

การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

สารนิพนธ์
ของ
เกียรติศักดิ์ รุ่งเรือง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2551

การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

บทคัดย่อ
ของ
เกียรติศักดิ์ รุ่งเรือง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2551

เกียรติศักดิ์ รุ่งเรือง. (2551) . การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) .

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ . อาจารย์ที่ปรึกษา :

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีใน 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมีความยืดหยุ่น

2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 110 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที แบบ Independent – Samples t – test

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ทักษะการควบคุมตนเอง ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการมีความยืดหยุ่น ทักษะการมองเห็นภาพรวม และทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ

2. ผลการเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า

2.1 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ในภาพรวมและทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และใช้ทักษะด้านการควบคุมตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ส่วนในการใช้ทักษะด้านการรู้จักฟังและพูด ทักษะด้านการมองเห็นภาพรวม และทักษะด้านการมีความยืดหยุ่นไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้บริหารที่อยู่ในระดับของผู้บริหารต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

USING CONFLICT MANAGEMENT SKILLS OF SCHOOL
PRINCIPALS UNDER CHANTABURI DIOCESE

AN ABSTRACT

BY

KRIETISAK RUNGRUANG

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

February 2008

Krietisak Rungruang. (2008). Using Conflict Management Skills of school Principals under Chantaburi diocese. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Asst. Prof. Dr. Phairojana Klinkularb.

The objectives of this study

1. To study the utilization of conflict management skills of the Catholic school Principals under Chantaburi Diocese in 5 aspects: listening and speaking; giving feedback; holistic viewing; self controlling and being flexible
2. To compare the utilization of conflict management skills of the Catholic school Principals classified by education degree, experiences in the position and Principals level. The sample of this study consisted of 110 school Principals in the Catholic schools under the Chantaburi Diocese. The instrument used for data collection was a 5-point rating scale questionnaire with a alpha reliability of .94. The statistic for data analyses were percentage, mean, standard deviation, and Independent - Samples t - test.

The results of the study were as follows.

1. The utilization of conflict management skills of the school Principals under the Diocese of Chanthaburi, as a whole and individual aspects, was at a high level; in order of mean respectively: self controlling, listening and speaking, being flexible, holistic viewing, and giving feedback.

2. The comparisons of the utilization of conflict management skills of the school Principals under the Diocese of Chanthaburi revealed as follows.

2.1 The school Principals of different levels in education degree used conflict management skills, as a whole and giving feedback aspect, significantly differed at .05 level, and used self controlling aspect significantly differed at .01 level. The utilization of conflict management skills in the aspect of listening and speaking, holistic viewing, and being flexible were not different.

2.2 The school Principals with different experiences in the position did not use the conflict management skills, as a whole and individual aspects, differently.

2.3 The school Principals with different Principals level did not use the conflict management skills, as a whole and individual aspects, differently.

การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

สารนิพนธ์
ของ
เกียรติศักดิ์ รุ่งเรือง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2551
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับความเมตตากรุณาเป็นอย่างยิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ โดยกรุณาให้แนวทางศึกษาค้นคว้าให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเมตตาอย่างสูง ซึ่งผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ แสงวงศ์ดี ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี และอาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา กรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ ได้ให้คำแนะนำแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์แนะนำข้อคิดเพิ่มเติม ปรับปรุงแก้ไขขั้นสุดท้ายจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ที่สุด

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ บาทหลวง ดร. ชาติชาย พงษ์ศิริ บาทหลวง ดร. ลือชัย จันทโรโป ชิสเตอร์ ดร.ลำยอง อุ่นอุ่น และอาจารย์สุจิตรา กุลกิจ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง แบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมารีวิทยา ปราจีนบุรี โรงเรียนมารีวิทยากบินทร์บุรี และโรงเรียนมารีวิทยา ศรีมโหสถ ที่ได้ให้ความกรุณาในการทดลองเครื่องมือในการวิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่ได้อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์บัวสร วุฒิสักดิ์ชัยกุล อาจารย์วรุณรัตน์ ธงชัย และอาจารย์ศศิปรียา วงศ์ณริสิทธิ์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมระลึกถึงพระคุณบิดามารดา ครอบครัว รุ่งเรือง และครอบครัวเพียรกิจ สังฆมณฑลจันทบุรี บุรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ให้ความรักและความห่วงใยแก่ผู้วิจัย

เกียรติศักดิ์ รุ่งเรือง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้า.....	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า.....	8
สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	12
โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	14
ปรัชญา นโยบาย มาตรการการบริหารโรงเรียนคาทอลิก.....	16
วิสัยทัศน์โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	16
พันธกิจโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	17
ยุทธศาสตร์โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	17
เป้าหมายกลยุทธ์โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	18
ความขัดแย้ง.....	20
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	20
ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง”.....	23
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	24
กระบวนการของความขัดแย้ง.....	29
ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง.....	33
การบริหารความขัดแย้ง.....	37
กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง.....	40
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง.....	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ทักษะในการรู้จักฟังและพูด.....	43
ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ.....	47
ทักษะการมองภาพรวม.....	49
ทักษะการควบคุมตนเอง.....	51
ทักษะการมีความยืดหยุ่น.....	57
สถานภาพของผู้บริหาร.....	59
วุฒิการศึกษา.....	59
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง.....	59
ระดับผู้บริหาร.....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
งานวิจัยในประเทศ.....	60
งานวิจัยต่างประเทศ.....	63
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือ.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	67
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
การจัดกระทำข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
สัญลักษณ์ที่ใช้ในงานวิจัย.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	84
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	84
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	84
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
อภิปรายผล.....	86
ข้อเสนอแนะ.....	92
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	100
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	139

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก	
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	66
2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี	
จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของผู้บริหาร.....	72
3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของ	
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน.....	73
4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของ	
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการรู้จักฟังและพูด	74
5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของ	
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ.....	75
6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของ	
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการมองเห็นภาพรวม.....	76
7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของ	
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการควบคุมตนเอง.....	78
8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของ	
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการมีความยืดหยุ่น.....	79
9 เปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก	
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	81
10 เปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก	
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง.....	82
11 เปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก	
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามระดับของผู้บริหารโรงเรียน.....	83

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบความคิดในการวิจัย.....	9
2	โครงสร้างการบริหารงานคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลจันทบุรี.....	14
3	โครงสร้างการบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	15
4	สรุปการเปรียบเทียบแนวความคิดความขัดแย้ง.....	22
5	กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวความคิดของฟิลเลย์.....	30
6	กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวความคิดของรอปบินส์.....	30
7	กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง.....	43
8	ขั้นตอนและกระบวนการแก้ไขปัญหาตามแนวความคิดของอัลซาค.....	52

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การทำงานร่วมกับผู้อื่น ที่จะทำให้เป็นไปโดยราบรื่นปราศจากปัญหา ข้อขัดแย้งย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะคนจำนวนมากย่อมมีความคิดความต้องการที่แตกต่างกันไป มากบ้างน้อยบ้าง ท่านจะต้องรู้จักอดทนและอดกลั้น ใช้ปัญญา ไม่ใช่อารมณ์ปรึกษากัน และโอนอ่อนผ่อนตามกันด้วยเหตุผล โดยถือว่าความคิดที่แตกต่างกันนั้น มิใช่เหตุที่จะทำให้เป็นข้อขัดแย้ง ได้เถียง เพื่อเอาแพ้เอาชนะกัน แต่เป็นเหตุสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความกระจ่างแจ้ง ทั้งในวิถีทางและวิธีการปฏิบัติงาน (ภูมิพลอดุลยเดช .2549 : 224)

ในการบริหารกิจการหรือองค์การใดก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ “คน” นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้กลไกต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารคน จึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อน และละเอียดอ่อน เพราะคนที่มีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนใคร กล่าวคือ คนมีชีวิตจิตใจ มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แบบแผนการดำเนินชีวิต ต่างกัน มีการศึกษา มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีความต้องการ และมีความคาดหวังในชีวิตผิดแผกแตกต่างกัน เนื่องจากคนต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันอยู่ตลอดเวลา ทำให้ในบางครั้งมีโอกาสกระทบกระทั่ง หรือการไม่พอใจกันเกิดขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในหน่วยงานหรือองค์การ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550 : 7) จึงเป็นสาเหตุทำให้องค์การประสบความล้มเหลวได้เช่นกัน ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเผชิญกับปัญหา “ความขัดแย้ง” ที่จะเกิดขึ้น โดยบทบาทของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ในหน่วยงาน หรือความขัดแย้งในเป้าหมาย ไม่ว่าความขัดแย้งดังกล่าวจะรุนแรง หรือมากน้อยเพียงใดก็ตาม ถือว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร ที่จะต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไข หรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์การ

ความขัดแย้งนั้นปรากฏอยู่ทุกแห่งหนในโลกนับเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ (ธนิศานต์ มาชะศิริานนท์ .2550 :13) ในปัจจุบันมนุษย์อยู่ในยุคของความขัดแย้ง แต่เราพบความขัดแย้งหลาย ๆ อย่าง เช่น การประกอบอาชีพหลายอาชีพทำให้เราเลือก แต่เราสามารถทำได้เพียงอย่างเดียว สิ่งเหล่านี้เป็นความขัดแย้งในตัวมนุษย์เอง ความขัดแย้งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ไม่มีการปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้นตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จึงควรต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง และแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็น

ประโยชน์สร้างสรรค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 7) ในบางครั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถใช้วิธีที่หลากหลาย บางครั้งต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์ หรือ การใช้วิทยากรชั้นสูงเข้าช่วยในการแก้ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาในการบริหาร (ธนิกันต์ มาณะศิริานนท์. 2550 : 48) ความขัดแย้งจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้บริหารให้ความสนใจศึกษา เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงมีหน้าที่แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ไม่ให้มาสกัดกั้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และทำลายหรือทำให้องค์กรล่มสลายไปในที่สุด (วันชัย มีชาติ. 2548 : 159)

ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ว่าปัญหาใดพร้อมที่จะแก้ไข พร้อมทั้งยังพยายามทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดการกับความขัดแย้งนั้นเป็นงานท้าทายของผู้บริหาร (ศิโรชัย เชาว์เจริญรัตน์. 2547 : 90) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารไม่ควรนิ่งดูดายต่อปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีวิธีแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุ บุคลิกภาพเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล (กัญญา อาชวรักษ์ 2544 : 3) นอกจากนี้ในการบริหารความขัดแย้งนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ รู้จักคนและความต้องการของคน โดยเฉพาะความจำเป็นในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารให้เกิดแต่ตนเอง เช่น การรู้จักพูดและการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การควบคุมตนเอง การมีความยืดหยุ่น และการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 170 – 180) ซึ่งสอดคล้องกับ จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : 36 อ้างอิงจาก ; เคนเนธและวอร์เรน Kenneth & Worren 1976) ยอมรับว่าทักษะการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมาก และนักบริหารในปัจจุบันต่างก็ให้ความสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุการณนี้ พลอยทิพย์ ดันตระเจียร (2547 : 2 อ้างอิงจาก; เกรฟ .Groves 1978) ได้วิจัยพบว่าทักษะของผู้บริหารในการรับมือกับความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งของสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การรับรู้ สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนี้ยังพบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวกของครู ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู หรือความขัดแย้งระหว่างฝ่ายหนึ่งกับอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นในโรงเรียนย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การให้ลดลงได้ (นรินทร์ องค์อินทร์. 2549 : 14-15) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าระดับใดก็ตามมักประสบปัญหาเดียวกัน คือ ปัญหา คุชขาดความสามัคคี นับเป็น

อุปสรรคอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน ทำให้บรรยากาศของสถานศึกษาไม่สดชื่น สถานการณ์เช่นนี้ได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนตามมา (เสกสรรค์ สุวิชากร. 2540 : 3)

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องให้ความสนใจต่อสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เอาใจใส่ และหาวิธีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียน และเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในโรงเรียนประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ครูผู้ปฏิบัติการสอน นักการภารโรง และนักเรียนจำนวนมาก เมื่อบุคคลจำนวนมากอยู่รวมกัน ความแตกแยกกระหว่างบุคคลย่อมมีมากมาย หากไม่ยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน ย่อมเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง อาจมีการกระทบกระทั่งกัน โกรธเคืองกัน และอาจนำไปสู่ความเลวร้ายถึงขั้นทำลายสภาพการทำงานโดยสิ้นเชิง (ศนิษฐ สวัสดิโกศล. 2549 : 35) ผู้บริหารต้องยอมรับความจริงว่า เมื่อมีคนมาอยู่รวมกันนั้น ความขัดแย้งก็จะตามมา ที่ใดมีคนที่นั้นมีความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามในบางโอกาสความขัดแย้งก็มีความจำเป็น เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า แต่ถ้าองค์การใดไม่มีความขัดแย้งหรือมีมากเกินไปก็จะเป็นการทำลายองค์การ (อาคม วัดโธสง. 2547 : 142) บางครั้งสาเหตุความขัดแย้งนั้นเกิดจากการรักษาผลประโยชน์ของตนเอง หรือของกลุ่มจึงเป็นสาเหตุของการแก่งแย่งและแข่งขันกัน เพื่อให้ผลประโยชน์เป็นที่พอใจของทุกท่านการเจรจาต่อรอง จึงต้องเข้ามามีบทบาท ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ความเข้าใจวิธีการพูดกับแต่ละคนและการเจรจาเพื่อความเข้าใจกันและป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งตามมาในภายหลัง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 61)

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (รศจ.) เป็นองค์การซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่นในเขตภาคตะวันออก 8 จังหวัด ได้แก่ ตราด จันทบุรี ระยอง ชลบุรี ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก และสระแก้ว แต่เดิมในอดีต โรงเรียน เหล่านี้ เคยได้ชื่อว่าเป็นโรงเรียนวัด โรงเรียนเล่าไก่ มีพระสงฆ์ ชิสเตอร์ดูแล อยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว มีนักเรียนไม่มากนัก ชื่อเสียงส่วนใหญ่ที่เด่น คือ ภาษา ศีลธรรมคำสอน คงเป็นเพราะอิทธิพลของโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลอื่น ๆ จึงเริ่มมีผู้สนใจส่งลูกหลานเข้ามาเรียนด้วย และทุกคนมีความภาคภูมิใจที่ได้มาเรียนในโรงเรียนคาทอลิก ในด้านบริหารมีบาทหลวงเจ้าอาวาสเป็นผู้บริหารสูงสุดมีซิสเตอร์เป็นครูใหญ่ ซึ่งบาทหลวง มีหน้าที่จัดหาเงินเดือน ดูแลอาคารสถานที่ ในปัจจุบันโรงเรียน รศจ. จำนวนทั้งสิ้น 20 โรง จำนวนบุคลากรก็เพิ่มขึ้นตามมา ซึ่งประกอบไปด้วยโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก พร้อมทั้งได้มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบคณะครูเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เป็นรูปแบบคณะกรรมการต่าง ๆ ตลอดจนมีโครงสร้างการบริหารใหญ่ขึ้น และปริมาณงานมากขึ้นด้วย (โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. 2542 : 6-7)

ในปัจจุบันการบริหารจัดการงานด้านสถานศึกษามีความสลับซับซ้อนขึ้น และพบปัญหา มากขึ้นโดยเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรเพราะในโรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่าย เช่น งานฝ่าย วิชาการ ฝ่ายส่งเสริมคุณธรรม ฝ่ายอภิบาลแพรวธรรม ฝ่ายสำนักบริหาร ฝ่ายธุรการการเงิน และฝ่าย กิจกรรมนักเรียน แต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน บางฝ่ายมีเนื้องานที่คาบเกี่ยวกันหรือต้อง พึ่งพาอาศัยกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา อาจเป็นสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล ผู้บริหารมอบหมายงานสอนให้ครูไม่ ตรงกับความรู้ ความสามารถ หรือการจัดสรรทรัพยากรไม่เพียงพอในการทำงานบางฝ่ายได้มาก บาง ฝ่ายได้น้อยและมิงบประมาณจำกัด ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเป็นปัญหาที่ผู้บริหาร จะต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก เพื่อจัดการกับความขัดแย้งนี้

จากสาเหตุที่กล่าวมานี้ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ผู้บริหารพึงตระหนักไว้เสมอว่า ปัญหาความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ไม่มีทางที่จะหายไปจากองค์กรได้ ถ้าผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ไขด้วยตนเอง การหนี ปัญหานั้นเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะนอกจากปัญหานั้นจะคงอยู่และรอวันที่จะประทุ แล้วนั้น อาจนำไปสู่ปัญหาอื่นๆตามมาด้วย ดังนั้นผู้บริหารต้องกล้าเผชิญกับปัญหาและพยายามหา แนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง อย่างเหมาะสม (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี . 2550 : 50) ดังที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 163 -169) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานสิ่งใดก็ตามจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการ บริหารสิ่งเหล่านั้นด้วย นอกจากจะต้องมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ยังต้องมี ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเพื่อประสิทธิผลของงาน ดังนั้นผู้ศึกษา จึงสนใจศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความ ขัดแย้งแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาการใช้ทักษะในการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีใน 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูล ย้อนกลับ ทักษะการมองภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมีความยืดหยุ่น
2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของ ผู้บริหาร

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีประโยชน์ดังนี้

1. ผลการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้เป็นแนวทางในการนำไปปรับปรุงพัฒนาตนเอง ให้ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งใน 5 ด้าน ได้อย่างเหมาะสม

2. หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สังฆมณฑลจันทบุรี สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรครู ผู้บริหารในสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีให้ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการบริหารด้านบุคลากรในระดับผู้บริหารต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ศึกษาค้นคว้าการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

- 1.1 ทักษะการรู้จักฟังและพูด
- 1.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 1.3 ทักษะการมองภาพรวม
- 1.4 ทักษะการควบคุมตนเอง
- 1.5 ทักษะการมีความยืดหยุ่น

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (รศจ.) ปีการศึกษา 2550 ผู้บริหารระดับสูง 45 คน และผู้ช่วยผู้บริหาร 78 คน รวม 123 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ปีการศึกษา 2550 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970:608-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 110 คน เป็นผู้บริหารระดับสูง 40 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร 70 คน จากนั้นกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 วุฒิกการศึกษา

3.1.1.1 ระดับปริญญาตรี

3.1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.2 ประสบการณ์ในตำแหน่ง

3.1.2.1 ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.2.2 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

3.1.3 ระดับของผู้บริหาร

3.1.3.1 ผู้บริหาร

3.1.3.2 ผู้ช่วยผู้บริหาร

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประกอบด้วย

3.2.1 ทักษะการรู้จักฟังและพูด

3.2.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ

3.2.3 ทักษะการมองภาพรวม

3.2.4 ทักษะการควบคุมตนเอง

3.2.5 ทักษะการมีความยืดหยุ่น

นิยามศัพท์เฉพาะ

คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า มีดังนี้

1.1 ทักษะการรู้จักฟังและพูด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการฟังและพูดอย่างมี
วิจารณญาณใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับตลอดจนเป็นการสร้าง
ความสัมพันธ์ของผู้ที่สนทนาด้วยโดยคำนึงถึงบุคลิกภาพความรู้สึก อารมณ์ของผู้ที่สนทนาด้วย
เพื่อทำให้การสนทนาสามารถประสานถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นที่ยอมรับและบรรลุเป้าหมาย
ตามที่ต้องการ

1.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้าง
ความสัมพันธ์ ความไวใจจากผู้สนทนา ด้วยการพูดจาให้ผู้อื่นคิดหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยการ
ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับและสามารถตอบสนองความพึงพอใจทั้ง

สองฝ่าย และการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้สามารถให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้ง

1.3 ทักษะการมองภาพรวม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพิจารณาสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างทะลุปรุโปร่ง สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุขั้นตอนการเกิดของความขัดแย้ง แยกแยะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและช่องว่างในการแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุมีผล และสามารถ คาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะลงเอยอย่างไร

1.4 ทักษะการควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำความรู้และทักษะมาใช้ในการโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุมตนเองอย่างเหมาะสมในการเผชิญหน้ากับผู้สนทนา ด้วยความเชื่อมั่นทำตัวให้สบาย ๆ กับการขัดแย้งมองเห็นคุณค่าของความขัดแย้ง ยอมรับความท้าทายไม่หวาดกลัว ไม่รู้สึกอึดอัดกับความขัดแย้ง มีความสามารถในการเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยและโต้แย้งถึงความแตกต่าง และเจรจาหาข้อตกลงร่วมกัน

1.5 ทักษะการมีความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารในความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สามารถเปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่ายไม่ยึดติดกับความคิด ประสบการณ์เดิมของตนเองในการตัดสินใจ แต่ได้ใช้ประสบการณ์เดิมช่วยเสริมในการมองแก้ปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้น สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน แสวงหาทางเลือกที่หลากหลาย ใช้วิธีการที่นุ่มนวลประนีประนอมทุกฝ่าย และหาทางออกที่ดีกว่าในการตัดสินใจ เพื่อได้มาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2. **วุฒิการศึกษา** หมายถึง วุฒิของผู้บริหารและครูผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

2.1 ปริญญาตรี

2.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3. **ประสบการณ์ในตำแหน่ง** หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งทางด้านบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1 ต่ำกว่า 10 ปี

3.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

4. **ระดับผู้บริหาร** หมายถึง ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

4.1 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ร่วมรับผิดชอบงานบริหารโรงเรียน ที่ได้รับการแต่งตั้งจาก ประมุขแห่งสังฆมณฑลจันทบุรี ประกอบไปด้วย ผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้ซึ่งเป็นบาทหลวง และครูใหญ่หรือผู้อำนวยการ

4.2 ผู้ช่วยผู้บริหาร หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ตามโครงสร้างบริหารงานของโรงเรียน

5. **โรงเรียนคาทอลิก** หมายถึง โรงเรียนเอกชนฝ่ายศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

6. **สังฆมณฑลจันทบุรี** หมายถึง เขตการปกครองที่ถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกแห่งประเทศไทย สังฆมณฑลจันทบุรี แบ่งการปกครองครอบคลุม 8 จังหวัด ในภาคตะวันออก คือ ตราด จันทบุรี ระยอง ชลบุรี ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา (ยกเว้นฝั่งขวาของแม่น้ำบางปะกง) นครนายก (ยกเว้นอำเภอบ้านนา) และจังหวัดสระแก้ว

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้ค้นคว้ามุ่งศึกษาการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยอาศัยกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้

การบริหารความขัดแย้ง จากแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 163) กล่าวว่า ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งซึ่งประกอบด้วย ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง ทักษะการมีความยืดหยุ่น ผู้ศึกษาจึง ได้กำหนดตัวแปรอิสระคือ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และระดับผู้บริหารเป็นตัวแปรอิสระดังนี้

