนองการโต้เถียงกันบ้าง อาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้าง คนที่ชอบก้าวร้าวอาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน
2. ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเอง โดยจะต้องระวังและรู้ว่าอะไรจะพูดอะไรหรือรู้ว่าทำอะไรเมื่อเกิดความขัดแย้ง
3. ความขัดแย้งอาจทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง
4. ด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง จะช่วยทำให้คนมีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ดี

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเชิงวิจักษ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารต้องระวังว่าปัญหาคืออะไร ใครเกี่ยวข้องบ้างและจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร
2. ความเห็นขัดแย้งกันทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจ ถ้าหากความขัดแย้งถูกละเลยและปิดบังแล้ว ความแตกต่างของความคิด ในการทำงานร่วมกันจะไม่ได้รับการแก้ไข
3. ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ความขัดแย้งแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จะทำให้คนปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง บุคคลอาจแสดงความสามารถเฉพาะตนออกมามากกว่าในสถานการณ์ที่สงบ
4. ความขัดแย้งจะทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็น หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุด

ศาสตราจารย์ทรัสตี (Trusty) แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น

1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดเอกลักษณ์ในกลุ่มของตน และจะช่วยทำให้ขอบเขตของกลุ่มชัดเจนและเข้มแข็งขึ้น
2. ความขัดแย้งช่วยให้ความสัมพันธ์คงมีอยู่ต่อไป เพราะได้ปล่อยให้ระบายความเป็นปรปักษ์ต่อกันออกเสียบ้าง
3. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่มมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ให้คุ้มค่า
4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ทางสังคมภายในกลุ่มมีมากขึ้น
5. ความขัดแย้งทำให้สร้างนอร์มใหม่ขึ้นมา และต้องยืนยันนอร์มเก่าอีกครั้งหนึ่ง
6. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาต่าง ๆ กระจางชัดขึ้น
7. ความขัดแย้งมักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความขัดแย้งจึงช่วยจูงใจบุคคลและองค์กรได้เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกัน ก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่

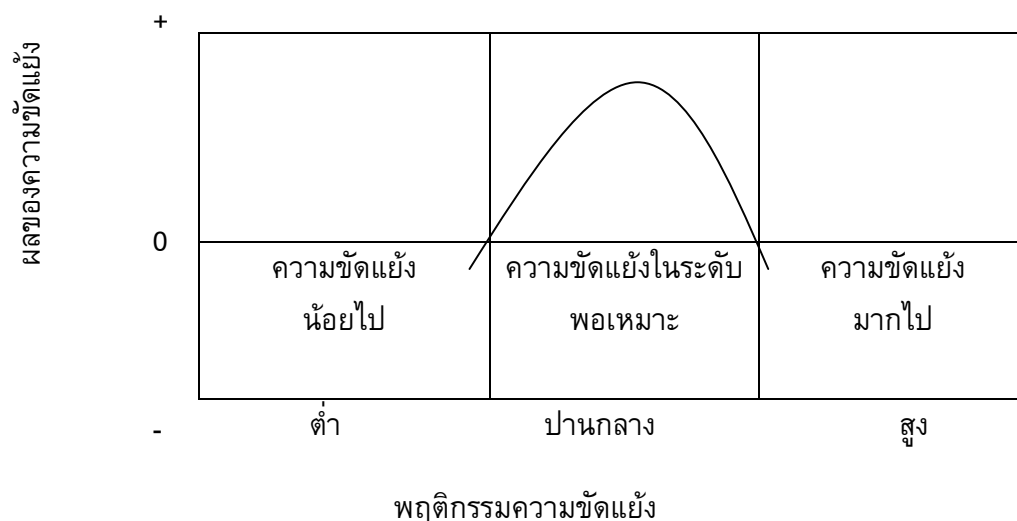
5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

สรุปว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ คือ สร้างเอกลักษณ์ของตนเองช่วยทำให้ขอบเขตของกลุ่มชัดเจน สร้างความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว เกิดการระดมทรัพยากรมาใช้ให้คุ้มค่า มีส่วนร่วมทางสังคม นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลและองค์การได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่มาสนับสนุนฝ่ายตนทำให้ได้ข้อมูลใหม่มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ดังที่ โอเวนส์ (Owens. 1991 : 246 – 248) ได้กล่าวว่า หากความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือสนับสนุนจะเป็นความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีผลเสียอยู่มาก ถ้ามีอยู่ในระดับต่ำ หรือไม่มีจะไม่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เกิดความเฉื่อยชาในองค์การและบุคคลในทางตรงกันข้าม ถ้าเกิดมีความขัดแย้งสูงมากจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความตึงเครียด ข้อมูลถูกบิดเบือนในระดับสูงเป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานได้น้อยมาก ดังที่

บราวน์ (Brown. 1983 : 162) ได้แสดงให้เห็นพฤติกรรมของความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง

ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538) การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. หน้า 162

จากภาพจะทำให้เห็นผลของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของความขัดแย้ง แกนตามแนวนอนแทนพฤติกรรมความขัดแย้ง แกนแนวตั้งแทนผลของความขัดแย้ง เส้นโค้งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง พฤติกรรมของความขัดแย้งมีน้อยทำให้เกิดความเฉื่อยชา ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปทำให้เกิดความวุ่นวาย พฤติกรรมความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ทำให้ประสิทธิภาพต่ำ พฤติกรรมความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะเป็นประโยชน์ต่อการทำให้มีประสิทธิภาพสูง

ดังที่ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 163) ได้เปรียบเทียบความคิดเห็นของ บรรณ

ดั่งตาราง 1

ตาราง 1 เปรียบเทียบผลของความขัดแย้งในทางบวกและทางลบของบราวน์

ผลทางลบ	ผลทางบวก
1. การสื่อสารถูกปิดเบือนไม่ทั่วถึง 2. ไม่ได้รับความร่วมมือ 3. ไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน 4. ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ 5. คุณภาพการตัดสินใจต่ำ 6. อาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเป็นเผด็จการมากขึ้น	1. เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน 2. การควบคุมการปฏิบัติงานจะดีขึ้น 3. ความรอบคอบ ความมีเหตุผลในการแก้ปัญหา 4. เป็นการพัฒนาวิธีทำงานใหม่ ๆ

ดังนั้น สรุปกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าได้ศึกษาในเรื่องความขัดแย้ง จะรู้และเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งจะเกิดอยู่ตลอดเวลา ถ้ามีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการปรึกษาหารือกัน เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ จะช่วยให้ลดความขัดแย้งและก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านตัวบุคคลและองค์การ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ช่วยลดความขัดแย้งที่รุนแรงมากขึ้น ให้ลดน้อยลง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานได้

กระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ในกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วย สถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่าง ๆ ของความขัดแย้งมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 89) ตามแนวคิดของ แมค และสไนเดอร์ (Mack and Snyder. 1972 : 8 – 9) ได้รวบรวมสรุปคุณลักษณะของพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของบุคคล ในสถานการณ์ขัดแย้งจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งมักเกิดจากการมีตำแหน่งไม่พอ หรือมีทรัพยากรไม่พอเพียง พฤติกรรมที่มุ่งการทำลาย การทำร้าย และสกัดกันหรือการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งจะได้รับหรือชนะต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือพ่ายแพ้ ความขัดแย้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม เกี่ยวข้องกับการควบคุมทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ หรือต้องการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งในทางใดทางหนึ่ง จึงเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขึ้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ขาดช่วงลงชั่วคราวและปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลงเกิดการเปลี่ยนมาตรฐานความคาดหวังในการทำงาน

ส่วนทัศนะของ ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 4) ได้เสนอแนะว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญ คือ บุคคลกลุ่มพวกละหว่าง 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน ต่างฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมาย หรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้าม หรือการแสดงเพื่อให้ได้ชัยชนะ โดยแสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แต่ละฝ่ายต่างก็พยายามสร้างสภาวะของความไม่สมดุลหรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 8) กล่าวถึง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ได้เสนอแนะว่า กระบวนการแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การเกิดสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง
2. เกิดความขัดแย้งที่รับรู้
3. เกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด
5. ปัญหาหรือระดับความขัดแย้ง
6. ผลจากการแก้ปัญหา

โธมัส (Owens. 1995 : 153 – 154 ; citing Thomas. 1976 : 895) ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิดคู่กรณีพยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมเป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาวัยวิธีการต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมนั้น และ روبินส์ (Robbins. 1993 : 448 – 455) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ขั้นแรกของกระบวนการขัดแย้ง การมีสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง อาจถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสารโครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

ขั้นที่ 2 การรู้จากสภาพการณ์ขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะจริงขึ้นมาในขั้นนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่ตนถูกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่ตนถูกระทบโดยสภาพการณ์นำหรือการรู้ว่สภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อดนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้และบุคคลอาจรู้สึกว่ มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมการจัดการ การที่คนเรารู้ว่ามีความขัดแย้งหรือรู้สึกรู้สึกว่ามีความขัดแย้งนั้นยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลัง การใช้ความรุนแรง อาจเป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายจะพยายามจัดการกับความขัดแย้งโดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

1. การแข่งขัน เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือร่วมใจ เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
3. การแบ่งปัน เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง ก็จะสามารถประนีประนอมกันได้
4. การหลีกเลี่ยง อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง
5. การยอมให้ เป็นการเสียสละของฝ่ายตน โดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 5 ผลของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง จะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์ หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม การแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ซึ่งมีผลทางสร้างสรรค์ หรือเกิดความขัดแย้งตามมาอีกขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ความขัดแย้งในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการที่ได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของ

ข้าราชการในหน่วยงานไว้ชัดเจน มีการจำแนกงานตามหลักความรู้ ความสามารถอย่างมีระบบ ข้าราชการปฏิบัติงานภายในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีวินัยกำกับ มีการจัดองค์การตามสายงาน บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ตั้งแต่ปัญหาผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างครูกับครู ปัญหาครูในกลุ่มวิชา หรือหมวดวิชา เมื่อมีความขัดแย้ง ในโรงเรียนเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความขัดแย้ง และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง หาสาเหตุและวิธีแก้ไขเพื่อจัดการกับ ความขัดแย้งให้เหมาะสม และเกิดการสร้างสรรค์ในโรงเรียน ดังเช่น การศึกษาของ อิงลิช (ทวีศักดิ์ บุญบุษไชย. 2532 : 45 ; อ้างอิงจาก English. 1975) ได้พบว่า สาเหตุของความ ขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นจากเหตุ 3 ประการ คือ

1. เกิดจากปรัชญา แนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งในเรื่องอำนาจและผลประโยชน์

พนัส หันนาคินทร์ (วิภาวี เจียมบุศย์. 2544 : 44 ; อ้างอิงจาก พนัส หันนาคินทร์.

2526 : 234 – 235) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 5 ประการ

1. ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีดำเนินงาน ขาดการประสานงานที่ดี
2. การทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาย เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับ

ผู้บังคับบัญชา

3. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งในหน่วยงานทาง

การศึกษา มักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ คือ ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวท้าวในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และประการที่สาม ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อ บุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน เป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 17 – 19) โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การอยู่

ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งหลายแบบประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ไพบุลย์ จิ่งทองคำ (2541 : 21 – 22) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความตระหนักว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้ โดยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจคลี่คลายได้ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงต้องรอเวลาจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายเห็นว่าการขัดแย้งมีแต่ทางเสียทั้งคู่ควรประนีประนอมกัน การรวบรวมข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความ และตรวจสอบเพราะปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่มีเจตนาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ง่ายในรูปแบบของการเขียนบัตรสนเท่ห์ การรับฟังไม่จำเป็นต้องเชื่อทั้งหมด เพราะในที่สุดแล้วผู้บริหาร ต้องตัดสินใจเองและหากการตัดสินใจเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารก็ต้องรับผลที่จะเกิดตามมา ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด การแก้ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข ทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาเชิงระบบ การทำงานอย่างมีแผน และมีเป้าหมาย เป็นมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ผู้บริหารควรฝึกให้ผู้บริหารระดับล่างมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์พอที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ การแก้ปัญหาก็จะพึงเฉพาะหลักการและวิธีการยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมีความละเอียดอ่อนในการเลือกใช้บุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาทะการกระทำให้นุ่มนวล แนบเนียน ผู้บริหารจึงควรหาประสบการณ์และการเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา ควรเข้าใจความอยากและความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคนและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การแก้ปัญหาต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เคยแก้ปัญหาในสถานการณ์หลากหลายจนเกิดความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