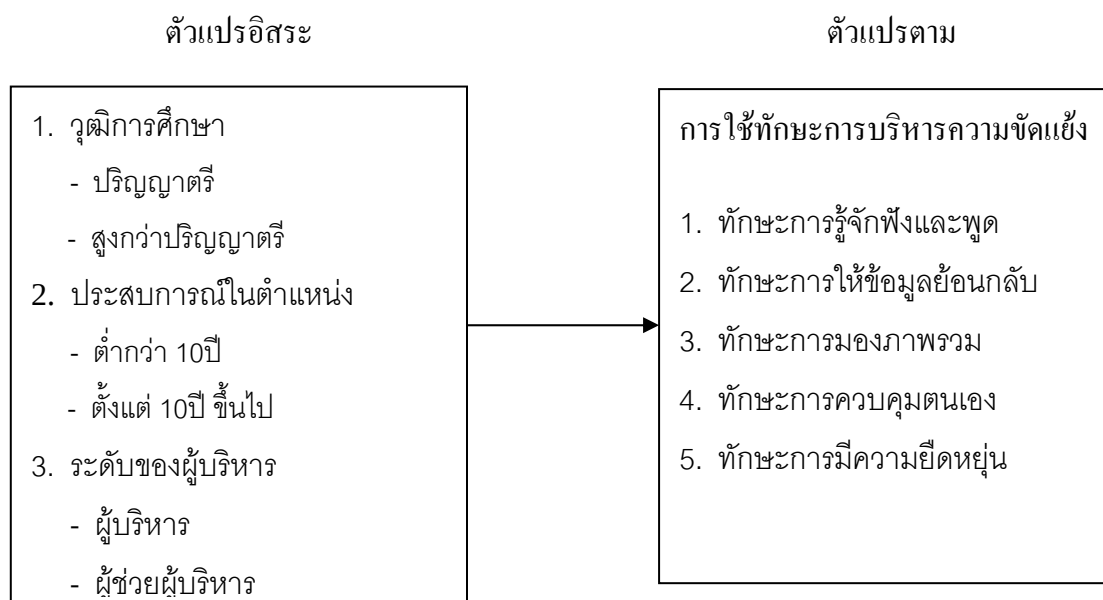
วุฒิกการศึกษา เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 23-36) ได้กำหนดวุฒิของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งข้าราชการครู คุณวุฒิหรือความรู้จึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับหนึ่งด้วย วิภาวี เจริญบุศย์ . (2544 : 59) ทำการศึกษาพบว่าวุฒิกการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลถึงทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมาก

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารที่ทำให้ผู้บริหารมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก ทั้งนี้เพราะทักษะที่จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญขึ้นมา มิใช่ลักษณะเฉพาะตัวโดยชาติดำเนิน ตรงกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2542 : 37) ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการที่จะเป็นผู้บริหารคนที่เคยผ่านงานปฏิบัติงานมาก่อนย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานมาเลย ประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้เขาเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ เชาวน์ พูลนวม

(2533 : 99) ศึกษาเรื่องการต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการความรู้มากกว่า นั่นอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานมีความรู้ในการบริหารงานโรงเรียนน้อย จึงทำให้มีความต้องการความรู้ในการบริหารงานโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ระดับผู้บริหาร คาสซ์ (Cash, 1991, p.356-A อ้างถึงในนิพนธ์ ใจดีทอง, 2543, หน้า 85) ได้ศึกษาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐคาโรไลนา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารและครูที่มีเพศระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน ในวิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกันและผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมและการร่วมมือมากที่สุด การแข่งขันน้อยที่สุด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบความคิดเพื่อศึกษาการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผู้ศึกษาค้นคว้า กำหนดสมมติฐานดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ใช้ทักษะใน
การบริหารความขัดแย้งต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน
ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี อยู่ในระดับของผู้บริหารต่างกัน ใช้
ทักษะในการบริหารความขัดแย้งต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาการวิจัยดังนี้

1. ข้อมูลของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
 - 1.1 โครงสร้างการบริหาร
 - 1.2 ปรัชญา นโยบาย มาตรการในการบริหาร
 - 1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายกลยุทธ์
2. ความขัดแย้ง
 - 2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.2 ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”
 - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.4 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 2.5 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
 - 2.6 วิธีการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.7 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
3. ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.1 ทักษะการรู้จักฟังและพูด
 - 3.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ
 - 3.3 ทักษะการมองภาพรวม
 - 3.4 ทักษะการควบคุมตนเอง
 - 3.5 ทักษะการมีความยืดหยุ่น
4. สถานภาพของผู้บริหาร
 - 4.1 วุฒิการศึกษา
 - 4.2 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง
 - 4.3 ระดับของผู้บริหาร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ข้อมูลของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เป็นโรงเรียนเอกชนฝ่ายศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก ซึ่งตั้งอยู่ในเขตการปกครองของคริสต์ศาสนานิกายโรมันคาทอลิกประเทศไทย ครอบคลุม 8 จังหวัด ภาคตะวันออก คือ ตราด จันทบุรี ระยอง ชลบุรี ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา นครนายก และ สระแก้ว ใช้ชื่อว่า “รสจ.” ปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 20 โรงเรียน ดังนี้ (เสกสรร สุวิชากร. 2542 : 14)

1. โรงเรียนคริสต์สงเคราะห์ อ.องครักษ์ จ.นครนายก
2. โรงเรียนอนุบาลคริสต์สงเคราะห์ อ.องครักษ์ จ.นครนายก
3. โรงเรียนประชาสงเคราะห์ อ.พานทอง จ.ชลบุรี
4. โรงเรียนอนุบาลประชาสงเคราะห์ อ.พานทอง จ.ชลบุรี
5. โรงเรียนดาราสมุทร อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี
6. โรงเรียนปรีชาานุศาสน์ อ.เมือง จ.ชลบุรี
7. โรงเรียนวัฒนาอนุศาสน์ อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี
8. โรงเรียนดาราสมุทรบริหารธุรกิจ อ.เมือง จ.ชลบุรี
9. โรงเรียนอนุบาลโสธพัฒนา อ.เมืองพัทยา จ.ชลบุรี
10. โรงเรียนสันติภาพ อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา
11. โรงเรียนดาราจรัส อ.บางคล้า จ.ฉะเชิงเทรา
12. อันตนเนอสเซอรี อ.พนมสารคาม จ.ฉะเชิงเทรา
13. โรงเรียนศรีหฤทัย อ.ขลุง จ.จันทบุรี
14. บ้านยอแซฟพิทักษ์ อ.เมือง จ.จันทบุรี
15. มารีเนอสเซอรี อ.เมือง จ.ระยอง
16. โรงเรียนเทวรักษ์ อ.ศรีมโหสถ จ.ปราจีนบุรี
17. โรงเรียนดาราสมุทร อ.เมือง จ.สระแก้ว
18. โรงเรียนชุมชนพัฒนา อ.เมือง จ.สระแก้ว
19. โรงเรียนปัญจทรัพย์ เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร
20. โรงเรียนปัญจทรัพย์ เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร

การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีบาทหลวงเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน ซึ่งบาทหลวงได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากคณะที่ปรึกษาของประมุขสูงสุดของสังฆมณฑลจันทบุรี และได้รับการแต่งตั้งจากประมุขสูงสุดของสังฆมณฑลจันทบุรีให้ดำรงตำแหน่งผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ และมีซิสเตอร์ คณะรักกางเขนแห่งจันทบุรี ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนของสังฆมณฑลจันทบุรีเป็นผู้ร่วมงาน โดยได้รับมอบหมายจากผู้แทน ผู้รับใบอนุญาตให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ หรือครูใหญ่ ดังนั้นในการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จึงเป็นการบริหารงานร่วมกันของผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่

การบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีโดยรวม มีคณะกรรมการ 2 ชุด คือ คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ชื่อย่อว่า “คณะกรรมการ รสจ.” และ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ชื่อย่อว่า “คณะกรรมการบริหาร รสจ.” โดยคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีประกอบด้วยผู้ดำรงตำแหน่งผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีทุกโรงเรียนเป็นคณะกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งมี 7 ท่าน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และ กรรมการ เพื่อกำหนดหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. เร่งรัดและติดตามให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
2. ประสานงานประสานใจ และประสานความคิดระหว่างสมาชิก
3. รับพิจารณาเรื่องราว ข้อเสนอต่าง ๆ และอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
4. จัดประชุมตามระเบียบของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ดำเนินงานกองทุนโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีตามระเบียบการของกองทุน

ในการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้จัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

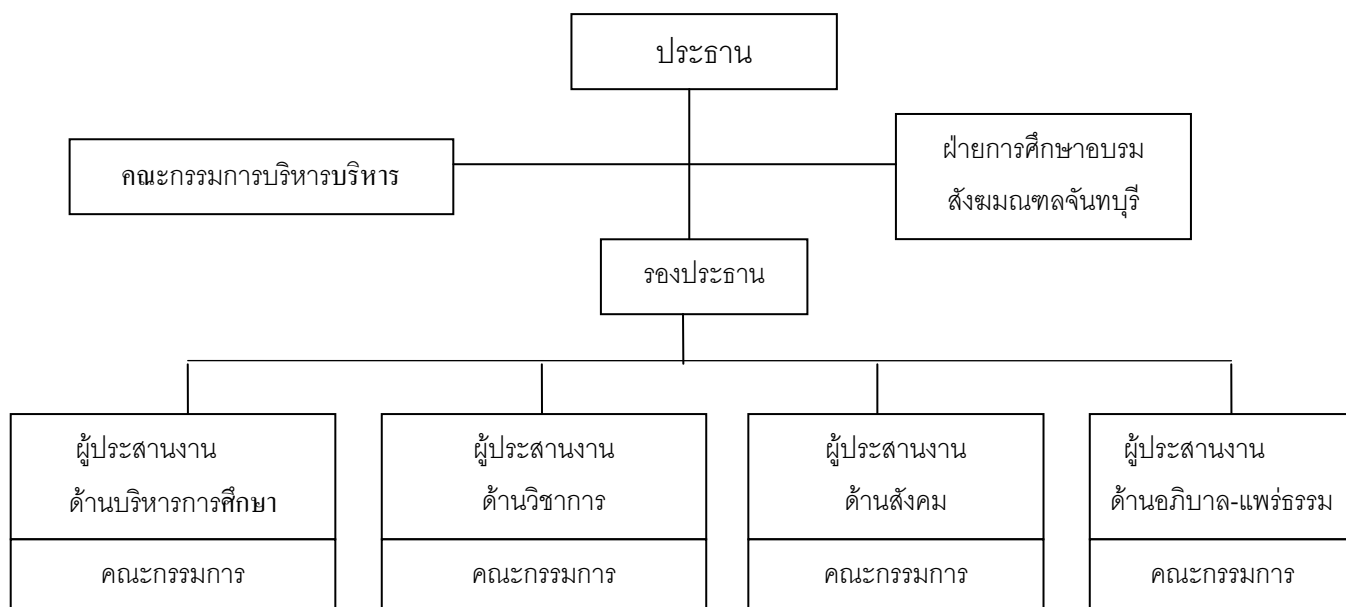
1. ด้านการบริหารการศึกษา
2. ด้านวิชาการ
3. ด้านสังคม
4. ด้านอภิบาลและแพร่ธรรม

ส่วนการบริหารงานโรงเรียนของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีผู้ทำการแทน

ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ร่วมกันบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน และมีการแต่งตั้ง และเลือกตั้งบุคลากรครูภายในโรงเรียนร่วมบริหารงานในตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ฝ่าย คือผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริการ และผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายปกครอง โดยยึดหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. 2544 : 1-3)

1.1 โครงสร้างการบริหาร

การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานเป็น 2 ระดับ คือ ระดับคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และระดับโรงเรียนของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (สารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. 2544 :4) โดยมีโครงสร้างดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารงานระดับคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

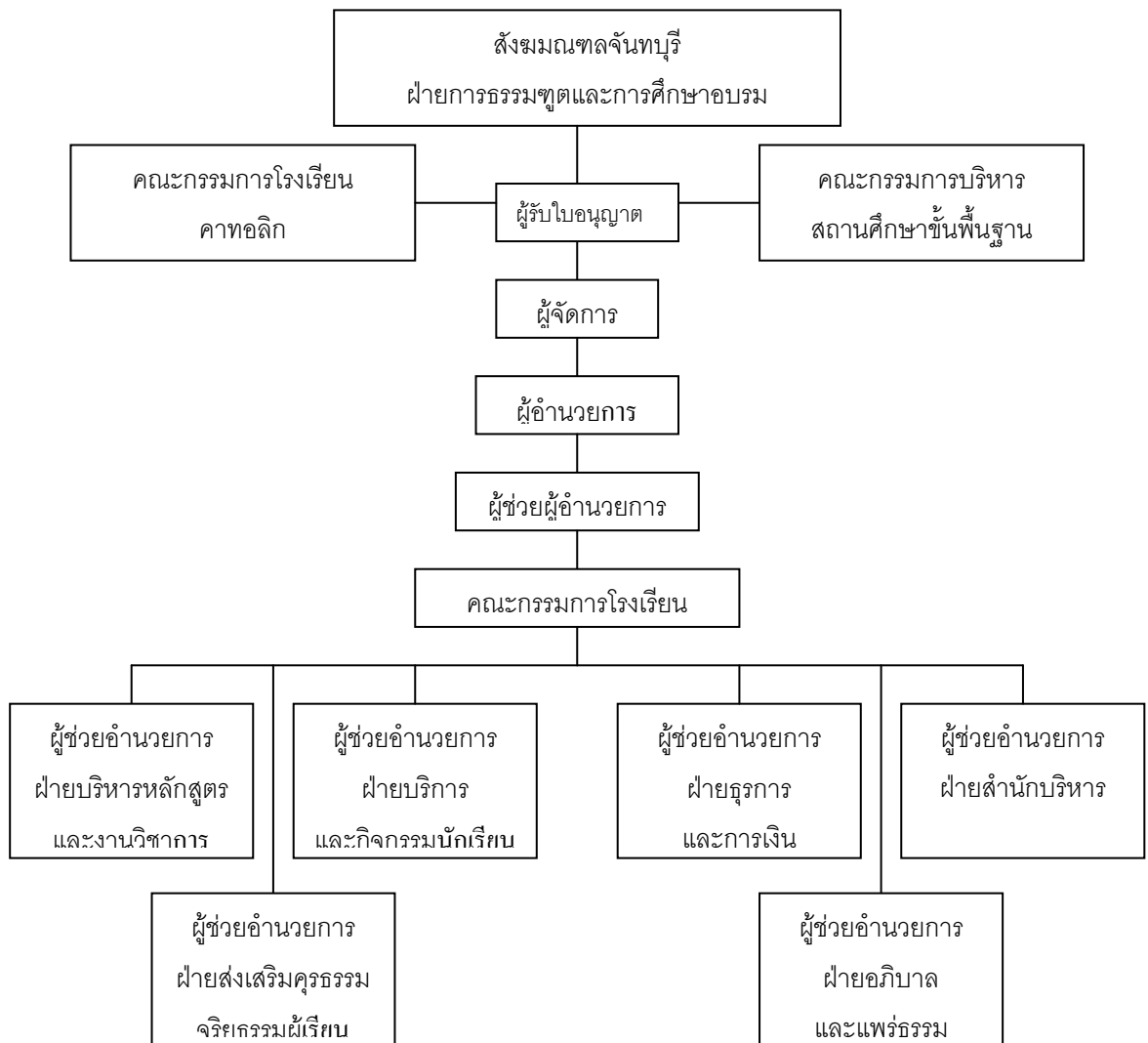
ที่มา : สำนักงานเลขานุการ รสจ. (2541) สารสนเทศเพื่อการบริหาร. หน้า 5

การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามแผนภูมิโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ

1. เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน
2. เพื่อแก้ไขปัญหา ดำเนินงานร่วมกันในการสร้างสรรค์ และช่วยเหลือกันแก้ปัญหา
3. เพื่อพัฒนาและยกระดับการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

4. เพื่อส่งเสริมคุณธรรม และหลักธรรมทางศาสนา
5. เพื่อเป็นศูนย์ประสานงานระหว่างสมาชิกและหน่วยงานอื่น ๆ

รูปแบบการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีตามโครงสร้างการบริหารดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
ที่มา : สำนักงานเลขาธิการ รสจ. (2544). สัมมนาผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร. หน้า 27

จากโครงสร้างการบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีตามแผนภูมิเป็นการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหาร ให้การบริหารเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง บุคลากรครูได้มีส่วนร่วมในการ

บริหารงานตามบทบาทหน้าที่ของตน และลดปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบริหารระดับสูงของสังฆมณฑลจันทบุรีที่มีวาระในการโยกย้ายหน้าที่ และทำให้เกิดเอกภาพและความเป็นหนึ่งเดียวกันในการบริหารงาน (โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. 2544 : 5)

1.2 ปรัชญา นโยบาย มาตรการในการบริหาร

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีปรัชญาในการบริหารจัดการศึกษาว่า “การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิต”

การศึกษา คือ การพัฒนาคนทั้งครบ ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เพื่อจะได้เป็นคนบริบูรณ์

ชีวิต คือ การรู้จักความจริง และรักความดี เพื่อบรรลุถึงสันติสุข และความเจริญอันถาวรสัมพันธ์ภาพระหว่างชีวิตกับความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรมกับพระวรสาร ความรู้กับคุณธรรม เป็นจิตสำนึกของมนุษย์ทุกคน

และมีคติพจน์ในการบริหารงานว่า “ความรู้คู่คุณธรรมนำวินัย” โดยมีความหมายดังนี้ ความรู้คู่คุณธรรมเป็นการเน้นให้เห็นเป็นหมายสำคัญ 2 ประการ ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งต้องให้ความสำคัญควบคู่กันไป เพื่อพัฒนานักเรียนให้ทั้งเก่งและดี ฉลาดและซื่อสัตย์ ส่วนคำว่าวินัยนั้น เป็นการเน้นให้เห็นความสำคัญของระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ทั้งต่อตนเองและสังคมเป็นสิ่งที่ต้องฝึกฝนจนเป็นนิสัย และเป็นเอกลักษณ์ที่เด่นชัดประจำตน

1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายกลยุทธ์

วิสัยทัศน์

บริหารจัดการศึกษาดี คุณภาพเด่น เน้นคุณค่าวัฒนธรรมองค์กร สะท้อนจิตตารมณ์พระวรสาร ชุมชนร่วมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตร เทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้า มีดังนี้

บริหารจัดการดี หมายถึง มีกระบวนการจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐาน และ ตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาที่กำหนดไว้

คุณภาพเด่น หมายถึง มีคุณภาพด้านผู้เรียน ด้านครู ด้านผู้บริหาร ตามมาตรฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลและพระราชบัญญัติการศึกษา เน้นคุณค่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การปลูกฝังให้ผู้บริหาร ผู้เรียนและบุคลากรสนับสนุนช่วยกันเสริมสร้างและให้คุณค่าแก่ศิลปวัฒนธรรมไทย ตลอดจนวัฒนธรรม การปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างสันติ

สะท้อนจิตตารมณ์พระวรสาร หมายถึง การนำเอาจิตตารมณ์พระวรสารมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตของผู้บริหาร ครู ผู้เรียน และบุคลากรสนับสนุน

ชุมชนร่วมพัฒนา หมายถึง เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพทุก ๆ ด้าน

หลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้า หมายถึง กำหนดให้มีหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน (แผนกลยุทธ์ รสจ.. 2547 : 4)

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีได้มีการจัดสัมมนาผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ จากโรงเรียนในสังกัดเพื่อวางแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยกำหนดแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีดังต่อไปนี้ (แผนกลยุทธ์ รสจ..2547 : 5-6)

พันธกิจ

1. พันธกิจพัฒนาคุณภาพด้านการบริหารจัดการ
2. พันธกิจพัฒนาคุณภาพด้านสัมพันธ์ชุมชน
3. พันธกิจพัฒนาคุณภาพด้านเอกลักษณ์โรงเรียนคาทอลิก
4. พันธกิจพัฒนาคุณภาพด้านหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษา
5. พันธกิจพัฒนาคุณภาพด้านทรัพยากรมนุษย์
6. พันธกิจพัฒนาคุณภาพด้านงบประมาณการเงินและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองพันธกิจด้านการบริหารจัดการ

1. ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้นสนับสนุนการใช้ระบบประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และเร่งรัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก
2. ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับมาตรฐานผู้ช่วยผู้อำนวยการให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
3. ส่งเสริมการใช้และพัฒนาคุณภาพเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

4. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองพันธกิจด้านสัมพันธ์ชุมชน

1. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา
2. ส่งเสริมการใช้แหล่งวิทยาการในท้องถิ่น
3. ส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองพันธกิจด้านเอกลักษณ์โรงเรียนคาทอลิก

1. สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีค่านิยมความรัก สันติ ยุติธรรม และซื่อสัตย์
2. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักธรรมของแต่ละศาสนา

3. สนับสนุนการจัดการศึกษาตามจิตตารมณ์พระวรสาร
4. ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าทางศิลปวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม

ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองพันธกิจด้านหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษา

1. ส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพ
2. เร่งรัดให้มีการจัดการเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. เร่งรัดให้มีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี มาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดสภาพแวดล้อม และ บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองพันธกิจด้านทรัพยากรมนุษย์

1. เร่งรัดให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. เร่งรัดให้มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรทุกระดับ
3. ส่งเสริมให้มีการจัดสรรบุคลากรด้านการศึกษาของ รสจ. อย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองพันธกิจด้านงบประมาณการเงินการใช้ทรัพยากรอย่าง

คุ้มค่า

1. เร่งรัดให้มีการบริหารงบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. ส่งเสริมให้มีการติดตาม ตรวจสอบงบประมาณอย่างเป็นระบบ

สรุปว่า โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา สำหรับผู้บริหาร ครู ผู้เรียนและบุคลากรสนับสนุน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ

เป้าหมายกลยุทธ์

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีเป้าหมายกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาประกอบด้วย (แผนกลยุทธ์ รสจ. 2547 : 7-8)

พัฒนาคุณภาพด้านบริหารจัดการ

1. ผ่านการตรวจประเมินคุณภาพภายนอกทุกโรงเรียน
2. ใช้ระบบประกันคุณภาพภายในต่อเนื่องทุกโรงเรียน
3. พัฒนามาตรฐานการศึกษา/ตัวบ่งชี้ให้สูงขึ้น
4. พัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถ ทักษะ

และวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ

5. พัฒนาผู้ช่วยผู้อำนวยการให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการร่วมงานกับผู้บริหารเต็มความสามารถ

6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

7. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

8. มีการวางแผนกลยุทธ์โดยกำหนดเป้าหมายที่มีตัวชี้วัด ชัดเจน นำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีระบบติดตามประเมินผลสำเร็จ และรายงานผล พร้อมกับปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