เอนก แจ่มขำ (2543 : 41 - 43) กล่าวถึง ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีนักการศึกษาในทุกโรงเรียนมีที่มาต่างกัน รอบนอกชานเมืองจะมาจากชุมชนในท้องถิ่น บางแห่งบรรพบุรุษยกที่ดินให้โรงเรียน ฝากลูกหลานเข้ามาเป็นภารโรง จะได้รับราชการ เพื่อสิทธิพิเศษต่าง ๆ คือมีที่พักอาศัย มีครอบครัวอยู่ในโรงเรียน เบิกค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตรและสวัสดิการอื่น ๆ อีกมาก บางคนจบ ป.4 ก็เป็นได้ สมัยนี้บางคนจบปริญญาแต่ไม่มีงานทำต้องมาสมัครเป็นภารโรงหรือเรียนต่อมาเรื่อย ๆ จนจบก็ยังเป็นภารโรง ผู้บริหารโรงเรียนกับภารโรงมักจะไม่ค่อยถูกกัน เพราะผู้บริหารนั้นเป็นผู้สั่งการ ส่วนนักการศึกษาโรงเรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติ ถ้าเกียจคร้านมักจะถูกดูต่ำมากกว่าเพื่อน ผู้บริหารบางคน นักการศึกษาโรงเรียนจะกลัวเกรงมาก ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารบางคนก็

กลัวเกรงการโรง เพราะการโรงมีบาร์มีอยู่นานพวกมาก บางคนเป็นลูกของผู้ปกครองโรงเรียน ถ้ามีเรื่องกับผู้บริหารโรงเรียน มักถูกย้าย เพราะการโรงนั้นไม่มีการย้าย สมัยก่อนอยู่กันจนแก่ แล้วมอบลูกหลานเป็นการโรงต่อ ๆ กันไป ในสมัยต่อมาการโรงมากขึ้น เพราะห้องเรียนมากขึ้น ตึกเรียนมากขึ้น โรงเรียนบางแห่งในกรุงเทพมหานครอาจมีการโรงห้าคน สิบคนหรือสิบห้าคน ทำให้คนต่างจังหวัด โดยเฉพาะภาคอีสานเข้ามาเป็นการโรงกันมาก ทำให้การสื่อสารกับการโรงไม่ชัดเจนมักผิดพลาดบ่อย ๆ

การสั่งการเป็นเรื่องสำคัญ ต้องคอยติดตามอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความขัดแย้งบ่อย ๆ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนกับนักการการโรง จากความไม่เข้าใจในการสื่อสารทางคำพูด การใช้อำนาจของผู้บริหารก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลในโรงเรียนขึ้น โดยการรวมกันคอยจับผิดผู้บริหารของกลุ่มการโรงและชุมชน บางครั้งได้รับการสนับสนุนจากครูทำให้เกิดการร้องเรียน การเรียกร้องผู้บริหาร และการกระทำผิดทางวินัยด้านต่าง ๆ ทั้งของผู้บริหารและครู ขัดแย้งขึ้น ดังนั้นกองวินัย จึงจัดการอบรมวิธีดำเนินการทางวินัยให้แก่ข้าราชการ ในการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงขึ้นเพื่อช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนกรุงเทพมหานคร

โดยสรุป ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากอำนาจ ผลประโยชน์ ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การเห็นที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม เนื่องจากขาดการประสานความเข้าใจ ขาดการประสานผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ และก่อให้เกิดความอึดอัดไม่พอใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้พฤติกรรมที่ต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นผลให้คุณภาพทางการศึกษาต้อยลงไปด้วยเช่นกัน

การบริหารความขัดแย้ง

หลักการบริหารความขัดแย้ง

1. การอยู่เฉย ๆ ทางเลือกทางแรกของบุคคล เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง คือการอยู่เฉย ๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉย ๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่นไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าในหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ บุคคลที่เผชิญกับความขัดแย้งแล้วอยู่เฉย ๆ มักจะเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเอง

2. การระงับความขัดแย้ง หรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขามองความขัดแย้ง หากเขามองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น หากเขาเห็นว่าใน

สถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นเขาอาจแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้น้อยที่สุด ผู้มีอำนาจมักจะใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ฝ่ายตน เพื่อให้ได้เปรียบและคาดว่าจะสามารถชนะได้ในที่สุด การระงับความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเป็นสถานการณ์ที่แพ้ทั้งสองฝ่าย ฝ่ายแพ้จะถือว่าตนพ่ายแพ้ด้วยความไม่เป็นธรรม จะสะสมความโกรธ เกลียดและอคติ ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายชนะ ปฏิบัติงานในระดับต่ำโดยทำไม่เต็มความสามารถ สัมพันธภาพระหว่างสองฝ่ายจะเปราะบางง่ายแก่การแตกหัก ผลที่ได้รับก็คือ ทั้งสองฝ่ายสูญเสีย อยู่อย่างไม่มีศักดิ์ศรี องค์การไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่เจริญก้าวหน้า

3. การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความความขัดแย้งไม่เหมือนกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือ การรักษาสภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

3.1 รักษาระดับความสนใจและข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง

3.2 เผชิญเหตุดูสภาพการณ์ของความขัดแย้ง

3.3 ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

จากรายละเอียดที่กล่าวแล้วนั้น พอจะสรุปได้ว่าทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้งที่สำคัญได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเจรจา ความสามารถในการกระจายความเป็นธรรม และความสามารถในการใช้อำนาจ ซึ่งทักษะดังกล่าวผู้บริหารต้องศึกษาและฝึกฝนให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อนำทักษะดังกล่าวไปใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า หลักการบริหารความขัดแย้งเป็นการกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้ การฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถในการกระทำกิจกรรมของบุคคลที่มีความรู้ อันเกิดจากการฝึกฝน อบรมจนชำนาญ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อเพิ่มหรือลดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้าน

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 116) ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย แต่มักจะแก้ไขได้ยาก การดำเนินการบริหารความขัดแย้งให้เกิดการสร้างสรรค์และมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน ลดหรือระงับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา การลดหรือระงับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไป และการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่าง ๆ (Rahim. 1985 : 82)

กรองแก้ว อยู่สุข (2537 : 191 – 194) ได้กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งมี 3 วิธีคือ การกระตุ้นความขัดแย้ง เมื่อบรรยากาศในองค์การเฉื่อยชา วิธีการลดความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งมากเกินไป และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อาจใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันให้เป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย ส่วนแอนเดอร์สัน (Anderson. 1988 : 266) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้ง มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นการหาสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกัน เกิดจากการกระทำ
2. การจัดการที่แตกต่างกัน การคาดหวังเป้าหมาย และโครงการที่ต่างกัน จากการวินิจฉัยความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่า เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคล เพราะจะเป็นผลของการตัดสินใจในการจัดการกับความขัดแย้ง
3. พิจารณาผลของความขัดแย้งที่จะได้รับในขณะนี้ หรือผลที่ต้องการในอนาคตว่าต้องการอะไร
4. ยุทธศาสตร์ของการบริหารความขัดแย้ง การใช้เทคนิคในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่ควรใช้ให้เหมาะสมกับปัญหา

ประชุม โพธิกุล (2540 : 192) เสนอยุทธวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ยอมรับอำนาจในการประชุม ควรมีบางคนในกลุ่มเล่นบทค้าน เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนวินิจฉัยทุกสิ่งก่อนลงมติให้แสดงความคิดเห็น ช่วยทำให้กลุ่มได้พบกับสิ่งที่ท้าทาย มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ และ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 249) กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งเกี่ยวกับการวินิจฉัย และการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการ ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ มีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้จะเป็นอย่างไ และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้ง คือขั้นตอนการจัดการกับความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ประกอบด้วย การวินิจฉัยหาสาเหตุของความขัดแย้ง การพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งเป็นประเภทใด การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งและยุทธศาสตร์หรือการใช้เทคนิควิธีแก้ไขปัญหความขัดแย้งให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้และใช้เทคนิคการบริหาร เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานมีความสุข และพร้อมที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

วิธีบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง ได้มีผู้คิดแบบการจัดการกับความขัดแย้งไว้หลายท่านด้วยกันดังต่อไปนี้

ฟอลเลต (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538 : 167 ; อ้างอิงจาก Follett. n.d.) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธี คือ

1. การชนะ – แพ้ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด ในการแก้ปัญหา แต่อาจจะเกิดปัญหาได้อีกในอนาคต

2. การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เมื่อมีการเจรจาต่อรองกัน เป็นการประนีประนอมเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3. การประสานประโยชน์ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้ – ชนะ หรือไม่ต้องการเสียบางส่วนแต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย

วิธีการแก้ปัญหาของฟอลเลต จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 21) กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 แบบ คือ

1. การแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ เป็นการแก้ปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างกระทำเพื่อให้ตนชนะ โดยวิธีการต่าง ๆ

2. การแก้ปัญหาแบบแพ้ – แพ้ หรือแบบประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างลดผลประโยชน์หรือได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย การแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง

3. การแก้ปัญหาแบบชนะ – ชนะ เป็นการแก้ปัญหาที่เน้นเป้าหมายวัตถุประสงค์ ใช้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด

จอห์นสัน และจอห์นสัน (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538 : 167 – 169 ; อ้างอิงจาก Johnson and Johnson. 1982) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ คือ การแก้ปัญหาคัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง มุ่งที่เป้าหมายงาน หรือ ความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การแก้ปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และไม่ตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาเป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การแก้ปัญหาคัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน การแก้ปัญหา พยายามหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน และให้ได้ตามเป้าหมายของงาน การแก้ปัญหาคัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง เป็นไปตามเป้าหมายของงาน และให้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมักจะใช้แก้ปัญหาคัดแย้งกรณีพิพาท เพื่อให้เป็นแนวทางได้ชัดเจน การแก้ปัญหาไม่มีหลักการหรือทฤษฎีใด ๆ

โธมัส (Owens. 1995 : 161 – 163 ; citing Thomas. 1976 : 889 – 935) ได้จำแนกพฤติกรรมบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง คือ พฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ มุ่งเอาชนะเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองนี้มีอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง สูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ

1. วิธีการเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และร่วมมือในระดับต่ำ มุ่งที่การแพ้ – ชนะ

2. วิธีการร่วมมือ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง เพื่อให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย ให้ความสำคัญในการแก้ปัญหา

3. วิธีการประนีประนอม แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

4. วิธีการหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของ

ตนเองและผู้อื่น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งนี้ก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้นที่จะแก้ไขได้ ถ้าสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในวิกฤติการแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง

5. การยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางในระหว่างบุคคล

ราฮิม (Rahim. 1985 : 83 – 85) กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎี

2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง และมิติมุ่งผู้อื่น เกิดเป็นแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. การผสมผสานมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับสูง
2. การยอมตาม มุ่งตนเองต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นสูง
3. การเอาชนะเป็นแบบมุ่งตนเองในระดับสูง มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ
4. การหลีกเลี่ยงมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับต่ำ
5. การประนีประนอมเป็นการมุ่งตนเอง และมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลาง

สรุปได้ว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งมีหลายวิธี จะใช้ได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

สภาพแวดล้อม ปัจจัยต่าง ๆ การจำแนกพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งว่าจะมุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับใด จัดเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่จะนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติที่มุ่งให้ทุกคนมีการใส่ใจต่อกัน มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาอยากที่จะหลีกเลี่ยงพ้น เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงพ้น จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ตามแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ฟอลเลต – แคมโรว์ ราฮิม และคนอื่น ๆ มุ่งการนำมาใช้ให้เหมาะสม ใช้เทคนิค วิธีการ ควรพิจารณาการเลือกใช้เพื่อเบี่ยงเบนความสนใจ การปรับเข้าหากัน จะทำให้การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่สูงมากและต่ำจนเกินไป เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นเป้าหมายที่สำคัญ

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของคำว่า “ทักษะ” ทักษะจะเกิดขึ้นได้ด้วยความขวนขวายหาความรู้และความสนใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ โดยผ่านทางกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. 2542 : 4)

สเกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 69) สรุปว่าทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเจรจาความสามารถใน

การกระจายความเป็นธรรม และความสามารถในการใช้อำนาจ ทักษะดังกล่าว ผู้บริหารต้องศึกษา และฝึกฝนให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อนำไปใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) เป็นความ ชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไอย่างใดอย่างหนึ่ง สอดคล้องกับคำอธิบายของ สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542 : 5) ว่าทักษะเป็นความสามารถที่แสดงออกทางรูปธรรมให้ผู้อื่น เห็นได้ โดยผ่านการกระทำหรือพฤติกรรมที่มีความชำนาญคล่องแคล่ว และมีโอกาสที่จะเกิด ความผิดพลาดน้อยกว่าผู้ที่ไม่มีความชำนาญ นวัตกรรม (2544 : 137) ได้พูดถึงทักษะ หมายถึง ความสามารถที่มีอยู่ใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้นเคย สัมพันธ์กับยุทธวิธีที่ดำเนินอยู่ การที่มีทักษะโดยไม่สัมพันธ์ กับยุทธวิธีจะเป็นการสูญเสียทรัพยากรและพลังงานอย่างเปล่าประโยชน์

เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีทางเลือกอยู่ 3 ทาง คืออยู่เฉย ๆ ระวังความ ขัดแย้งและบริหารความขัดแย้ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 159) และพรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 286) กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหาร จำเป็นต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความ ขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็นประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การ กระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ ดังนี้

การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์ หมายถึง การใคร่ครวญ การแยกเป็นส่วน ๆ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 159) ดังนั้น การวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การแยกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ เกิดขึ้นออกเป็นส่วน ๆ สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้งเป็น ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร วิธีการที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้ง คือ การวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นไม่ตรงกัน บุคคลต่าง ๆ วิธีการที่จะ วิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากข้อเท็จจริง เป้าหมาย วิธีการและค่านิยมที่แตกต่างกัน การหาสาเหตุของการทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลมาจาก ข้อมูลและการรับรู้ของข้อมูล หรือบทบาทที่แตกต่างกันต้องมีการประเมินขั้นตอนของการแสดง ความขัดแย้ง ซึ่งได้แก่ การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง มีการพูดคุยถึงประเด็นขัดแย้งในกลุ่ม ย่อย ๆ โดยการพูดถึงประเด็นขัดแย้ง มีการโต้เถียงหรือพิพาทกันอย่างเปิดเผย และเรียกร้องให้มีการ ตัดสินใจในเรื่องนี้ โดยแต่ละบุคคลแสดงตนเข้าข้างฝ่ายของตนอย่างชัดเจน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 159 ; อ้างอิงจาก Lane and Others. 1968 : 130)

การบริหารงานต่าง ๆ ประกอบด้วย บุคคล งบประมาณ วัสดุ เครื่องมือ และการจัดการ

ที่ดี การใช้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จึงใช้ความจริงจากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหามาวิเคราะห์ การแก้ปัญหานั้นจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ควรจะแปลงประสบการณ์ให้เป็นความรู้ในการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะและทักษะในการบริหารเพิ่มขึ้น เสมอ (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2545 : 12 – 13) ความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาทเป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ความท้อแท้ และความอ่อนล้าทางอารมณ์ ความไม่สมหวังในความสำเร็จ ก่อให้เกิดความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานของตน ขาดความเข้าใจอย่างแจ่มชัด ดังนั้น การวิเคราะห์บทบาทของกันและกันมีขั้นตอนการคาดหวังมาเปรียบเทียบกับบทบาทของสมาชิกแต่ละคน (สันทัต สินธุพันธ์ประทุม. 2540 : 603 – 604) การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นทักษะที่ผู้บริหารควรนำมาปฏิบัติในองค์กร เพราะจะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 287 – 288) ว่า สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้ง เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน การมีความคิดเห็นไม่ตรงกันของบุคคลต่าง ๆ วิธีการที่จะวิเคราะห์ และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคคลจะทำได้ ดังนี้

1. ชี้ให้เห็นธรรมชาติของความแตกต่างของความคิดเห็นที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากการมีข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน การมีเป้าหมายหรือวิธีการที่แตกต่างกัน หรือการมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. หาสาเหตุของการทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการมีข้อมูลคนละอย่าง มีการรับรู้ที่แตกต่างของข้อมูลเดียวกัน ตีความหมายของข้อมูลเดียวกัน หรืออาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน เพราะบทบาทคนละอย่างกัน
3. ประเมินขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง เป็นการคาดคะเนว่า จะเกิดความขัดแย้ง เพราะมีผู้เสนอประเด็นขัดแย้งและมีผู้สนับสนุน การพูดถึงประเด็นของความขัดแย้ง การโต้เถียงพิพาทกันอย่างเปิดเผย ตลอดจนการมีความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยแต่ละฝ่ายแสดงตนเข้าข้างฝ่ายของตน

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2540 : 14) ได้กล่าวว่าในการวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ความสามารถกำหนดลักษณะงาน ความเร่งด่วน วุฒิภาวะ และระดับความต้องการของผู้ตาม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงรูปแบบ การนำของผู้บังคับควรปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ความเร่งด่วนของงานระดับวุฒิภาวะและความต้องการของผู้บังคับ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหาร การวิเคราะห์ใช้หลักการสังเกตตนเอง สังเกตคนอื่นมีปฏิกริยาอย่างไร ในสถานการณ์ที่คงที่ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นต่อการกระทำของตนเอง ทั้งคำชมและคำตำหนิ ฝึกตนเองให้เป็นคนที่พร้อมที่จะพัฒนาเสมอ ต้องระวังการปกป้องตนเองที่ขัดขวางการยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ เมื่อทราบข้อมูล รู้ถึงสาเหตุของพฤติกรรมผู้บริหารมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ อาศัยหลัก

ตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้าน ในองค์กร

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาคาดคะเน การหาสาเหตุ ขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง การตัดสินใจในการประเมินที่จะแปรสภาพและ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างของความคิดเห็น การรับรู้ข้อมูล ความสนใจอย่างมีเหตุผล

การเจรจา

การบริหารความขัดแย้งในปัจจุบันนี้ จำเป็นต้องใช้การเจรจา สิ่งสำคัญในกระบวนการเจรจา คือการสื่อสารความหมายโดยการพูด (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 160) ซึ่งเป็นการสื่อความเข้าใจ เป็นทักษะที่มีความสำคัญ การพูดคือการสื่อความหมาย ให้เห็นถึงความคิด จิตใจ ตลอดจนความรู้สึก และอารมณ์ของผู้พูด การสื่อความหมาย โดยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ต้องใช้คำพูดให้เหมาะสมแก่กาลเทศะ ความรู้สึกแท้จริงของผู้พูดที่ต้องการสื่อ เมื่อรับทราบแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วย ในการบริหารงานนั้นคำพูดของผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการสั่งการ การหารือ การประชุม การพูดเปรย การพูดตำหนิต้ม การพูดให้เกียรติหรือการพูดปลอบใจ เป็นพลังผลักดันในการต่อสู้กับงานที่มีปัญหาให้บรรลุเป้าหมายได้ (ปรีชา เรืองจันทร์. 2541 : 41 – 44) การทำความเข้าใจระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ก่อให้เกิดความสำเร็จ การสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคล จะมีลักษณะแบบอย่างแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของบุคคล (จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. 2544 : 27; อ้างอิงจาก ทวีบุรณ หอมเย็น. 2539 : 116) ได้เสนอรูปแบบการสื่อความเข้าใจของบุคคลไว้ 5 แบบ คือ

1. การสื่อความเข้าใจแบบปกปิด เป็นการสื่อความเข้าใจของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว
2. การสื่อความเข้าใจแบบเปิดเผย
3. การสื่อความเข้าใจแบบปกป้อง เป็นการสื่อโดยใช้การหลีกเลี่ยงถึงตนเอง
4. การสื่อความเข้าใจแบบใช้อำนาจในการต่อรอง
5. การสื่อความเข้าใจแบบยึดมั่นในสถานการณ์

การบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุดคือ การเจรจา ปัญหาพื้นฐานในการพูดเพื่อการเจรจาเกิดจากผู้ฟังไม่ได้ยินสิ่งที่ผู้พูดได้พูด ผู้ฟังได้ยินแต่ไม่เข้าใจ ผู้ฟังเข้าใจสิ่งที่พูดแต่ไม่ยอมรับ และจากการที่ผู้พูดสรุปเอาเองว่าผู้ฟังได้ยิน เข้าใจ ยอมรับ โดยไม่ได้ตรวจสอบประสิทธิภาพของการสื่อความหมาย ผู้ฟังอาจฟังมาผิด ๆ ก็ได้ มีสาเหตุจากลักษณะเฉพาะของผู้ฟัง เช่น ทักษะการฟัง ความรู้สึก อารมณ์ ทัศนคติ การมีใจแคบ ประสบการณ์เดิม การยึดมั่นในความคิดของตนเอง

ในสถานการณ์ของความขัดแย้ง ผู้บริหารในฐานะตัวแทนขององค์การหรือหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้บริหารต้องอยู่ในกรอบ เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุประโยชน์ส่วนตน โดยฝืนธรรมชาติของความขัดแย้ง โดยแสดงบทบาทเป็นผู้ตัดสินหรือผู้ไกล่เกลี่ยระหว่างองค์การกับฝ่ายตรงข้าม ผู้บริหารจะถูกคาดหวังว่าทำตัวเป็นกลางและช่วยเหลือแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าความขัดแย้งมุ่งที่ตัวผู้บริหาร ยากที่ผู้บริหารจะวางตัวเป็นกลาง ผู้บริหารจะต้องให้เห็นแนวปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจน กฎ ระเบียบ และแสดงให้เห็นว่าจะให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย หลักสำคัญที่ควรยึดในการเจรจา คือการแยกบุคคลออกจากปัญหา ต้องเน้นที่ความสนใจ อย่าเน้นที่ตำแหน่ง พยายามหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง ก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไร และเกณฑ์นั้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 160 – 161) สนับสนุนข้อเสนอของนักจิตวิทยา จินเนตต์ และเคอร์ฟี (Ginnett and Curphy. 1993 : 192 – 216) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีทักษะในการสื่อสาร การพูด การเขียน การฟัง จนถึงวินิจฉัยแก้ไขปัญหาก็สามารถใช้ และให้ข้อมูลในการตัดสินใจการมอบหมายงาน ตลอดจนการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารเวลา

สรุปได้ว่า การเจรจานั้นมีความสำคัญ การพูดถูกต้องชัดเจน ใช้สื่อในการอยู่ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานอย่างเหมาะสม ควรแก่กาลเทศะ การพูดจะต้องดูบุคลิกภาพของผู้ที่จะพูดด้วย จะต้องคำนึงถึง ความรู้สึก อารมณ์ ศรัทธา ของผู้ที่จะพูดด้วย สิ่งเหล่านั้นจะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การพูดเป็นไปในทางประสานผลประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

การกระจายความเป็นธรรม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 161 – 162) กล่าวถึง ปัญหาที่สำคัญของความขัดแย้ง คือ วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีที่แต่ละฝ่ายจะได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ ความพอใจและการรับรู้สิ่งที่เขาได้รับนั้นยุติธรรมแล้ว มีเกณฑ์ที่ใช้วัดความเป็นธรรม 3 ประการ ได้แก่ ความต้องการ ความเท่าเทียมกันและความเสมอภาค ในความเท่าเทียมกันมักใช้กับกลุ่มที่มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน มิใช่มีตรีต่อกัน ส่วนความเสมอภาคจะใช้กับกลุ่มไม่มีความกลมเกลียวกัน จะเห็นได้ว่าการกระจายความเป็นธรรม ควรให้กับทุกฝ่าย ไม่ควรลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี พ้องกับ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 291) กล่าวว่า ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง ก็คือ วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีที่เป็นธรรม คือ วิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ ความเป็นธรรมต้องพิจารณาจากความพอใจของคน และการรับรู้สิ่งที่เขาได้รับนั้นยุติธรรมแล้ว หากมองเพียงผิวเผินอาจเห็นว่าการกระจายความเป็นธรรมเป็นของง่าย แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นของไม่่ง่ายนัก การบริหารมักพยายามสนองความต้องการของคน เพื่อให้องค์การได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ เบเนตัน และ

ฮาลโลแรน (Benton & Halloran. 1991 : 56) ได้พบว่าความต้องการของบุคคลแต่ละคนและเป้าหมายขององค์การ มักจะมีความขัดแย้งของคนที่อยู่ในองค์การ จึงควรปรับความต้องการ หรือเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการ หรือเป้าหมายของคนในองค์การให้มาก ซึ่งจะทำให้การทำงานภายในองค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ (พลสุข สังข์รุ่ง. 2543 : 108 – 109) การรับรู้เกี่ยวกับความเป็นธรรมนั้นเป็นอัตนัย ต่างคนต่างมอง และไม่มีมาตรฐานสากลอะไรที่จะไปวัดความเป็นธรรมได้ ความเป็นธรรมที่เหมือนความงามขึ้นอยู่กับตาของผู้ดู มีเกณฑ์ 3 ประการ ที่อาจใช้วัดความเป็นธรรมในการกระจายทรัพยากร ดังนี้

1. ความต้องการ (Needs) คือ คนที่มีความต้องการมากควรจะได้รับมาก ถ้าคนสองคนทำงานเหมือนกัน คนที่มีความต้องการมากกว่าควรจะได้รับค่าตอบแทนมากกว่า คนที่ต้องมีการรับผิดชอบมากย่อมมีความต้องการมาก และคิดว่าตนเองควรจะได้รับส่วนแบ่งมาก
2. ความเท่าเทียมกัน (Equality) สำคัญของเกณฑ์ คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องควรจะได้รับส่วนแบ่งเท่า ๆ กัน ถ้าสองคนทำงานด้วยกันได้รับค่าแรง 1,000 บาท แต่แต่ละคนก็ควรจะได้รับส่วนแบ่งคนละ 500 บาท
3. ความเสมอภาค (Equity) สำคัญของเกณฑ์ คือ จำนวน หรือปริมาณที่แต่ละคนได้รับควรจะขึ้นอยู่กับจำนวนที่แต่ละคนลงทุนไป ปัญหาของเกณฑ์ คือ เป็นการยากที่จะตีราคาค่าของคนลงทุน เพราะการลงทุน อาจเป็นเงิน แรงงาน เวลา ความคิด ปัญหา เช่น เพื่อนลงทุนให้ 100,000 บาท เราเป็นผู้ดำเนินงานปรากฏว่าได้กำไร 50,000 บาท ใครควรจะได้รับส่วนแบ่งเท่าไร จึงจะมีความเสมอภาค

จากงานวิจัยนี้ แสดงว่า เกณฑ์ความเท่าเทียมกันและเกณฑ์ความเสมอภาคสามารถใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ โดยมีเกณฑ์ความเท่าเทียมกันใช้กับกลุ่มที่มีความกลมเกลียวกัน และคนส่วนใหญ่มีไม่ตรีดีต่อกัน เกณฑ์ความเสมอภาคเหมาะที่จะใช้กับกลุ่มที่ไม่มี ความกลมเกลียวกัน

สยาม ปิยะนราทร (2541 : 11 – 15) กล่าวถึง วิธีสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ไม่มีอคติ ลำเอียง หรือเล่นพรรคเล่นพวก การตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนผิดหรือถูก ต้องมีหลักการหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน ไม่ใช่ตัดสินใจด้วยความรู้สึกส่วนตัว สิ่งที่ผู้บริหารคิดกับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดบางครั้งอาจแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การกระจายความเป็นธรรม หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่มีอคติ ลำเอียง เข้าข้างใดข้างหนึ่ง โดยยึดหลักความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค

การใช้อำนาจ

ในการบริหารความขัดแย้ง จำเป็นจะต้องเลี่ยงการใช้อำนาจ เพราะอำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรือสั่งคนอื่นให้กระทำตามตนเอง เนื่องจากมีตำแหน่งหรือฐานะที่สูงกว่า (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 162) อิทธิพลมีผลต่อการใช้อำนาจเหนือจิตใจ ความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลอื่น ด้วยการสั่งสมอำนาจจากแหล่งต่าง ๆ และได้รับการยอมรับ เชื่อถือศรัทธาจากผู้อื่น ปฏิบัติตามหรือคล้อยตามการตัดสินใจ (จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. 2544 : 28 อ้างอิงจาก สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. 2536 : 30) นอกจากนี้การรวบรวมแหล่งของอำนาจมาจากตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติ บุคลิกภาพ ลักษณะเด่นที่เป็นที่ชื่นชอบ มนุษยสัมพันธ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม การควบคุมดูแลบุคคลในสังคม การยึดมั่นในคุณธรรม และมีความยุติธรรม สามารถใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ อำนาจต่าง ๆ สามารถแบ่งได้ตามหลักการใช้ 2 ประการ ได้แก่ อำนาจการแข่งขัน เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหารในการตัดสินใจด้วยตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหน้าที่ ส่วนอีกประการหนึ่งเป็นอำนาจร่วมมือ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ได้มาจากการมีส่วนร่วมโดยถือว่าทุกคนมีอำนาจเสมอกันทุกคน (Roberts. 1986 : 441 – 458) ในการแสวงหาอำนาจมีการใช้กำลังบังคับ การให้รางวัลจูงใจ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ ส่วนความร่ำรวย เป็นผู้นำชุมชน เป็นผู้นำมาแต่กำเนิด การได้รับอำนาจตามกฎหมายจัดเป็นบารมี ซึ่งสามารถทำให้ผู้มีบารมีเป็นผู้ประสบความสำเร็จของงาน (दनัย เทียนพุม. 2536 : 187 – 188) ความแตกต่างของอำนาจ การใช้อำนาจที่ไม่ได้ผล หรือได้รับผลก็จะนำไปสู่ความขุ่นเคืองและการไม่ร่วมมือ เว้นแต่จะใช้อำนาจเพื่อระงับเหตุการณ์ฉุกเฉินวุ่นวาย แต่ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้จะต้องถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นอำนาจที่ตนเองมีอยู่จริง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 162) ผู้บริหารที่ใช้อำนาจเชื่อว่าตนเองต้องเป็นผู้ชนะมีอารมณ์ฉุนเฉียว โมโหโกรธง่ายมีอัตราสูง มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งไม่สิ้นสุด ได้รับความร่วมมือน้อยในการทำงาน ผู้ที่ร่วมมือก็มักจะหวังผลประโยชน์ ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา เพราะเมื่อพ้นวาระการดำรงตำแหน่ง อำนาจหมดไป แต่ปัญญาเป็นสมบัติเฉพาะตัวที่ติดตัวตลอดไปพรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 292 – 293) กล่าวว่า การใช้อำนาจในการบริหารความขัดแย้ง มีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเลี่ยงการใช้อำนาจ

อำนาจในที่นี้ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น ความแตกต่างระหว่างอำนาจมีขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีอำนาจที่จะบังคับ หรือมีอิทธิพลเหนืออีกคนหนึ่ง เมื่อความแตกต่างระหว่างอำนาจไม่มีการใช้อำนาจก็ไม่ได้ผล หรือถ้าได้ผลก็จะนำไปสู่ความขุ่นเคือง และความไม่ร่วมมือ ยกเว้นการใช้อำนาจเพื่อระงับเหตุการณ์ฉุกเฉิน วุ่นวาย แต่ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้นั้นจะต้องถูกต้องตามกฎหมายและเป็นอำนาจที่ตนเองมีอยู่จริง ผู้บริหารที่ใช้อำนาจในลักษณะ

“บ้าอำนาจ” มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ เพราะเชื่อว่าเมื่อข้าพเจ้ามีอำนาจจะต้องชนะ ท่านจะต้องแพ้ที่ประชุมมักจะพูดในลักษณะทำทนาย ใครไม่เห็นด้วยหรือมีความเห็นขัดแย้งก็จะโกรธ ถ้าถูกถามปัญหา มักเป็นบุคคลที่มีอารมณ์โมโหจนเจียวง่าย ประกอบกับมีอัตราสูงด้วยแล้ว มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งไม่สิ้นสุด ได้รับความร่วมมือจากคนอื่นเป็นส่วนน้อยในการทำงาน พวกที่ให้ความร่วมมือก็มักจะมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตัวเป็นประการสำคัญ ผู้บริหารมักจะแสดงการบ้าอำนาจใน 2 สถานการณ์

1. เมื่อเข้ารับตำแหน่งใหม่ ๆ แสดงให้คนทั้งหลายเห็นว่า ข้าพเจ้ามีอำนาจเป็นการข่มขู่ให้ยอมรับ

2. เมื่อเกิดสถานการณ์ไม่แน่นอน มักจะแสดงอำนาจออกมาเพื่อให้คนทั้งหลายเห็นว่า ข้าพเจ้ายังมีอำนาจอยู่

ตัวอย่างการใช้อำนาจที่ไม่มีเหตุผลอันควร เช่น

1. การหวังเหนี่ยวไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ แล้วไม่ยอมรับการแก้ปัญหาขัดแย้งนั้น โดยอ้างว่ามีประเด็นสำคัญบางอย่างที่ยังไม่ได้พิจารณา
2. ไม่ปรึกษาอีกฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจ ทั้ง ๆ ที่การตัดสินใจนั้นมีผลกระทบต่อฝ่ายนั้น
3. ประวิงการหารือในประเด็นสำคัญ จนกระทั่งไม่มีเวลาพอที่จะหารือได้
4. พยายามให้คนอื่น ๆ ได้เกี่ยวข้องกับตัดสินใจ แล้วเลือกตัดสินใจข้างที่พวกได้ประโยชน์

5. ย้ายบุคคลโดยไม่สนใจความสามารถ และความสนใจของบุคคลที่ถูกย้าย

6. ย้ายบุคคลโดยไม่ถามหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

7. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น มักจะแสดงหรือชี้หน้าให้คนทั้งหลายเห็นว่าสาเหตุแห่งความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนที่ตนเองจะมาดำรงตำแหน่ง

การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพนั้น ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา อำนาจหมดไปเมื่อพ้นวาระการดำรงตำแหน่ง แต่ปัญญาเป็นสมบัติเฉพาะตัวที่ติดตัวตลอดไป

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีทักษะด้านความคิด วิเคราะห์สถานการณ์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม หรือวิธีการปฏิบัติ และการใช้อำนาจหน้าที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะช่วยลดความขัดแย้งให้น้อยลง พร้อมส่งผลดีในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานยอมรับ ปฏิบัติงานด้วยความพอใจ เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเขตเจ้าพระยา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดสมมุติฐานของการวิจัย ดังนี้

งานวิจัยต่างประเทศ

ฮาฟฟีนส์ (Huffhines. 1984 : 705 – A) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบแทกโซ โนมิกส์ เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรแสดงบุคลิกภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติตลอดจน การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม

เพรสเซล (Pressel. 1986 : 1561 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมือแคทเธลส์ กับสิ่งที่จำเป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออกให้ความรู้สึกรอบอุ้มแก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาดและรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยนและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน

ไบเออร์ (Byers. 1987 : 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแทนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร

เฟย์ (Faye. 1995 : 7420) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปัญหาปฏิกิริยาโต้ตอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรงภายใต้สภาวะแวดล้อมในสังคมเมือง การตอบสนองเหล่านี้มีต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยในโรงเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือ ต้องการจะเพิ่มความตระหนักรู้ของความขัดแย้งว่าเป็นเสมือนธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และจะต้องแก้ไขให้ลุล่วง โดยปราศจากความรุนแรงด้วยการดำเนินการผ่านทักษะในการแก้ปัญหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่า นักเรียนมัธยมได้เริ่มที่จะมีความตระหนักรู้ในทักษะของการจัดการกับ

ความขัดแย้งมากขึ้น เมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านั้นขึ้น และสามารถจัดการกับความขัดแย้ง โดยปราศจากความรุนแรง ด้วยการดำเนินการผ่านกลยุทธของการแก้ไขปัญหา นอกจากนั้น ยังมีผลทำให้พฤติกรรมนี้มีการเผชิญหน้าระหว่างเหตุการณ์ยุ่งเหยิง ที่สำคัญมีการลดลงด้วย

งานวิจัยในประเทศ

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 75 – 76) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมาเป็นสาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ และระบบสื่อสาร สำหรับอันดับที่สามเป็นสาเหตุจากสภาพขององค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหารตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ ไฮวาทและลอนดอน คือวิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับเรียงจากน้อยไปหามากตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

เสนห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่น ๆ และเน้นถึงวิธีการทำงานของบุคคลเป็นสำคัญ อันดับรองลงมาได้แก่ สภาพขององค์การและปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่เลือกวิธีไกล่เกลี่ยมากกว่าวิธีอื่น เพราะช่วยลดความขัดแย้ง ส่วนวิธีบังคับเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเลือกใช้น้อยที่สุด

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ครูใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง การเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารในเขตพื้นที่ชั้นนอกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่ชั้นนอกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษาที่ 1 พบว่า

1. ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก
2. หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี หรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ ความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สูงสุด รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียนตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง พบว่า มีสาเหตุจากขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมาความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิตและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง
2. การเลือกใช้วิธีกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้บ่อยครั้ง รองลงมา ได้แก่ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้บ้างครั้ง และวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุด
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง แต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก เช่นเดียวกัน และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งใน

วิธีการประเมินประណมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยงวิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะตามลำดับ ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่มเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วิภาวี เจียมบุศย์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องดำเนินไปตามขั้นตอน คือ ทำความเข้าใจกับปัญหา รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง ระดับความคิดจากหลายฝ่าย เพื่อหาวิธีขจัดปัญหาความขัดแย้ง เลือกวิธีแก้ไขที่จะมีผลดี ผู้บริหารพิจารณาว่าสถานการณ์ควรจะใช้วิธีไหนก่อน ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะบริหารการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชลลดา จิตติวัฒนพงศ์ และอุทัยวรรณ เณลิมชัย (2544 : 29 – 30) รายงานผลการวิจัย เรื่อง การศึกษารายกรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ : กรณีศึกษาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารดีเด่น และสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นประสบความสำเร็จ กรณีศึกษารายกรณีกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย 5 ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารดีเด่น คือ

1. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ มุ่งมั่น มานะพยายาม มีระเบียบวินัย ฝึกฝนการใช้สมองในการแก้ปัญหา ทำกิจกรรมประเภทที่ต้องการแก้ปัญหา คิดริเริ่ม มองการณ์ไกล ใฝ่หาความรู้ และรักการอ่าน มุ่งพัฒนาตนเองและผู้อื่น เชื่อมมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ

2. ทักษะในการบริหารงาน ได้แก่ กำหนดเป้าหมายในการทำงาน วางแผนการทำงาน ค้นหาวิธีการให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด โดยการให้การสนับสนุน และให้แรงเสริมเป็นระยะ ติดตามและประเมินผลงาน และจัดทำประชาสัมพันธ์ผลงานให้มีการนำผลงานไปใช้ นอกจากนี้ยังใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการดำเนินงาน คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความขยันหมั่นเพียร) จิตตะ (คิดทบทวนเอาใจใส่) และวิมังสา (การไตร่ตรองให้รอบคอบ) ที่เสริมให้การบริหารงานบรรลุผลยิ่งขึ้น

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีบุคลิกภาพที่ดี วางตัวเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และรู้จักโน้มน้าวผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในงาน

4. ทักษะในการหยั่งรู้ ได้แก่ เข้าใจความยุ่งยากขององค์กร มอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคลากร และคิดการณ์ไกล

5. ปัจจัยด้านสภาพของโรงเรียนและชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน ได้แก่ สภาพของโรงเรียน และสภาพชุมชนที่ทำทนายต่อการแสดงความสามารถในการพัฒนา

จากการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าทักษะการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนที่มี วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และ บุคลิกภาพของผู้บริหาร เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบมากใน ลักษณะนิสัย อารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเลือกใช้วิธี แก้ไขความขัดแย้ง แบบประนีประนอมมาก ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารที่มีวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนและเขตพื้นที่ของโรงเรียนต่างกันจะใช้ วิธีแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งได้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ที่การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้ เหมาะสม รวมทั้งผู้บริหารจะต้องมีทักษะความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่นทักษะในการวิเคราะห์ สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม ทักษะการใช้อำนาจ การใช้ภาวะ ผู้นำในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เพื่อยุติความขัดแย้ง ซึ่งการศึกษางานวิจัยทั้งของใน ต่างประเทศและในประเทศ จะเป็นข้อมูลในการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร วิทยาลัยนฤมิตรศึกษาต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในบทนี้เสนอประเด็น ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2546 กลุ่มเขตเจ้าพระยา จำนวน 43 คน และกลุ่มเขตกรุงธนใต้ จำนวน 85 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608 – 610) ได้กลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มเขตเจ้าพระยา 40 คน และกลุ่มเขตกรุงธนใต้ 70 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 110 คน จากนั้นกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร

กลุ่มเขต	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เจ้าพระยา	43	40
กรุงธนใต้	85	70
รวม	128	110

เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบศึกษาทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ เรื่อง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และกลุ่มเขตของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 4 ทักษะ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็น แนวทางในการสร้างแบบสอบถามและพัฒนาปรับปรุงให้ครอบคลุมและตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ทำ การวิจัย

2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) และวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ของจรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : 121 – 122) เรื่อง ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู มาปรับปรุงและพัฒนาให้ถูกต้องและครอบคลุมตามขอบเขตและนิยามศัพท์ที่ศึกษา

3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และครอบคลุมตามคำนิยามศัพท์

4. นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Content Validity)

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตประเวศ เขตมีนบุรี และเขตสวนหลวง จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

7. แล้วนำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 215 – 217) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

8. นำแบบสอบถามที่ดำเนินการจัดทำเรียบร้อยแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ขอลหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือไปยังสำนักการศึกษาให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และสอดซองติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ผู้วิจัย เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 110 คน ได้รับคืน 110 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูล

1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 จำแนกข้อมูลตามตัวแปรที่ต้องการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามสถานภาพ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและพื้นที่ตั้งกลุ่มเขต เพื่อหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นคำตอบแสดงทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละข้อ ดังนี้

ให้คะแนน 1 เมื่อตอบในช่องที่ 1 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยที่สุด

ให้คะแนน 2 เมื่อตอบในช่องที่ 2 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

ให้คะแนน 3 เมื่อตอบในช่องที่ 3 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งปานกลาง

ให้คะแนน 4 เมื่อตอบในช่องที่ 4 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

ให้คะแนน 5 เมื่อตอบในช่องที่ 5 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำผลคะแนนที่ได้มาหาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของการตอบแบบสอบถามสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของแบบสอบถามวัดระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งตามรายข้อ รายทักษะและรวมทุกทักษะ เพื่อเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ในการแปลความหมายใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของ ประคอง กรรณสูตร (2542 : 73) ดังนี้

1.00 – 1.49	หมายถึง	ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	หมายถึง	ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
2.50 – 3.49	หมายถึง	ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
3.50 – 4.49	หมายถึง	ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
4.50 – 5.00	หมายถึง	ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 เปรียบเทียบทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามสถานภาพวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ กลุ่มเขตของ โรงเรียน โดยใช้สถิติ t – test

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติสำหรับตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เพื่อหาความเชื่อมั่นใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์

อัลฟ่า (-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมุติฐาน

3.1 สมมุติฐานข้อ 1 ที่กำหนดไว้ว่า “ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเขต เจ้าพระยาและกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง” ใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.2 ทดสอบสมมุติฐานข้อ 2 ที่กำหนดไว้ว่า “ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเขต เจ้าพระยาและกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตโรงเรียนแตกต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน” ใช้สถิติ t – test แบบ Two Sample group เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและกลุ่มเขตของโรงเรียน ซึ่งการวิเคราะห์ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติ เพื่อใช้ในความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อต่อไปนี้ คือ

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าที่ใช้ในการพิจารณา t – distribution

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จำแนก

ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง กลุ่มเขตของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ประสบการณ์ในตำแหน่ง กลุ่มเขตของโรงเรียน โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังปรากฏใน

ตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา
ประสบการณ์ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียน

สถานภาพผู้บริหารโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1. วุฒิกการศึกษา		
ปริญญาตรี	60	54.50
สูงกว่าปริญญาตรี	50	45.50
รวม	110	100
2. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
ต่ำกว่า 10 ปี	55	50.00
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	55	50.00
รวม	110	100
3. กลุ่มเขตของโรงเรียน		
กลุ่มเจ้าพระยา	40	36.40
กลุ่มกรุงธนใต้	70	63.60
รวม	110	100

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 110 คน มีวุฒิปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 ประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เมื่อจำแนกตามกลุ่มเขตของโรงเรียน พบว่า กลุ่มเจ้าพระยา จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 กลุ่มกรุงธนใต้ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน คือ วิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 4 และผลการวิเคราะห์รายด้านและรายข้อ ดังตาราง 5 - 8

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	การมีทักษะ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การวิเคราะห์สถานการณ์	4.05	0.59	มาก
การเจรจา	4.01	0.64	มาก
การกระจายความเป็นธรรม	4.02	0.64	มาก
การใช้อำนาจ	4.03	0.65	มาก
รวม	4.03	0.59	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X} = 4.05$) การใช้อำนาจ ($\bar{X} = 4.03$) การกระจายความเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.02$) การเจรจา ($\bar{X} = 4.01$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยจำแนกเป็นรายข้อ

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ทักษะ
การวิเคราะห์สถานการณ์			
1. ท่านสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง	3.93	.78	มาก
2. ท่านสามารถค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้	3.90	.75	มาก
3. ท่านสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง กับความขัดแย้งได้	4.19	.76	มาก
4. ท่านสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ สั่งการ	4.15	.74	มาก
5. ท่านสามารถคาดคะเน ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง	3.93	.73	มาก
6. ท่านสามารถควบคุมปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง	4.12	.81	มาก
7. ท่านสามารถแสดงอาการตอบสนองให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความ ขัดแย้งเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย	4.01	.69	มาก
8. ท่านสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.13	.86	มาก
รวม	4.05	.59	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.19$) สามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ ($\bar{X} = 4.15$) สามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.13$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้ ($\bar{X} = 3.90$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเจรจา โดยจำแนกเป็น
รายชื่อ

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ทักษะ
การเจรจา			
1. ท่านสามารถให้คำแนะนำเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทุกกรณี	3.97	.74	มาก
2. ท่านสามารถพูดให้คู่ขัดแย้ง เกิดความยินยอมด้วยความพอใจ ทั้งคู่	3.95	.73	มาก
3. ท่านสามารถพูดให้ผู้โต้แย้งกับปัญหา เข้าใจความคิดหรือข้อมูล ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น	4.02	.75	มาก
4. ท่านสามารถซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์	4.01	.80	มาก
5. ท่านสามารถพูดให้ผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เกิดความเข้าใจ ตรงกันถึงสาเหตุ และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	4.01	.77	มาก
6. ท่านสามารถไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้ง	4.09	.76	มาก
7. ท่านสามารถตัดสินใจปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นโดยการพูดให้ ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ	4.05	.75	มาก
รวม	4.01	.64	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะ
การบริหารความขัดแย้ง ด้านการเจรจา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหา
น้อย คือ ผู้บริหารสามารถไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.09$) สามารถตัดสินใจปัญหา
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการพูดให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ ($\bar{X} = 4.05$) ผู้บริหารสามารถพูดให้
ผู้โต้แย้งกับปัญหาเข้าใจความคิดหรือข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.02$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
คือผู้บริหารสามารถพูดให้คู่ขัดแย้งเกิดความยินยอมด้วยความพอใจทั้งคู่ ($\bar{X} = 3.95$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกระจายความเป็นธรรม
โดยจำแนกเป็นรายข้อ

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ทักษะ
การกระจายความเป็นธรรม			
1. ท่านสามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกฝ่าย	3.99	.83	มาก
2. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านสามารถวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	4.37	.81	มาก
3. ท่านสามารถกระจายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	4.15	.91	มาก
4. ท่านสามารถจัดการกับความขัดแย้งส่วนบุคคลได้สำเร็จ	3.86	.77	มาก
5. ท่านสามารถให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	4.00	.84	มาก
6. ท่านสามารถให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี	3.88	.93	มาก
7. ท่านสามารถกำหนดการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึง	4.05	.85	มาก
8. ท่านสามารถทำให้ผู้กระทำผิด ยอมรับและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น	3.89	.72	มาก
รวม	4.02	.64	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ด้านการกระจายความเป็นธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารสามารถวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ($\bar{X} = 4.37$) ผู้บริหารสามารถกระจายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.15$) ผู้บริหารสามารถกำหนดการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึง ($\bar{X} = 4.05$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งส่วนบุคคลได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.86$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการใช้อำนาจ โดยจำแนกเป็น
รายชื่อ

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ทักษะ
ด้านการใช้อำนาจ			
1. ท่านสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจเกี่ยวกับการผิวนัย ได้	4.20	.79	มาก
2. ท่านสามารถทำให้คู่กรณีที่เกิดความขัดแย้ง ยอมรับที่จะยุติความ ขัดแย้งได้	3.99	.81	มาก
3. ท่านสามารถใช้เทคนิคการควบคุมการทำงานของบุคลากรใน โรงเรียนได้	4.06	.73	มาก
4. ท่านสามารถแสดงเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ท่าน ต้องการได้	4.10	.80	มาก
5. ท่านสามารถชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีแก้ปัญหาตามที่ท่าน ต้องการได้	3.89	.76	มาก
6. ท่านสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามข้อเสนอของท่าน	4.03	.76	มาก
7. ท่านสามารถแสดงความรู้สึกละเอียดตรงไปตรงมาต่อผู้ที่มีความ สามารถ	3.99	.84	มาก
รวม	4.03	.65	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะ
การบริหารความขัดแย้ง ด้านการใช้อำนาจ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ ($\bar{X} = 4.03$) และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหา
น้อย คือ ผู้บริหารสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจเกี่ยวกับการผิวนัยได้ ($\bar{X} = 4.20$)
ผู้บริหารสามารถแสดงเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ($\bar{X} = 4.10$) ผู้บริหาร
สามารถใช้เทคนิคการควบคุมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนได้ ($\bar{X} = 4.06$) และข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีแก้ปัญหาตามที่ต้องการได้
($\bar{X} = 3.89$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และ
กลุ่มเขตโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ปรากฏ ดังตาราง 9 – 11

ตาราง 9 เปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	(N = 60)		(N = 50)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
การวิเคราะห์สถานการณ์	4.06	0.75	4.03	0.62	0.31
การเจรจา	4.02	0.60	4.00	0.70	0.16
การกระจายความเป็นธรรม	3.98	0.56	4.06	0.75	-0.62
การใช้อำนาจ	4.01	0.57	4.06	0.75	-0.44
รวม	4.02	0.53	4.04	0.66	-0.17