พัฒนาคุณภาพด้านสัมพันธ์ชุมชน

1. ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษาใน รสจ. และร่วมมือในกิจกรรมของ รสจ.
2. ใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนเกิดความรู้ภาคภูมิใจและรักชุมชนของตน
3. มีส่วนร่วมและร่วมมือในการจัดกิจกรรมของชุมชน

พัฒนาคุณภาพด้านเอกลักษณ์โรงเรียนคาทอลิกสังคายนาอัครมุขมณฑลจันทบุรี

1. บุคลากรมีความรัก สันติ ยุติธรรม และซื่อสัตย์
2. บุคลากรให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในการร่วมกิจกรรมและปฏิบัติหน้าที่

อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในคำสอนของศาสนา ดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข
4. บุคลากรปฏิบัติตามหลักศาสนามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดี
5. โรงเรียนบูรณาการจิตตารมณ์พระวรสาร ในการจัดการเรียนรู้
6. โรงเรียนมีการอบรมและมีกิจกรรมทางศาสนาอย่างสม่ำเสมอ
7. ปฏิบัติตามเกณฑ์ มาตรฐาน โรงเรียนคาทอลิกสยามแพร่ธรรม
8. บุคลากรรู้คุณค่าและปฏิบัติตามประเพณีที่ดีงาม พร้อมทั้งถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรม
9. มีแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น

พัฒนาคุณภาพด้านหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษา

1. มีหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นและกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่

มีประสิทธิภาพเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยมุ่งเน้นวิชาภาษาอังกฤษ

2. มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและเน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

3. มีการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการจัดการเรียนรู้

4. จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทุกโรงเรียน

พัฒนาคุณภาพด้านทรัพยากรมนุษย์

1. บุคลากรครูและผู้บริหารมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่

ตามความรับผิดชอบ

3. มีการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

4. บุคลากรทุกระดับได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

5. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ พัฒนาคุณภาพด้านงบประมาณการเงิน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

1. นำนวัตกรรม เทคโนโลยี มาใช้ในระบบบริหารงบประมาณ
2. มีการแบ่งปัน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน ในการบริหารจัดการ
3. มีกระบวนการ ติดตาม และตรวจสอบการใช้งบประมาณประจำปี
4. มีผู้ตรวจสอบบัญชีที่มีคุณสมบัติถูกต้องตามกฎหมาย

สรุปได้ว่า โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีเป้าหมายกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย พัฒนาคุณภาพด้านบริหารจัดการ พัฒนาคุณภาพด้านสัมพันธ์ชุมชน พัฒนาคุณภาพด้านเอกลักษณ์โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาคุณภาพด้านงบประมาณการเงินและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

2. ความขัดแย้ง

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้นได้ ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้ จำเป็นที่จะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง แต่เดิมผู้บริหารหลายท่านมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นสิ่งไม่ดี เป็นการสกัดความเจริญขององค์กรและเป็นตัวทำลายองค์กร จึงพยายามปิดบังมิให้ผู้อื่นทราบว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ทุกวันนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการทำงาน จากการศึกษาอบรม ประสบการณ์ตรง จึงทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไปกลับเห็นคุณค่าของความขัดแย้ง ควรมีอยู่ และควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในระดับที่สมควร ตรงกันข้ามกับสมัยเดิมซึ่งมองว่าความขัดแย้งต้องถูกกำจัดออกไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 7-9) ให้ความเห็นว่าความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กันผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยพยายามรักษาสภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความเครียด และจะนำมาซึ่งความขัดแย้ง

จรรยา เลียงเทียนชัย .(2544 : 12 ;อ้างอิงมาจาก Robbins. 1983 : 445-447) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกกลุ่มทุกองค์กร จากการศึกษาได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดแบบประเพณีนิยม (Traditional View) มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ถูกมองไปในทางลบ เป็นความรุนแรง เป็นเรื่องที่เสียหาย จึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นตัวแสบขององค์กร แนวความคิดนี้อยู่ระหว่าง ปี ค.ศ. 1930-1940

2. แนวคิดแบบพฤติกรรม (Behavioral View) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่ได้เลวร้ายเสมอไป แต่อาจจะเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังในทางบวกหรือเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้บริหารจึงควรหาทางลดความขัดแย้ง แทนที่จะปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้ง แนวความคิดนี้เป็นที่ยอมรับระหว่างปี ค.ศ.1949-1975

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) ได้มองเห็นคุณค่าของความขัดแย้งว่าเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงาน และมีความจำเป็นเพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรใดที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งจึงมีประโยชน์และนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ และจะต้องแยกความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดที่เป็นปัจจุบัน

จากแนวคิดทฤษฎีความขัดแย้งดังกล่าว สามารถสรุปเปรียบเทียบเป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิมและแนวความคิดแบบปัจจุบันได้ดังนี้

แนวความคิดแบบดั้งเดิม	แนวความคิดแบบปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้องค์กรการทำงานมีประสิทธิภาพ 2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง 3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ 4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร 5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว 6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง 2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร 4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล 5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ไขปัญหา 6. มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะต้องอยู่ความขัดแย้งอย่างไร

ภาพประกอบ 4 สรุปการเปรียบเทียบแนวความคิดความขัดแย้ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534) *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. หน้า : 13-14

จากแนวคิดความขัดแย้งดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในบางสถานการณ์ ความขัดแย้ง ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อกระตุ้นให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงมีความเจริญก้าวหน้า ทักษะที่มีต่อความขัดแย้งได้เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา โดยเริ่มจากแนวประเพณีนิยมที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป ต่อมาแนวพฤติกรรมเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดตามธรรมชาติ ในทุกกลุ่มองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และความขัดแย้งไม่ได้เลวร้ายเสมอไป ที่สุดในสมัยปัจจุบันแนว นักปฏิสัมพันธ์ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์

ความขัดแย้งไม่ได้ดีหรือเลวร้ายไปทั้งหมด บางอย่างทำให้เกิดความเฉยชา ความขัดแย้งบางอย่างส่งเสริมให้ตื่นตัว และทำให้กลุ่มทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง”

คำว่า “ความขัดแย้ง” มีความหมายคล้ายคลึงกันและต่างกันได้หลายคำ มีนักวิชาการได้ให้นิยามและความหมาย ดังนี้คือ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 11) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจ หรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกิดกัน การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างในความสนใจ ค่านิยม แนวคิดวิธีการ เป้าหมาย ที่จะต้องมาติดต่อกัน ทำงานร่วมกัน หรือมาอยู่ในสังคมองค์กรเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 141) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 158) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ขัดกันในเรื่องผลประโยชน์ แก่งแย่งชิงตำแหน่งแข่งขันกัน เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนเองต้องการ หรืออำนาจในการควบคุมคนอื่น

อาคม วัดโสง (2547 : 142-143) ได้รวบรวมความหมายของความขัดแย้งที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเสริมไว้ดังนี้

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Websters Dictionary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (conflict) มาจากภาษา ละตินว่า *confligere* ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของการเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

ลูแทนส์ (Luthans 1981 : 366) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นสภาวะของจุดประสงค์ไม่ลงรอยกันระหว่างจุดประสงค์ของฝ่ายต่าง ๆ

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland.1979 : 405) ให้นิยามว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ ซึ่งคนหรือกลุ่มคนไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์และพยายามที่กำหนดความมุ่งหมายของตนเองเพื่อเสนอให้กับผู้อื่น

โรบบินส์ (Robbins. 1983 : 289) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง กระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามของฝ่ายหนึ่ง โดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ

จากนิยามดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น นักวิชาการมากมายได้ให้คำจำกัดความของ “ความขัดแย้ง” เพื่อสะท้อนให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจของบุคคลที่มีต่อผู้อื่นทั้งในระดับบุคคล หรือระดับกลุ่มต่างถือว่าความขัดแย้งต่างส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้น และเป็นชนวนนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์การได้ จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในสังคมมนุษย์ ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงเป็นสาเหตุให้กลุ่มหรือบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกัน และคับข้องใจกันในการปฏิบัติงาน โดยไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้ หรือไม่สามารถหาข้อยุติที่พอใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างกันของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ ตลอดจนข้อจำกัดของทรัพยากร ดังนั้น การบริหารความขัดแย้ง จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ เข้าใจ และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

พฤติกรรมทั้งหลายทั้งปวงย่อมมีสาเหตุและที่มาในการทำให้เกิด ความขัดแย้งก็เช่นกัน ย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิดขึ้นเป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคมมนุษย์ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเผชิญยากแก่การหลีกเลี่ยงได้ การที่ผู้บริหารรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งต่อการบริหารและไขปัญหาความขัดแย้งได้ ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งทั้งภายในบุคคลและระหว่างบุคคล มีนักวิชาการได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 45-48) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ภูมิหลัง

สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังแตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกันเช่น

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่ต่างกัน สิ่งที่เราทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษา ที่บุคคลได้รับเป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.4 ความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยคือความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้

2. แบบฉบับ

สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของบุคลากรพิจารณาได้ดังนี้

แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่า แต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือ ประสาทสัมผัส

แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

2.3 แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็นแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นอีกอย่างหนึ่ง

2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตามปัญหา ก็อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

3. การรับรู้

สาเหตุที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการขัดแย้ง คือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การที่รับรู้ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความรู้สึก

คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนดิหน่วยไปจนถึงเดือดตาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงการหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น จึงเห็นได้ชัดว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ ความรู้สึกของบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 294) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง (The causes of conflict) เนื่องมาจากความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มมีพลังที่อาจกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การ

ดังนั้นผู้บริหารควรเรียนรู้เป็นอันดับแรก และก่อนที่จะบริหารจะใช้ความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ จึงควรเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากร (Competition for resources) การขาดแคลนทรัพยากรก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแข่งขันกันเพื่อแย่งพื้นที่ในสำนักงาน งบประมาณ วัตถุดิบ หรือข้อมูลข่าวสาร

2. ความไม่เป็นอิสระต่อกันของกลุ่ม (Group interdependence) เพราะความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสามารถเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการที่กลุ่มหนึ่งทำงานขึ้นตรงกับการตัดสินใจของอีกกลุ่มหนึ่ง หรือต้องทำกิจกรรมตามกลุ่มอื่น ทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อกลุ่มหนึ่งไม่สามารถดำเนินงานได้โดยอิสระเพราะจะต้องคอยกลุ่มอื่นให้เสร็จงานเสียก่อน หรือเมื่อกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต้องส่งหรือรับงานที่ไม่มีคุณภาพจากกลุ่มอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นตามมา

3. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Interpersonal difference) บุคคลที่มีภูมิหลัง บุคลิกภาพ หรือค่านิยมที่แตกต่างกัน อาจเกิดความขัดแย้งกับคนอื่น ซึ่งกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับ บุคคลได้

4. เป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้ (Goal in compatibility) บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มที่อยู่ในองค์การบางครั้ง อาจมีเป้าหมายที่ดำเนินการแตกต่างกัน ซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้

5. ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร (Communication issues) การขาดการติดต่อสื่อสาร หรือการบิดเบือน การติดต่อสื่อสารสามารถเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้ง

6. ความไม่เหมาะสมของระบบรางวัลตอบแทน (Inappropriate reward systems) ผู้บริหารอาจสร้างความขัดแย้งได้ ถ้าเขากำหนดระบบการให้รางวัลโดยไม่ได้คิดให้รอบคอบแม้ว่าผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าเน้นการแข่งขันกันแต่ความเหมาะสมในการกำหนดระบบรางวัลตอบแทนก็สามารถสร้างความขัดแย้งในการมุ่งทำลายมากกว่าการสร้าง ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

7. ความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain ambiguities) ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือ ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไรและอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากการทำงานก้าวล่วงหน้าที่กัน

8. การขาดแคลนทรัพยากร (Resource scarcity) จะทำให้องค์การตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบเมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลนความสัมพันธ์ในการทำงานก็จะทำให้เกิดปัญหาด้วย ดังนั้น พวกเขาจะพยายามขัดขวางไม่ให้มีการกระจายทรัพยากรไปยังบุคคลอื่น

9. ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า (Power or value asymmetries) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ หรือคุณค่า ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่า ซึ่งคน ๆ นั้นไม่ยินยอมให้ช่วย หรือเมื่อบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงต้องพึ่งพาบุคคลที่มีตำแหน่งที่ต่ำกว่า

อิติภพ ชยธวัช (2548 : 197-198) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง (The causes of conflict) เนื่องจากความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มมีพลังที่อาจกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การ ดังนั้นสาเหตุของความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรเรียนรู้เป็นอันดับแรก และก่อนที่ผู้บริหารจะใช้ความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ จึงควรเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากร (Competition for resources) การขาดแคลนทรัพยากรก่อให้เกิดความขัดแย้งเป็นประจำ เช่น การแข่งขันกันเพื่อแย่งพื้นที่สำนักงาน งบประมาณ วัสดุดิบ หรือข้อมูลข่าวสาร

2. ความไม่เป็นอิสระต่อกันของกลุ่ม (Group interdependence) ความไม่เป็นอิสระต่อกัน เช่น สิ่งไหนที่ถูกนำมารวมกัน (Pool) ใช้ด้วยกันหรือขึ้นตรงต่อกันอาจมีผลสืบเนื่องตามมา คือ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อกลุ่มหนึ่งไม่สามารถดำเนินงานได้โดยอิสระ เพราะจะต้องคอยกลุ่มอื่นให้เสร็จงานเสียก่อน หรือรับงานที่ไม่มีคุณภาพจากกลุ่มอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดตามมา

3. ความแตกต่างกันระหว่างบุคคล (Interpersonal difference) บุคคลที่มีภูมิหลัง บุคลิกภาพ หรือ ค่านิยมที่แตกต่างกัน อาจเกิดความขัดแย้งกับคนอื่นได้

4. เป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้ (Goal incompatibility) บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มคนที่อยู่ในองค์การบางครั้งอาจมีเป้าหมายที่ดำเนินการแตกต่างกัน

5. ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร (Communication issues) การขาดการติดต่อสื่อสารหรือการติดต่อสื่อสารสามารถเป็นแหล่งที่มีของความขัดแย้ง ถ้าข้อมูลข่าวสารไม่มีความเป็นอิสระในการใช้เพื่อจะทำให้กลุ่มหรือบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6. ความไม่เหมาะสมของระบบรางวัลตอบแทน (Inappropriate reward systems)

ผู้บริหารอาจสร้างความขัดแย้งได้ ถ้าหากำหนดระบบการให้รางวัลโดยไม่ได้อัดฉีดให้รอบคอบ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 298) กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้ง (Causes of conflict)

เป็นกระบวนการของความขัดแย้งซึ่งเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบดังนี้

1. ความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical conflict) จะเกิดขึ้นในระดับสายตาระหว่างบังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านทรัพยากร เป้าหมาย วันครบกำหนด หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ไม่ดีของเป้าหมาย การขาดแคลนทรัพยากรและปัจจัยระหว่างบุคคล

3. ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา-ที่ปรึกษา (Line-staff conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจบริหารและพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา

4. ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role conflicts) เป็นความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไป และความไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่างกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.(2534 : 90 -91 อ้างอิงมาจาก; Trusty . 1987) ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้ง และสรุปว่าสาเหตุที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีดังนี้ คือ

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน

2. การท้าทาย หรือให้ร้ายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่า หรือมีความสำคัญ

3. การคุกคามต่อปมเด่น หรือเอกลักษณ์ของบุคคลการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และสาเหตุที่ทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้น หรือขยายวงกว้างขึ้นได้แก่ การข่มขู่ การรับรู้ความไว้วางใจ การสื่อสาร องค์การที่มีหลายระดับกฎระเบียบ การถูกบังคับให้ปฏิบัติและความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขจากแนวคิดที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วนั้น ซึ่งมีทั้งแนวความคิดที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันบ้างแล้วแต่มุมมองของแต่ละบุคคล กล่าวโดยสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่ นั้นประกอบไปด้วย 3 ด้านด้วยกัน คือ องค์ประกอบด้านบุคคล การปฏิสัมพันธ์และสภาพการณ์ขององค์การแต่ละองค์การที่มีความแตกต่างกัน

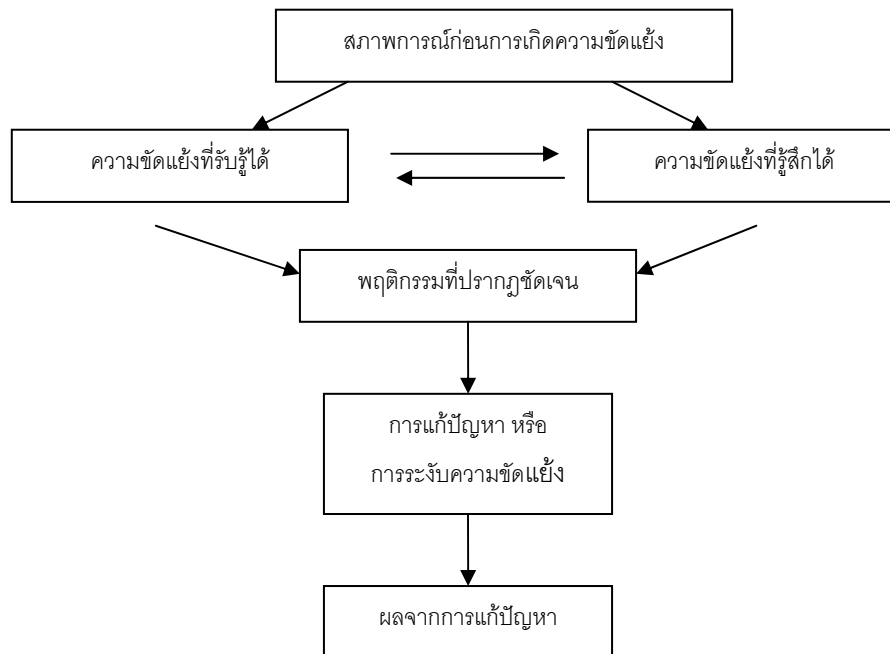
2.4 กระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ และในกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่าง ๆ ของความขัดแย้งและประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ โดยมากจะประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อม บุคคล พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้มีผู้อธิบายกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้หลายทัศนะด้วยกัน ทั้งที่คล้ายคลึงกันและเหมือนกัน ดังที่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534 : 90-91) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการความขัดแย้งเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมจึงเกิดขึ้น เพื่อที่จะได้จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.(2534 : 90 -91 อ้างอิงมาจาก;Filley .1975) ได้อธิบายกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

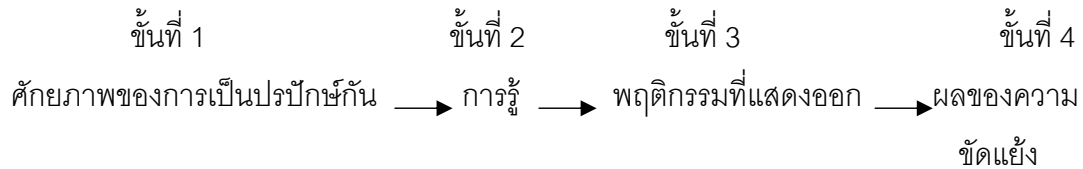
1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Conditions of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจากฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึก ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือ ไม่พอใจ
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลอื่นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียง หรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป
6. ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

จากกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน
 ดังกล่าว สามารถศึกษาได้จากภาพประกอบดังนี้

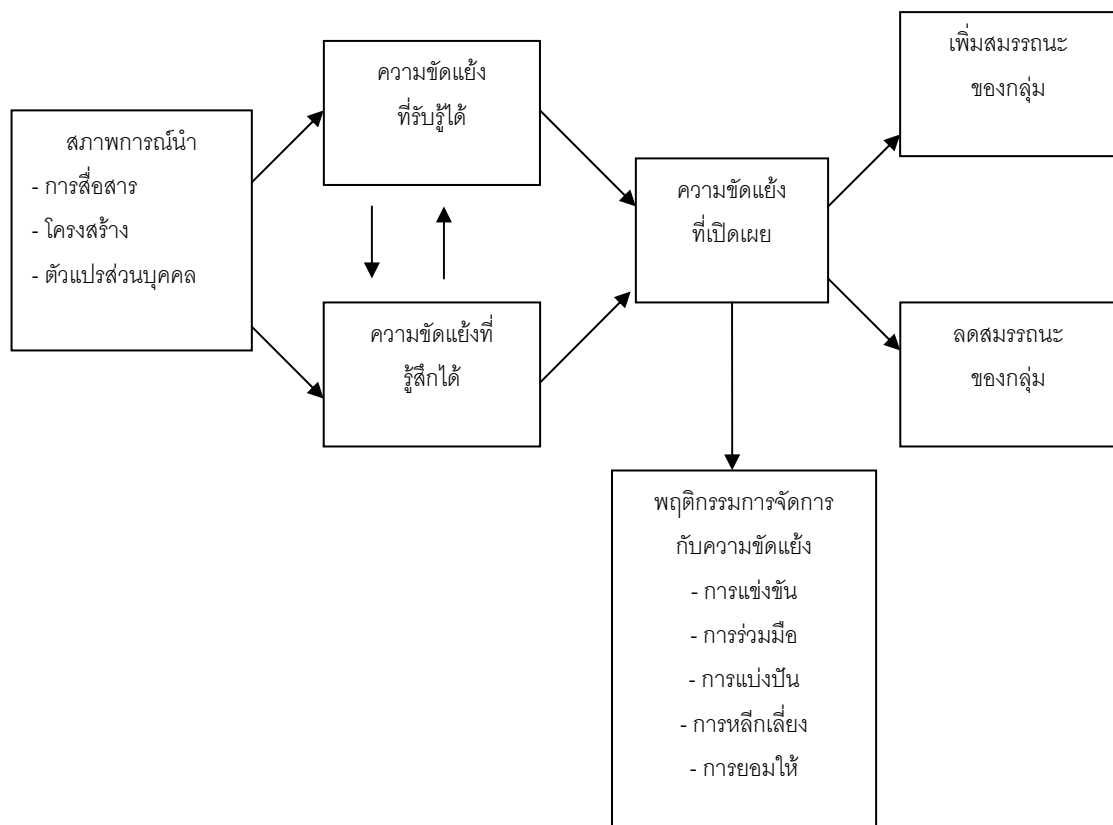


ภาพประกอบ 5 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley)
 ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534) : ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์ หน้า 90 – 91

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.(2534 : 95 -96 อ้างอิงมาจาก; Robbins .1983) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน การรู้พฤติกรรมที่แสดงออก และผลของความขัดแย้งกระบวนการขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์มีส่วนคล้ายกับกระบวนการของความขัดแย้ง ตามข้อเสนอของฟิลเลย์ ดังได้กล่าวมาแล้ว



จากกระบวนการและขั้นตอนดังกล่าว ตามแนวความคิดของ รอบบินส์ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน สามารถศึกษาได้จากภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.(2534) การบริหารความขัดแย้ง หน้า 95-97

เพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการของความขัดแย้งได้ดีขึ้น สามารถพิจารณารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการขัดแย้ง ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน (Potential Opposition)

ขั้นแรกของกระบวนการขัดแย้งคือการมีสภาพการณ์นำ (antecedent conditions) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการณ์นำนี้อาจถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้าง และตัวแปรส่วนบุคคล

การสื่อสาร (communication) เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร และสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

โครงสร้าง (structure) โครงสร้างในที่นี้หมายถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม และการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรม และการที่ต้องพึ่งพาอาศัยในการทำงาน ก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

ตัวแปรส่วนบุคคล (personal variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ลักษณะของบุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคล ทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

ขั้นที่ 2 การรู้ (Cognition)

หากสถานการณ์ในขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ แล้วศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ก็จะเป็นจริงขึ้นมาในขั้นที่ 2 นี้ สภาพการณ์ในขั้นที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้งหากบุคคลรู้สึกว่าเขาตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นำ หรือการรู้ว่าสภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคล ในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict)

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)

การที่คนรับรู้ว่ามีความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลังกาย การใช้ความรุนแรงอาจ

เป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็จะพยายามจัดการกับความขัดแย้ง โดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

1. การแข่งขัน (competition) เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือร่วมใจ (collaboration) เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
3. การแบ่งปัน (sharing) เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละบางอย่างบ้างก็จะสามารถประนีประนอมกันได้
4. การหลีกเลี่ยง (avoidance) อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง
5. การยอมให้ (accommodation) เป็นการเสียสละของฝ่ายตนโดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes)

การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและมีประโยชน์สามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม อาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยกแบ่งเป็นก๊ก เป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งมีขั้นตอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามสถานการณ์ โดยเริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม อันจะก่อให้เกิดผลของความขัดแย้งตามมา ซึ่งจะมีผลในทางสร้างสรรค์ หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารว่าจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

2.5 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและสังคม เป็นสิ่งที่ไม่มีความพึงปรารถนา แต่อย่างไรก็ตาม ในแต่ละองค์การหากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ก็จะกลับกลายเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์การในที่สุด สอดคล้องกับ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 145) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งดังนี้

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในองค์การอาจเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงงานขององค์การให้ดีขึ้น หรืออาจก่อให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานในองค์การนั้นได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง และขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้นจะถูกจัดเช่นไร สำหรับความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม จะมีลักษณะความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล และไม่รุนแรงจนเกินไป จะก่อให้เกิดความตื่นตัวทำให้งานขององค์การไม่หยุดอยู่กับที่ มีภาวะสร้างสรรค์ มีการคิดหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

บรรยากาศการทำงานของกลุ่มจะเอาจริงเอาจัง มุ่งถึงความสำเร็จในงานเป็นหลัก ในทางตรงกันข้ามสำหรับความรุนแรง ไม่มีเหตุผล ใช้อารมณ์ จะสร้างความชงกั้นในงาน ก่อให้เกิดความแตกแยกแบ่งพรรคแบ่งพวกเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน เอาแพ้เอาชนะต่อเป้าหมายที่ตนต้องการอย่างรุนแรง ขวัญและกำลังใจในการทำงานเสื่อมถอย การทำงานเป็นทีมลดลงเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความหวาดระแวงต่อกัน บุคคลที่รู้สึกว่าเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ในความขัดแย้งจะรู้สึกว่าตนเองไร้ฝีมือ ไร้ความหมาย เกิดรอยแค้น สูญเสียแรงจูงใจของตนเอง ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในงานตกต่ำ และความเสียหายจะเกิดขึ้นตามมาขององค์การ

ผลดีของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 26) ได้กล่าวโดยสรุปว่าความขัดแย้งที่มีประโยชน์มีลักษณะดังนี้ คือ

1. เป็นความขัดแย้งที่จะช่วยให้เข้าใจความคิดเห็น การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และจุดยืนของบุคคล และใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความตื่นตัว แสวงหาข้อมูลที่ต้องการร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุม รอบคอบเพื่อบรรลุสิ่งที่ดีกว่า
3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน แต่ขัดแย้งกันในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ
4. เป็นความขัดแย้งกันในหลักวิชาการ มิใช่ขัดแย้งกันเนื่องมาจากอคติส่วนตัว
5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ใช้เหตุผลและปัญญาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากกว่าจะใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน
6. คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่ พยายามสื่อความหมายเพื่อเข้าใจ ความสนใจ ความต้องการ และความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง
7. เป็นความขัดแย้งที่จะสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การ
8. เป็นความขัดแย้งที่จะมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน โดยตระหนักถึงคุณธรรมและจริยธรรมในสังคม

9. เป็นความขัดแย้งที่จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นหรือไม่เป็นข้ออ้างเพื่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 188) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งก่อให้เกิดผลดี ดังนี้

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ ทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกัน
2. ทำให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ในการทำงานและแก้ปัญหา
3. เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้สำรวจและทบทวนความคิดของตนเองว่าถูกต้องหรือไม่
4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ
6. ความขัดแย้งกับภายนอกองค์การทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความสามัคคี

ซึ่งสอดคล้องกับ ฅนฐพณัณท์ เขจรณัณท์ (2547 : 237-238) กล่าวว่า ความขัดแย้งมีประโยชน์หลายด้าน ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดมักสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปทำประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวมให้มากที่สุด
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างให้กลายมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในท้ายที่สุดได้
4. ความขัดแย้งจะกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ หรือข้อเท็จจริงใหม่ ๆ หรือวิธีแก้ปัญหาทางใหม่ โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลหรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีการของกันและกัน จึงจำเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงาน ให้มีระบบและมีประสิทธิภาพ

ผลเสียของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2434 :20) และฅนฐพณัณท์ เขจรณัณท์ (2547 : 238 – 239) ได้สรุปผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งสามารถประมวลสรุปได้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความวางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกลัง
ให้เท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้
ต้องตัดสินใจด้วยการเสี่ยง
9. ทำลายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดความ
เปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิต
หรือแม้แต่ชีวิต
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดู และทนอยู่ร่วมงานภายใต้
บรรยากาศของความรุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์การ

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งสามารถจะทำให้องค์การเสื่อมลงถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการ
การตอบสนองในทางลบ ซึ่งย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศที่เต็มไปด้วย
การแข่งขัน การขู่เข็ญ คุกคาม และความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย
ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด ในทางกลับกัน ถ้าหากความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนอง
ในทางบวก มีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เหมาะสม ก็ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศ
ของความร่วมมือและสนับสนุน โดยความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะ
ส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปย่อมทำให้เฉื่อยชา ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปย่อมทำให้
องค์การวุ่นวายซึ่งความขัดแย้งทั้งสองลักษณะจะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ทำให้องค์การ
มีประสิทธิภาพต่ำ ในขณะที่ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ
ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูง

2.6 การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารที่ดีควรจะปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรบ้าง เพราะความขัดแย้งบางอย่างก็สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถไม่เพียงแต่แก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งทำลายเท่านั้น แต่ต้องกระตุ้นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ให้ได้อย่างเหมาะสมด้วย

คิลปีซีย์ เซาว์เจริญรัตน์ (2547 : 61-62) ได้เสนอการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

1. ต้องวางตัวเป็นกลาง มีใจเป็นกลางและเป็นธรรม ทำให้ปราศจากอคติ อย่าเข้าข้างตนเองหรือเข้าข้างใคร

2. ในกรณีที่ต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งของคนอื่น หากคู่กรณีสามารถจัดการแก้ไขความขัดแย้งกันได้เองและได้ผลดีด้วย เราก็ควรปล่อยให้แก้ปัญหาเอง แต่ถ้าเขาแก้กันเองไม่ได้ เราก็ควรช่วยเป็นผู้ไกล่เกลี่ยให้

3. ให้ใช้หลักการหลายอย่างประกอบกันเพื่อให้เกิดผลดีที่สุด ทั้งหลักนิติศาสตร์ หลักรัฐศาสตร์ และหลักจิตวิทยา หลักนิติศาสตร์คือ หลักแห่งความถูกต้องและเด็ดขาด ส่วนหลักรัฐศาสตร์คือหลักแห่งประโยชน์และยืดหยุ่น ส่วนหลักจิตวิทยาคือ หลักแห่งการเข้าใจจิตใจคน เข้าใจความต้องการของคน และจิตใจคน

4. ถ้าไม่จำเป็นจริงๆแล้ว พยายามอย่าชี้ชัดว่าใครผิดใครถูก ใช้การประนีประนอมโดยให้ยึดหลักว่าต่างคนก็มีส่วนถูก หรือเป็นหลักการที่เรียกว่าทุกคนเป็นฝ่ายชนะ (Win – Win) ไม่มีใครแพ้ไม่มีใครชนะฝ่ายเดียว อย่าทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียหน้า เพราะจะทำให้เกิดทิว และไม่ค่อยยอมแพ้

5. วิธีที่สามารถนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายอย่าง ได้แก่

5.1 คงไว้ เป็นการแก้ไขปัญหความขัดแย้งโดยตัดสินใจว่ายังจะไม่ทำอะไร ความขัดแย้งนั้น รอดูจังหวะ รอเวลา รอดูท่าทีไปก่อน

5.2 นุ่มนวล เสนอความคิดอธิบายและใจฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทุกฝ่ายเห็นประโยชน์ต่างๆ ที่แต่ละฝ่ายจะได้รับ

5.3 ใช้อำนาจเหนือ ใช้อำนาจที่ตนเองมีเหนือกว่าบังคับให้อีกฝ่ายหรือทุกฝ่ายยินยอม

5.4 ใช้ระเบียบ เป็นการใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกรณีที่เกิดขึ้นมาเป็นตัวตัดสิน รวมไปถึงการใช้มติของที่ประชุมมาใช้เป็นข้อยุติด้วย

5.5 แยกกัน เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ต่างฝ่ายต่างทำต่างอยู่ของตนเองไป ไม่ต้องเกี่ยวข้องกัน และไม่ต้องเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

5.6 ต่อรอง ให้ต่างฝ่ายยอมยอมโดยต่อรองกันว่า เป็นการพบกันครึ่งทาง ไม่มีใครได้ทั้งหมด

5.7 ไม่ต่อต้าน เป็นการแก้ปัญหาคัดแย้ง โดยให้ฝ่ายหนึ่งไม่ต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าในใจอาจจะรู้สึกไม่เห็นด้วย

5.8 สนับสนุน เป็นการแก้ปัญหาคัดแย้งโดยให้ฝ่ายหนึ่งสนับสนุนฝ่ายตรงข้าม ในขอบเขตหรือเงื่อนไขขนาดหนึ่งที่ตนรับได้

5.9 ร่วมมือ ให้ทั้งสองฝ่ายหรือทุกฝ่ายมาร่วมมือกันแก้ไขปัญหาคัดแย้งนั้น อย่างสร้างสรรค์ คือมาพูดคุยกันอย่างเปิดอกฟังกันและกันใช้เหตุผลไม่ใช้อารมณ์แล้วช่วยกัน วิเคราะห์ปัญหาและหาวิธีแก้ไขปัญห

การใช้วิธีเหล่านี้ ต้องดูความเหมาะสมกับกรณีปัญหาและสถานการณ์ เช่น บางที่ที่ช่วง เริ่มต้นของปัญหาอาจใช้วิธีหนึ่ง แต่เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งก็อาจต้องเปลี่ยนไปใช้อีกวิธีหนึ่งก็ได้ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปก็ใช้วิธีการที่เปลี่ยนไปด้วย และอาจใช้หลายวิธีประกอบกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 164-165) ได้กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งในองค์การ มี 3 รูปแบบ คือ