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มี
วุฒิการศึกษาต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 เปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
	N = 55		N = 55		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
การวิเคราะห์สถานการณ์	4.00	0.62	4.10	0.56	-0.87
การเจรจา	3.95	0.63	4.07	0.66	-0.98
การกระจายความเป็นธรรม	4.03	0.65	4.01	0.64	0.22
การใช้อำนาจ	4.02	0.64	4.05	0.67	-0.26
รวม	4.00	0.59	4.06	0.59	-0.49

จากตาราง 10 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มี ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 เปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามกลุ่มเขตของโรงเรียน

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	กลุ่มเขตเจ้าพระยา		กลุ่มเขตกรุงธนใต้		t
	N = 40		N = 70		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
การวิเคราะห์สถานการณ์	4.13	0.58	4.00	0.61	1.12
การเจรจา	4.05	0.67	3.98	0.63	0.52
การกระจายความเป็นธรรม	4.11	0.59	3.97	0.67	1.10
การใช้อำนาจ	4.09	0.65	4.00	0.66	0.66
รวม	4.10	0.58	3.99	0.59	0.93

จากตาราง 11 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่อยู่
ในกลุ่มเขตของโรงเรียนต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
5. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
6. อภิปรายผล
7. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตเจ้าพระยา และกลุ่มเขต
กรุงธนใต้ ใน 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม
และการใช้อำนาจ พร้อมทั้งเปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 กลุ่มเขตเจ้าพระยา จำนวน 43 คน และกลุ่มเขตกรุงธนใต้
จำนวน 85 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา
2546 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan.
1970 : 608 - 610) ได้กลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มเขตเจ้าพระยา 40 คน และกลุ่มเขตกรุงธนใต้
70 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 110 คน จากนั้นกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple
Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใน 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 30 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูป โดยกำหนดโปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. หาค่าร้อยละของแบบสอบถามด้านสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน
2. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน หาค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน คือ วิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ
3. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม จำแนกตามตัวแปรคุณลักษณะ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียน โดยใช้ค่าสถิติ t-test

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

1. สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จำนวน 110 คน มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 วุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 55 คน และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 50 กลุ่มเขตเจ้าพระยา จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 และกลุ่มเขตกรุงธนใต้ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60

2. ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการ

บริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การใช้อำนาจ การกระจายความเป็นธรรม และการเจรจาเป็นลำดับสุดท้าย

3. ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารความขัดแย้งเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่า

3.1 ทักษะด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง สามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ และสามารถควบคุมปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้

3.2 ทักษะด้านการเจรจา อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ข้อที่กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้ง สามารถตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการพูดให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ และสามารถพูดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจความคิดหรือข้อมูลใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพูดให้ผู้ขัดแย้งเกิดความยินยอมด้วยความพอใจทั้งคู่

3.3 ทักษะด้านการกระจายความเป็นธรรม อยู่ในระดับ มากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ข้อที่กล่าวถึง เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารสามารถวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ผู้บริหารสามารถกระจายความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม และสามารถกำหนดการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทั่วถึง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งส่วนบุคคลได้สำเร็จ

3.4 ทักษะด้านการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ข้อที่กล่าวถึง ผู้บริหารสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความเข้าใจเกี่ยวกับการผิดวินัยได้ สามารถแสดงเหตุผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ผู้บริหารต้องการได้ และสามารถใช้เทคนิคการควบคุมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนได้ ข้อที่ผู้บริหารมีลำดับต่ำสุดคือ สามารถชี้แนะผู้ได้บังคับบัญชาใช้วิธีแก้ปัญหาตามที่ผู้บริหารต้องการได้

4. เปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียน พบว่า

4.1 ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

4.2 ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

4.3 ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีกลุ่มเขตต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา จากสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นระยะเวลา 35 วันทำการ ในหลักสูตรการอบรมประกอบด้วยภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ฝึกให้ผู้บริหารมีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ การจัดการกับความขัดแย้ง วิธีแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจะอยู่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เป็นระยะเวลานานในการปฏิบัติงาน ทำให้ได้ฝึกทักษะการบริหารความขัดแย้งในตำแหน่งผู้ช่วยเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการที่จะเป็นผู้บริหาร คนที่เคยผ่านการปฏิบัติงานมาก่อน ย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานมาเลย ประสบการณ์ในการทำจะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงได้ (พนัส หันนาคินทร์. 2542 : 37)

2. ผลการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้าน การวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการใช้อำนาจ ด้านการกระจายความเป็นธรรม และด้านการเจรจา ผู้วิจัยขออภิปรายผลในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ผลการวิจัย พบว่า มีทักษะอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่หนึ่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารได้ตระหนักดีว่า เป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญที่สุดในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ที่จะต้องเสริมสร้างความรู้ในเชิงบริหารให้มาก โดยเฉพาะการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้องว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร เราจะตั้งรับหรือตั้งรูกอย่างใดกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นให้ทันเหตุการณ์เพื่อการตัดสินใจสั่งการ (สุเมธ แสงนิมนวล. 2544 : 124) โดยผลวิจัยนี้ ประเด็นของความสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ ความสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบและการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ไพบูลย์ จิ่งทองคำ (2541 : 21 – 22) ที่กล่าวว่า ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น มีความจำเป็นที่ต้องรับฟัง แม้จะไม่เชื่อทั้งหมดก็ตาม แต่การรวบรวมข้อมูล

มีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้อง ก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข และทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาเชิงระบบ รวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ (ประชุม โพธิกุล. 2540 : 192) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอม อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือการร่วมมือ และการยอมให้ตามลำดับ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เสน่ห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) และสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 75 – 76) ที่ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แล้วพบว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน คือ วิธีประนี ประนอม และ วิธีไกล่เกลี่ย

2.2 ด้านการใช้อำนาจ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะอยู่ในลำดับที่สอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะการบริหารโรงเรียนเป็นระบบราชการ มีการควบคุม การบังคับบัญชา เป็นระบบโครงสร้างวัฒนธรรม อำนาจอยู่แล้ว (ประเวศ วะสี. 2541 : 36) การที่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่าง เพื่อให้สามารถนำอำนาจ หน้าที่ ไปดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายต่อองค์การโดยรวม (วรนาถ แสงมณี. 2544 : 5 – 2) ซึ่งผลการวิจัยนี้ ประเด็นของความสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจเกี่ยวกับการผิวนัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ความสามารถแสดงเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ผู้บริหารต้องการ และความสามารถใช้เทคนิคการควบคุมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 292 – 293) ที่กล่าวว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเล็งการใช้อำนาจในการบริหารความขัดแย้ง และสมควรใช้อำนาจในหน้าที่อย่างเหมาะสมกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากอำนาจ ผลประโยชน์ ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การเห็นว่าเป็นไม่ได้รับความเป็นธรรม เนื่องจากขาดการประสานความเข้าใจ ขาดการประสานผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 58) แสดงทัศนะว่า บางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับ เพื่อให้การสั่งการมีผลต่อการบังคับบัญชา และให้สามารถบริหารองค์การไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศรภักดี รินไธสง (2543 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการยอมรับมีความเข้าใจค่านิยมหรือวัฒนธรรมในสังคม ผู้ที่มีอำนาจจะได้รับการยอมรับ โดยเฉพาะอำนาจได้มาจากตำแหน่งในระบบราชการ จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ด้านการกระจายความเป็นธรรม ผลการวิจัย พบว่า มีทักษะอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 3 โดยประเด็นของความสามารถวางตัวเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ความสามารถกระจายความรับผิดชอบให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม และการกำหนดการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงตามลำดับ เพราะผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างขวัญและกำลังใจของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ไม่มีอคติ ลำเอียงหรือเล่นพรรคเล่นพวก และต้องมีหลักการหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน (สยาม ปิยะนารท. 2541 : 11 – 13) แต่อย่างไรก็ตามมุมมองของแต่ละคนในความเป็นธรรมต่างกัน จากความต้องการที่แตกต่างกัน ความเท่าเทียมและความเสมอภาคไม่ว่าจะเป็นความคิด แรงงาน เวลา แม้กระทั่งความแตกต่างทางปัญญา การที่จะกระจายความเป็นธรรมให้ทุกคนได้รับว่ามีความยุติธรรมเป็นการยาก การมองเห็นว่าการกระจายความเป็นธรรมง่าย แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นของไม่ง่ายนัก การรับรู้ความเป็นธรรมนั้นเป็นอัตนัย ต่างคนต่างมองเห็น และไม่มีมาตรฐานสากลอะไรที่จะไปวัดความเป็นธรรมได้ ความเป็นธรรมก็เหมือนความงาม ขึ้นอยู่กับตาของผู้ดู คนที่ได้รับสิ่งที่ถูกใจก็มองว่ามีความเป็นธรรม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 161) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลลดา จิตติวิวัฒน์พงศ์และอุทัยวรรณ เฉลิ้มชัย (2544 : 29 – 30) ที่ศึกษารายกรณีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ประสบความสำเร็จจากประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ กล่าวถึงทักษะการบริหารว่า ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และดำเนินงานตามแผนที่กำหนด โดยการให้การสนับสนุนและแรงเสริมเป็นระยะ และใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการดำเนินการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร

2.4 ด้านการเจรจา ผลการวิจัย พบว่า มีทักษะอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นของความสามารถไกลเกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความสามารถตัดสินใจ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการพูดให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ และมีความสามารถพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความคิดหรือข้อมูลใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตามลำดับ เนื่องจากมนุษย์ต้องเกี่ยวข้องกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ดี มีปัญหาและความขัดแย้งน้อยที่สุด ในการอยู่ร่วมกัน ต้องมีการติดต่อสื่อสารถึงกัน (คมเพชร ฉัตรศุภกุล. 2545 : 5) เพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร มีความรับผิดชอบสูง เป็นนักฟังที่ดี สามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น มีการตรวจสอบประสิทธิภาพและการปรับปรุง การสื่อสารที่ฉับไว มีส่วนช่วยปรับทัศนคติของบุคลากรได้ถูกต้อง ลดความคลาดเคลื่อน สร้างทัศนคติองค์กร (กัลยา พลธิรักษ์. 2541 : 18 – 19) ในการบริหารที่ดี นักบริหารต้องมีความสามารถในการพูดเป็นอย่างดี สามารถสื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเข้าใจความหมายของสิ่งที่ต้องการจะสื่อ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถแก้ไขได้ด้วยการเจรจา ประสิทธิภาพจะสมบูรณ์ด้วยการใช้หลักการ 5Wh + H ได้แก่ เรื่องอะไร ทำไม ที่ไหน เมื่อไร ถึงใคร และอย่างไร ให้สั้น รัดกุม ตรงประเด็น (ปราชญา กล้าผจญ. 2543 : 160) การพูดโดยไม่คิดว่าจะเกิดผลเสียอย่างไร แม้ความจริงจะเป็นสิ่งไม่ตาย ในทางกลับกันมีหลายรายที่ตายเพราะไม่พูดความจริง ขอบพูดยกยอปอปั้น ขาดความจริงใจ ทำให้คนไม่ยากคอบ ส่วนคนพูดเป็น คือการคิดก่อนพูด ไม่ใช่พูดก่อนคิด เราควรคิดทุกอย่างก่อนพูด แต่ไม่ควร

พูดทุกอย่างตามที่คิด การพูดควรยึดหลักเรื่องจริงสมควรพูด เรื่องจริงไม่ถูกกาลเทศะไม่ควรพูด เป็นเรื่องจริงถูกกาลเทศะ แต่ไม่มีประโยชน์ก็ไม่ควรพูด (บุรชัย ศิริมหาสาคร. 2542 : 205) ในการทำงานร่วมกัน บางครั้งเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น เป็นผลมาจากการสื่อสารไม่ดี ทำให้เกิดการเข้าใจผิด กลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง และเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน เพื่อปรับความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารที่ดีต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเช่นเดียวกับการบริหารงานโรงเรียน ดังที่ กัลยา พลธิรักษ์ (2541 : 19) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนจะใช้ทักษะการอ่าน การเขียน การพูด และการฟัง ช่วยในการบริหารงาน จากผล การวิเคราะห์ของสถาบันต่าง ๆ สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้การพูดมากกว่าการฟัง โดยที่ ลืมไปว่าการฟังอย่างพิจารณาไตร่ตรองนั้นให้แนวความคิดใหม่ ๆ และสามารถแก้ปัญหาการ เผชิญหน้าในกรณีต่าง ๆ ได้ ตรงกับ วรนาถ แสงมณี (2544 : 12 – 13) กล่าวว่าการใช้วิธี เจริญต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยที่ถ้อยอาศัยหรือการพบกันครึ่งทาง ของคู่กรณีในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะความสามารถในการพูดจากการฝึกอบรม และประสบการณ์การเรียนรู้ตามหลักวิชา จากผู้รู้ตลอดจนทัศนคติที่ดีแต่ขาดการเป็นผู้ฟังที่ดี หรือมีความอดทนในการฟังเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุพรรณบุรี ส่วนใหญ่เลือกวิธีไกล่เกลี่ยมากกว่าวิธีอื่น สอดคล้องกับไบเออร์ (Byers. 1987 : 784) ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร พบว่า การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความ ร่วมมือ แบบประนีประนอม จะมีความสัมพันธ์ทางบวกตรงกับค่ากล่าวของ ปรีชา เรืองจันทร์ (2541 : 41 – 44) ว่าการพูดเป็นแรงผลักดันในการต่อสู้กับงานที่มีปัญหาให้บรรลุเป้าหมาย ความเข้าใจระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความสำเร็จ การบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุด คือการเจรจา

3. ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี วุฒิการศึกษาต่างกัน ทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมทักษะ เกิดจากการผ่านการเรียนด้วยรูปแบบต่าง ๆ มิใช่จากวุฒิการศึกษาเพียงประการเดียว ได้แก่ การเรียนรู้ทฤษฎีในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อสร้างความชำนาญ ทาง ความคิดรวบยอดให้เกิดขึ้น ส่งผลถึงทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน (เกศนา พันทาเดช. 2543 : 45) การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน (วิระชัย ศรีหรั่ง. 2542 : 85) การเลื่อนตำแหน่งเป็น ผู้บริหาร จะโดยวิธีใดก็ตาม ผู้บริหารจะได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะปัจจุบันการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารจะมีการแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้ที่รักความก้าวหน้าจะพยายามศึกษาหาความรู้โดย

การศึกษาด้วยตนเอง การอบรมสัมมนาเข้าค่าย เพิ่มพูนประสิทธิภาพเพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง สังคมปัจจุบัน ข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว การศึกษาหาความรู้เป็นไปได้ง่ายและสะดวกทำให้ผู้บริหารมีความรู้ในด้านต่าง ๆ มากขึ้น (จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. 2544 : 73) ดังนั้น การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ต้องผ่านการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร จึงทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถทางทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน แม้วุฒิการศึกษาจะต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 99) พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เพราะการศึกษาหาความรู้ ความสามารถพัฒนาศักยภาพด้วยตนเองของผู้บริหารทัดเทียมกัน จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจทักษะการบริหารความขัดแย้งด้วยตนเองได้ดี

4. จากการเปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน ทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียน ได้รับการอบรมจากสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยใช้หลักสูตรเดียวกัน ดังนั้นแม้จะมีประสบการณ์มากหรือน้อย จึงทำให้มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 99) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันมีวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และเสนห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ประสบการณ์ไม่ใช่ตัวแปรที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ต้องอาศัยประสบการณ์ ดังนั้น กล่าวได้ว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่แปรเปลี่ยนตลอดเวลา นอกจากประสบการณ์ ทำให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของคนที่เกี่ยวข้อง การแก้ปัญหาต้องอาศัยดุลยพินิจของผู้บริหารที่จะจัดการตามสถานการณ์แวดล้อม

5. จากการเปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามกลุ่มเขตของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มเขตต่างกัน ทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะผู้บริหารโรงเรียน ได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาเหมือนกัน ลักษณะงานในโรงเรียน ตลอดจน กฎเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ เหมือนกัน และการอบรมสัมมนาเปิดโอกาสให้ผู้บริหารแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเป็นผลให้แนวคิดความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 100) ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแต่ละโรงเรียน

สังกัดกรุงเทพมหานคร แม้จะมีที่ตั้งกลุ่มเขตต่างกัน แต่สภาพความพร้อมของโรงเรียนเหมือนกัน ในด้านวัสดุอุปกรณ์ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนงบประมาณที่ได้รับ การดูแลจากสำนักการศึกษาเหมือนกัน

ดังนั้น กล่าวได้ว่า วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ วินิจฉัยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นกรณีไป พร้อมทั้งใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ดังนั้นวิจัยของ เสน่ห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ จะมีคุณมีโทษอย่างไรกับองค์กรอยู่ที่เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างไม่มีสูตรสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของปัญหา ความรุนแรงของความขัดแย้ง และยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการบริหารของ ผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับเสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 145) ที่กล่าวว่าทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน จำเป็นต้องมีทักษะอื่น ๆ เพื่อที่จะบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาทักษะด้านการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การมองภาพรวมของความขัดแย้ง ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น การมีความยืดหยุ่น ตลอดจนการเป็นแหล่งวิชาการ

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะ เป็น 2 ส่วน คือ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

1.1 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้เป็นผลมาจากผู้บริหารโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา จากสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนั้น กรุงเทพมหานครควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ต่อไป

1.2 ผลการวิจัย พบว่า ทักษะด้านการเจรจา แม้จะอยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของทักษะการบริหารความขัดแย้ง ดังนั้น ควรจัดฝึกอบรมและจัดประสบการณ์ เพื่อฝึกทักษะด้านการสื่อสาร การอ่าน การเขียนให้มากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หรือครูที่ได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งทางการบริหาร

2.2 ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็น
ของครู

2.3 ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกแบบ
ตามภาวะผู้นำ หรือบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล รอดคล้าย. (2543, ตุลาคม). “ปฏิรูปการศึกษาไทย ก้าวที่ต้องกล้า,” *การศึกษา กทม.* 24(1) : 11 – 12.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). “ความขัดแย้ง,” ใน *พฤติกรรมองค์กร*. หน้า 185 – 196.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา พลีรักษ์. (2543, ตุลาคม). “การปรับทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียน,” *การศึกษา กทม.* 21(1) : 17 – 20.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์.
- เกศนา พันทาเดช. (2543). *การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเวียงจันทน์*. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ขวัญใจ ชื่นชอบ. (2537, สิงหาคม – ตุลาคม). “การจัดการกับภาวะความขัดแย้งในห้องสมุด,” *ข่าวสารสำนักหอสมุดกลางรามคำแหง*. 17(12) : 75 – 81.
- คมเพชร จัตรศุภกุล. (2545, พฤษภาคม – สิงหาคม). “จิตวิทยาการบริหาร : ทัศนะและประสบการณ์,” *บริหารการศึกษา*. มศว. 1(2) : 5 – 6.
- จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544). *ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เจริญ โคนสีอำนาย. (2530). *วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชลลดา จิตติวัฒนพงศ์ และ อุทัยวรรณ เฉลิชัย. (2544, มิถุนายน). “รายงานผลการวิจัยเรื่องการศึกษา rayกรณิผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากประเทศภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ : กรณีศึกษาในประเทศไทย,” *การศึกษา กทม.* 24(9) : 29 -30.
- ณัฐวัชร จันทโรธรงค์. (2543, ตุลาคม). “เคล็ดลับจัดความพิการทางพฤติกรรม,” *การศึกษา กทม.* 24(1) : 33 – 34.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2536). *มุมมองที่ทำนายผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทริยาพรรณ สุขามณี. (2542, เมษายน – มิถุนายน). “ความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยศรีนครเชียงใหม่,” *พยาบาลสาร*. 26(2) : 43 – 45.
- ทวีศักดิ์ บุญบุชาไชย. (2532). *ความขัดแย้งระหว่างการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนิศ กิตติพัชรโนทัย. (2537, มกราคม). “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร,” *การศึกษา กทม*. 17(4) : 36 – 41.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. (2540, มิถุนายน). “จิตวิทยาการบริหารยุคใหม่,” *การศึกษา กทม*. 20(9) : 12 – 15.
- นทีทิพย์ สมเกียรติกุล. (2536, กรกฎาคม – สิงหาคม). “การบริหารและกลยุทธ์จัดการความขัดแย้ง,” *ข้าราชการ*. 38(1) : 28 – 35.
- นิวัติ โชติวงษ์. (2544). *เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : รอยัลเพรส แอนด์แพค.
- เบญจมาศ ลีละวานิชย์. (2538). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานส่วนระบบสื่อสารสัญญาณ ฝ่ายโครงข่ายคมนาคม องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารธุรกิจการจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2542). *สุภาษิตสอนนาย : ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- ประชุม โพธิกุล. (2540). *ศิลปะการนำของผู้นำยุคใหม่ Smart Mover*. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.
- ประเวศ วะสี. (2541). *ปฏิรูปการศึกษายกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- ประเสริฐ ตันสกุล. (2538). “ยุทธศาสตร์ทักษะชีวิตเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพเยาวชน,” ใน *รายงานการประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวทางการนำยุทธศาสตร์ทักษะชีวิตมาใช้ในการป้องกันยาเสพติด*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด. ถ่ายเอกสาร.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2543). *88 ลู่ทางสู่...ความสำเร็จของนักบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เบลโล่การพิมพ์.

- ปรีศญา สิทธิรังษีเนภา. (2543). ความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีชา เรืองจันทร์. (2541, มิถุนายน – สิงหาคม). “ปัญหาการพูดของผู้บังคับบัญชา,” *วิทยาจารย์*. 97(6-8) : 41 – 44.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : ว.เพ็ชรสกุล.
- พลสุข สังข์รุ่ง. (2543). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เพราพรรณ เปลียนภู. (2542). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ไพบุลย์ ฉิงทองคำ. (2541, เมษายน – พฤษภาคม). “ศิลปะการแก้ปัญหาบุคลากร,” *ข้าราชการครู*. 18(4) : 21 – 22.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2545, มกราคม – เมษายน). “คุณภาพเริ่มจากผู้บริหาร,” *บริหารการศึกษา มศว*. 1(1) : 12 – 13.
- ไพโรจน์ โตเทศ. (2545, พฤษภาคม). “การปฏิรูปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการครู,” *การศึกษา กทม*. 25(8) : 25 – 27.
- มานิตย์ รัตนปัญญา. (2541). *ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษาที่ 1*. ปริญญานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์. (2538). *ความขัดแย้งทางการเมืองในการกำหนดนโยบายเฉพาะกรณีการร่างพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยคณะกรรมการปรับปรุงการบริหารการปกครองท้องถิ่น ในสมัยรัฐบาลชวน หลีกภัย*. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (การปกครอง). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ล้วน สายยศ. (2538). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วรนาถ แสงมณี. (2544). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์.
- วิญญา วิศาลาภรณ์. (2540). *การวิจัยทางการศึกษา : หลักการและแนวทางการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ดันอ้อแกรมมี.

- วิภาวี เจียมบุษย์. (2544). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ก.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏธนบุรี.
ถ่ายเอกสาร.
- วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ. (2543, พฤษภาคม). “รูปแบบสิ่งแวดล้อมศึกษาที่เหมาะสม
สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร,” *การศึกษา กทม.* 23(8) :
12 – 14.
- วีระชัย ศรีหิรัญ. (2542). การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึก
อบรมหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
หนองบัวลำภู. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีระยุทธ พินทุสมิต. (2531). การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ระดับกอง สังกัดกระทรวง
ศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมนึก ทองละเอียด. (2544). พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้าน
โทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (อุตสาหกรรม
ศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2535, พฤศจิกายน – ธันวาคม). “กลยุทธ์การบริหารเพื่อประสิทธิภาพ
ขององค์กร,” *ข้าราชการ.* 37(2) : 7 - 14.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *ทฤษฎีองค์การ.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สยาม ปิยะนราธร. (2541, เมษายน). “เคล็ด(ไม่)ลับ....การสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับ
บัญชา,” *กองทุนส่งเสริมการศึกษาเอกชน.* 75(2) : 11 – 15.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.*
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2540). *จิตวิทยาการจัดการองค์การ.* กรุงเทพฯ : บัณฑิต.
- สุเมธ แสงนิมนวล. (2544). *ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด.* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ
: บัณฑิต.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. (2542). *ทักษะการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง*. ปรินูญานินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสน่ห์ โสมนัส. (2538). *การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี*. ปรินูญานินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- (2539). *ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. (เอกสารประกอบการสอน). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อการสร้างสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ดันอ้อ แกรมมี.
- สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร. (2542). *ประมวลกฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงานการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (ภาคบริหารบุคคล)*. กรุงเทพฯ : กองวิชาการ.
- (2544 ก). “รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร,” เอกสารฝ่ายแผนงานและสารสนเทศทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : กองวิชาการ.
- (2544 ข). “แผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545 – 2549),” เอกสารฝ่ายแผนงานและสารสนเทศทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : กองวิชาการ.
- อดุลย์ แก้วศรีงาม. (2543, กรกฎาคม – ธันวาคม). “แนวทางการบริหารเบื้องต้น,” *วิชาการมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. 1(1) : 74 – 78.
- อิศรภู่ รินโรสง. (2543). *ผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา*. ปรินูญานินพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุษามาศ ระย้าแก้ว. (2538). *การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินูญานินพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.

เอนก แจ่มขำ. (2543, ตุลาคม). “ผู้บริหารกับนักการภารโรง,” *การศึกษา กทม.* 24(1) : 41 – 43.

Abood, Faye. (1995). “Reducing the Incidences of Violence on or by Middle School Students through Development and Implementation,” of a *Prosocial Skills Conflict Management Program* : Practicum Nova Southeastern University.

Andrees, Jo Ann Hurd. (1997, June). “Study of the Relationships between Organizational Communication Climate and Conflict Management Styles of Principals in Oakland County (Michigan.),” *Dissertation Abstracts International*. 57(12) : 4989 – A.

Brown, L. David. (1983). “Managing Conflict at Organizational Interfaces,” *Reading*. Massachusetts : Addison – Wesley.

Byers, Kenneth. (1987, October). “Relationships between Principals and Teacher Perceptions of conflict, Conflict Resolution Behavior, Leader Personality, and Organization Commitment,” *Dissertation Abstracts International*. 48(04A) : 784

Carl, R. Anderson. (1988). *Management : Skill Function and Organizational Performance*. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon.

Carpenter, Benjamin D. Jr. (1997, February). “Conflict Management Styles of High School Principals Compared to High School Football Coaches,” *Dissertation Abstracts International*. 57(08) : 3332 – A.

Chetkow – Yanoov, Benyamin. (1996, June). “Conflict Resolution Skills Can be Taught,” *Journal of Education*. 71(3) : 12 – 28.

Chung, Kae H. and Leon C. Megginson. (1981). *Organization Behavior Developing Management Skills*. New York : Harper and Row Publisher.

Filley, Alan C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview Illinois : Soctt Foresman and Company.

Huffhines, Ruth Ann. (1984, September). “A Taxonomic Model for the study of the Effective Principal,” *Dissertation Abstracts International*. 34(03) : 705 – A.

Katz, Daniel and Robert, L. Kahn. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed. New York : John Wiley.

Owens, Robert G. (1981). *Organizational Behavior in Education*. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.

- Owens, Robert G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. 5th ed. Boston ; Allyn and Bacon.
- Pressel, Diane Adderson. (1986, November). "A Study of the Relationship between Personality Traits as Measured by Cattell's 16 Personality Factors and Aspirations for Leadership." *Dissertation Abstracts International*. 47(05) : 1566 – A.
- Rahim, M Afzalur. (1985). "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizaton," *Human Relation*. 38(1) : 81 – 89.
- Robbins, Stephen P. (1983). *Organization Behavior Concepts : Controversies and Application*. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- (1993). *Organization Behavior Concepts : Controversies and Application*. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Trusty, Francis M. (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.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามนี้เพื่อการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ โดยมีความหมาย ดังนี้

ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณา คาดคะเนการหาสาเหตุขั้นตอนการเกิดความขัดแย้ง การตัดสินใจในการประเมิน ที่จะแยก สภาพและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างของความคิด การรับรู้ ข้อมูลและความสนใจอย่างมีเหตุผล

ทักษะการเจรจา หมายถึง ความสามารถในการพูดถูกต้องชัดเจน เพื่อให้เกิด ความเข้าใจ เกิดการยอมรับ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานให้เหมาะสมและควร แก่กาลเทศะ การพูดจะต้องดูบุคลิกภาพของผู้ที่จะพูดด้วย จะต้องคำนึงถึงความรู้สึก อารมณ์ และความศรัทธาของผู้ที่จะพูดด้วย ทำให้การพูดเป็นไปในทางประสานผลประโยชน์ จนเป็นที่ ยอมรับของทุกฝ่าย

ทักษะการกระจายความเป็นธรรม หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาให้ ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่มีอคติลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยยึดหลักความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค

ทักษะการใช้อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลที่จะจูงใจให้ปฏิบัติ ตามข้อตกลง การใช้อำนาจตามหน้าที่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมการกระทำหรือสั่งให้ ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา จำนวน 40 ข้อ

3. แบบสอบถามชุดนี้ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ทางวิชาการ และเป็นข้อมูลเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พลอยทิพย์ ตันตระเชียร
นิสิตปริญญาโท ภาควิเศษ รุ่น 13
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย () ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. วุฒิการศึกษา

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

() ต่ำกว่า 10 ปี

() ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3. โรงเรียนของท่านอยู่ในกลุ่มเขต

() เจ้าพระยา

() กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามทักษะการบริหารความขัดแย้ง

คำชี้แจง แบบสอบถามทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

4 ด้าน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ ในการพิจารณาตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านพิจารณาตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ในช่องระดับทักษะการบริหารความขัดแย้ง

เกณฑ์การพิจารณา

- | | | | |
|---|---------|-----------------------------|------------|
| 5 | หมายถึง | มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง | มาก |
| 3 | หมายถึง | มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง | น้อย |
| 1 | หมายถึง | มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง | น้อยที่สุด |

ข้อ ที่	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1	วิเคราะห์สถานการณ์ ท่านสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารในโรงเรียนได้ อย่างถูกต้อง					
2	ท่านสามารถค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความ ขัดแย้งในโรงเรียนได้					
3	ท่านสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ของผู้คนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งได้					
4	ท่านสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจสั่งการ					
5	ท่านสามารถคาดคะเน ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ อย่างถูกต้อง					
6	ท่านสามารถควบคุมตนเองในการแสดงอารมณ์ และรองรับอารมณ์ของผู้อื่นในสถานการณ์ขัดแย้ง ได้					

ข้อ ที่	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
7	ท่านสามารถแสดงอาการตอบสนองให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย ..					
8	ท่านสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
9	ท่านสามารถจำแนกความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลและพบสาเหตุของปัญหาได้					
10	ท่านสามารถตั้งเป้าหมายในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านได้					
11	การเจรจา ท่านสามารถให้คำแนะนำเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทุกกรณี					
12	ท่านสามารถพูดให้คู่ขัดแย้งเกิดความยินยอมด้วยความพอใจทั้งคู่					
13	ท่านสามารถพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความคิดหรือข้อมูลใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น					
14	ท่านสามารถซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์					
15	ท่านสามารถพูดให้ผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเกิดความเข้าใจตรงกันถึงสาเหตุและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
16	ท่านสามารถไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้งได้ ...					
17	ท่านสามารถตัดสินปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการพูดให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ					
18	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้					

ข้อ ที่	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
19	ท่านสามารถสั่งการ แล้วผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ที่ท่านวางไว้					
20	ท่านสามารถแยกบุคคลออกจากปัญหาความขัดแย้งได้					
	การกระจายความเป็นธรรม					
21	ท่านสามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกฝ่าย					
22	เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านสามารถวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
23	ท่านสามารถกระจายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม					
24	ท่านสามารถจัดการกับความขัดแย้งส่วนบุคคลได้สำเร็จ					
25	ท่านสามารถให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง					
26	ท่านสามารถให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี					
27	ท่านสามารถกำหนดการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึง					
28	ท่านสามารถทำให้ผู้กระทำความผิดยอมรับและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้					
29	ท่านสามารถหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม					
30	ท่านสามารถให้คนอื่นมีส่วนรับรู้ในปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมกันและช่วยแก้ปัญหา					
	การใช้อำนาจ					
31	ท่านสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจเกี่ยวกับการผิดวินัยได้					

ข้อ ที่	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
32	ท่านสามารถทำให้คู่กรณีที่เกิดความขัดแย้ง ยอมรับที่จะยุติความขัดแย้งได้					
33	ท่านสามารถให้เทคนิคการควบคุมการทำงานของ บุคลากรในโรงเรียนได้					
34	ท่านสามารถแสดงเหตุผลให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามที่ท่านต้องการได้					
35	ท่านสามารถชี้แนะผู้ได้บังคับบัญชาใช้วิธีการ แก้ปัญหาที่ท่านต้องการได้					
36	ท่านสามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ข้อเสนอของท่าน					
37	ท่านสามารถแสดงความรู้สึกละเอินตรงไปตรงมา ต่อผู้ที่มีความขัดแย้ง					
38	ท่านมักมีอาการโมโห จุนเจียว เมื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้งไม่ได้					
39	ท่านสามารถใช้อำนาจตัดสินใจที่ได้มาจากการมี ส่วนร่วมของทุกคนว่ามีอำนาจเสมอกัน					
40	ท่านสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งได้					

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามนี้เพื่อการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ โดยมีความหมาย ดังนี้

ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณา คาดคะเนการหาสาเหตุขั้นต้นของการเกิดความขัดแย้ง การตัดสินใจในการประเมิน ที่จะแยก สภาพและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างของความคิด การรับรู้ ข้อมูลและความสนใจอย่างมีเหตุผล

ทักษะการเจรจา หมายถึงความสามารถในการพูดถูกต้องชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานให้เหมาะสมและควรแก่กาลเทศะ การพูดจะต้องดูบุคลิกภาพของผู้ที่จะพูดด้วย จะต้องคำนึงถึงความรู้สึก อารมณ์ และความศรัทธาของผู้ที่จะพูดด้วย ทำให้การพูดเป็นไปในทางประสานผลประโยชน์ จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ทักษะการกระจายความเป็นธรรม หมายถึงความสามารถในการพิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่มีอคติลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยยึดหลักความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค

ทักษะการใช้อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลที่จะจูงใจให้ปฏิบัติตามข้อตกลง การใช้อำนาจตามหน้าที่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมการกระทำหรือสั่งให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 ข้อ

3. แบบสอบถามชุดนี้ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ทางวิชาการและเป็นข้อมูลเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พลอยทิพย์ ตันตระเรียร
นิสิตปริญญาโท ภาควิเศษ รุ่น 13
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. วุฒิการศึกษา

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

() ต่ำกว่า 10 ปี

() ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3. โรงเรียนของท่านอยู่ในกลุ่มเขต

() เจ้าพระยา

() กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามทักษะการบริหารความขัดแย้ง

คำชี้แจง แบบสอบถามทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

4 ด้าน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ ในการพิจารณาตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านพิจารณาตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับทักษะการบริหารความขัดแย้ง

เกณฑ์การพิจารณา

- 5 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง มาก
- 3 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง น้อย
- 1 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง น้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	ท่านสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง					
2	ท่านสามารถค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้					
3	ท่านสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งได้					
4	ท่านสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ					
5	ท่านสามารถคาดคะเน ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง					
6	ท่านสามารถควบคุมตนเองในการแสดงอารมณ์ และรองรับอารมณ์ของผู้อื่นในสถานการณ์ขัดแย้งได้					
7	ท่านสามารถแสดงอาการตอบสนองให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย ..					

ข้อ	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
8	ท่านสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
9	ท่านสามารถให้คำแนะนำเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทุกกรณี					
10	ท่านสามารถพูดให้คู่ขัดแย้งเกิดความยินยอมด้วยความพอใจทั้งคู่					
11	ท่านสามารถพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความคิดหรือข้อมูลใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น					
12	ท่านสามารถซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์					
13	ท่านสามารถพูดให้ผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเกิดความเข้าใจตรงกันถึงสาเหตุและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
14	ท่านสามารถไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้งได้ ...					
15	ท่านสามารถตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการพูดให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ					
16	ท่านสามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกฝ่าย					
17	เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านสามารถวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
18	ท่านสามารถกระจายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม					
19	ท่านสามารถจัดการกับความขัดแย้งส่วนบุคคลได้สำเร็จ					
20	ท่านสามารถให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง					
21	ท่านสามารถให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี					

ข้อ	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
22	ท่านสามารถกำหนดการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึง					
23	ท่านสามารถทำให้ผู้กระทำความผิดยอมรับและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้					
24	ท่านสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจเกี่ยวกับการผิดวินัยได้					
25	ท่านสามารถทำให้คู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งยอมรับที่จะยุติความขัดแย้งได้					
26	ท่านสามารถใช้เทคนิคการควบคุมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนได้					
27	ท่านสามารถแสดงเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ท่านต้องการได้					
28	ท่านสามารถชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีแก้ปัญหาตามที่ท่านต้องการได้					
29	ท่านสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อเสนอของท่าน					
30	ท่านสามารถแสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาต่อผู้ที่มีความขัดแย้ง					

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวพลอยทิพย์ ตันตระเรียร
วัน เดือน ปีเกิด	3 ธันวาคม 2495
สถานที่เกิด	เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	7/96 หมู่ 7 เทพารักษ์ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2506	ประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดชัยมงคล
พ.ศ. 2509	ประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนประชาราษฎร์นุกูล
พ.ศ. 2512	มัธยมศึกษา โรงเรียนศรีอยุธยา
พ.ศ. 2514	ป.กศ. วิทยาลัยครูสวนสุนันทา
พ.ศ. 2516	ป.กศ.สูง (ภาษาไทย) วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์
พ.ศ. 2521	กศ.บ. (ชีววิทยา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2546	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