1. วิธีการสร้างสิ่งเร้า เราถูกสอนว่าให้รักสงบ ห้ามทะเลาะวิวาท หรือพยายามดีกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการโต้เถียงกัน หากความขัดแย้งมีไม่มากนัก เรามักจะหลีกเลี่ยง เพื่อไม่ให้เกิดปะทะกัน มากกว่าที่จะหาวิธีการใหม่ในการสร้างปัญหา ในทางปฏิบัติหน่วยงานอาจใช้วิธีการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยแก้ปัญหาคัดแย้งของทั้งสองฝ่ายดังนี้

1.1 ให้มีที่ปรึกษาภายนอก เป็นบุคคลที่สามเพื่อมาช่วยจัดปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้น

1.2 ให้สองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากัน เพื่อหาข้อยุติให้ได้โดยอาจจะได้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งให้เห็นข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้น

1.3 จัดสร้างองค์การใหม่ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง สร้างทีมงานใหม่ ย้ายแผนก ย้ายบุคคล ที่รับผิดชอบ

1.4 การแข่งขันให้สิ่งล่อใจ ค่าตอบแทนทำให้เกิดความสนใจ ที่มุ่งความสนใจไปในสิ่งนั้น เกิดผลผลิตใหม่

1.5 เลือกผู้บริหารที่เหมาะสม เปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2. วิธีลดความขัดแย้ง ฝ่ายจัดการสนใจที่จะลดความขัดแย้งมากกว่าการสร้างสิ่งเร้า เป็นการสร้างความสงบให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน วิธีการลดความขัดแย้งในองค์การมีดังนี้

2.1 การจัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นถึงข้อดีของกลุ่มหนึ่ง

2.2 ให้มีการเผชิญหน้า พบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมกัน

2.3 ให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3. วิธีการให้เห็นผลความขัดแย้ง การให้เห็นผลของความขัดแย้งมี 2 วิธี ได้แก่

3.1 บังคับหรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและเห็นแพ้ วิธีการย่อมมี
ดังนี้

3.1.1 บังคับ ใช้อำนาจบังคับ

3.1.2 สร้างความสงบโดยไม่จัดการกับความขัดแย้ง

3.1.3 หลีกหนี หลีกหนีจากการตัดสินใจและเผชิญหน้า

3.1.4 ใช้เสียงส่วนใหญ่ ใช้กฎระเบียบขององค์การขจัดความขัดแย้งหรือใช้เสียง
ส่วนใหญ่ให้ตัดสิน

3.2. ประนีประนอม เป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนเข้าหากันหรือถอนตัวไป มีวิธีการดังนี้

3.2.1 การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกัน

3.2.2 ไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย คือ หัวหน้าที่รู้อยู่เต็มอกว่า มีความขัดแย้งกัน
อยู่ในองค์การอย่างแนบแน่น แต่ไม่พูดถึงหรือนำมาเปิดเผยกลับย่ำที่ปกติ ความร่วมมือ
การทำงานเป็นทีม

3.2.3 กำจัดความขัดแย้งด้วยการถอนตัว

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2547 : 234) ได้อธิบายการบริหารความขัดแย้งสามารถปฏิบัติได้ 9 วิธี
ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดัน ในกรณีที่ต้องการความเร็ว
ในการตัดสินใจ หรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจ
ในการข่มเรา

2. การกลมกลืน ยอมรับความเห็นโดยที่เน้นหนักที่ผลประโยชน์และกลมกลืนที่มีมากกว่า
ข้อเสียที่เห็นน้อยกว่าฝ่ายตรงข้าม

3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยืดไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพัก ใช้เมื่อต้องการ
เวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

4. การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการบ้างเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะ
สำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือกัน และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้กลยุทธ์
นี้ง่ายขึ้น

5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ในกรณีที่แต่ละฝ่ายเป็นบริษัท และ
ในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่า

6. การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ให้ เช่น การ
ลงคะแนน การจับฉลาก ระบบอาวุโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความ
ยุติธรรมและความแน่นอนในการตัดสินใจ

7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธสัญญาของทุกฝ่าย

8. การปล่อยไป เมื่อสิ่งที่จะทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้

9. การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

จากแนวความคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Managing conflict) ผู้บริหารที่ดีควรจะปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรบ้าง เพราะความขัดแย้งบางอย่างก็สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมากเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถไม่เพียงแต่แก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งทำลาย แต่จะต้องกระตุ้นความขัดแย้ง เชิงสร้างสรรค์ให้มืออย่างเหมาะสมด้วยโดยใช้เทคนิค วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีทั้งกระตุ้นความขัดแย้งหรือลดความขัดแย้งตลอดจนการหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้และเข้าใจสถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีใดจึงจะเหมาะสม เพื่อดำเนินการในองค์กรจะได้พัฒนาและก้าวหน้าต่อไป

2.7 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

เลียมัสกี วิชาลาภรณ์ (2534 : 116) ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้และรอบคอบว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไรเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น แล้วผู้บริหารเร่งรีบแก้ไขปัญหความขัดแย้งโดยไม่ศึกษาหาสาเหตุแห่งความขัดแย้งเสียก่อน ย่อมเป็นการเสี่ยงเกินไป การวินิจฉัยความขัดแย้งอาจทำได้โดยการตอบปัญหาต่อไปนี้

1.1 ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร ความขัดแย้งอาจมาจากความแตกต่างในเป้าหมาย วิธีการ หรือแตกต่างของบุคคล ความขัดแย้งที่มีสาเหตุแตกต่างกันย่อมใช้วิธีการบริหารที่แตกต่างกัน

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร คำถามนี้ต้องการที่จะทราบว่าผู้บริหารมีอำนาจที่แท้จริงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือไม่ เช่น เชี่ยวชาญในเนื้อหาหรือเชี่ยวชาญในวิธีการที่เป็นปัญหความขัดแย้ง ผู้บริหารมีความลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดหรือไม่

1.3 ผู้บริหารต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไรเมื่อความขัดแย้งสิ้นสุดลง ผู้บริหารต้องการให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ หรือแพ้ทั้งคู่ หรือชนะทั้งคู่

ในการวินิจฉัยความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้นควรจะต้องพิจารณาจาก 3 สิ่งนี้

1. ทศนคติ อาการที่แสดงความขัดแย้ง เช่น ไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องฟังคนอื่น ไม่ใส่ใจความเสียหายที่เกิดจากความขัดแย้ง สนใจแต่พวกของตน ไม่สนใจคนอื่น
2. พฤติกรรม อาการที่แสดงความขัดแย้ง เช่น มีความกลมเกลียวในกลุ่มเดียวกันมาก เหลือเกิน ขอบแข่งขันกับกลุ่มอื่น แสดงพฤติกรรมก้าวร้าวเอาแต่ประโยชน์ของตน
3. โครงสร้าง อาการที่แสดงความขัดแย้ง เช่น แยกออกเป็นหน่วยย่อย ๆ แทนที่รวมกันได้ ไม่สนใจผู้บริหารที่เอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ขอบเขตของกลุ่มชัดเจนเกินไป

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง ขั้นที่สองของกระบวนการจัดการกับความขัดแย้งก็คือ การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคล ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่งหรือสถานะภาพ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม โดยมากเกิดจากบรรทัดฐาน หรืออารมณ์ของกลุ่มทุกกลุ่มจะมีความคาดหวังว่าสมาชิกของกลุ่มจะประพฤติ ปฏิบัติ ทำงาน ช่วยเหลือกลุ่มตลอดจน แต่งกายตามบรรทัดฐาน หรือของนอร์ม หากมีสมาชิกของกลุ่มประพฤติ ปฏิบัติ หรือแต่งตัวแตกต่างไปจากความคาดหวังแล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยมาก เกิดจากความแตกต่างในเป้าหมาย การสื่อความหมายที่ไม่ดี นิสัยการทำงานที่แตกต่างกัน ความไม่ไว้วางใจกัน เป็นต้น

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์หรือมีโทษ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นเราจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคตความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มจะมีประโยชน์ต่อองค์การใน 3 ประการ คือ

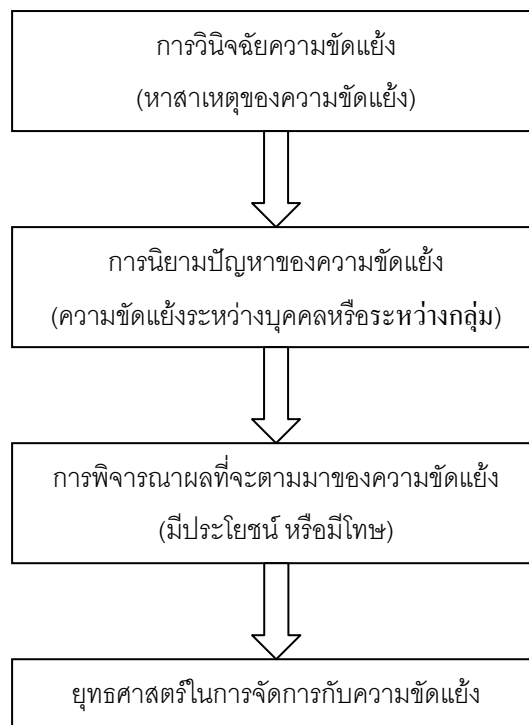
3.1 ความขัดแย้งกระตุ้นให้บุคคลสนใจในงานและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง องค์การที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์การที่น่าเบื่อหน่าย

3.2 ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดที่ใหม่และคิดที่ดีกว่า เมื่อคนมีความคิดที่แตกต่างกันก็จำเป็นจะต้องเลือกความคิดที่ดีกว่า

3.3 ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ผลประโยชน์ของสองฝ่าย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจช่วยให้การสื่อสารระหว่างกลุ่มดีขึ้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะทำให้เกิดผู้นำภายในกลุ่มขึ้น ในขณะเดียวกันผลที่ตามมาในทางลบของความขัดแย้ง

4. ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มากทำให้ความขัดแย้งอยู่ระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

จากกระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวในข้างต้นนี้สามารถศึกษาได้จากภาพประกอบดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

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

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ. (2547 : 116) ได้เสนอหลักการ 6 ขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การโดยเสนอแนะวิธีการพิจารณาความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นขั้นตอนคล้ายกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ดังนี้

1. ระบุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน เพื่อสมาชิกจะได้เข้าใจถึงข้อขัดแย้งได้ตรงกัน
2. ร่วมกันหาข้อสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง
3. ประเมินแนวทางต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อสรุป
4. ตัดสินใจเลือกแนวทางที่ได้ประเมินแล้วว่าดีที่สุดมาใช้ในการจัดการความขัดแย้ง
5. นำแนวทางที่ตัดสินใจเลือกแล้วนั้นมากำหนดเป็นวิธีปฏิบัติ และนำไปปฏิบัติต่อไป

6. ประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

จากที่ได้นำเสนอกระบวนการบริหารความขัดแย้งดังกล่าวนี้ พอที่จะสรุปได้ว่า กระบวนการในระบบการบริการความขัดแย้ง เป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ความขัดแย้งที่เป็นผลเสียต่อองค์การลดน้อยลง และเพื่อเสริมให้ความขัดแย้งที่มีประโยชน์อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งกระบวนการขั้นตอนประกอบไปด้วย การพิจารณาวินิจฉัยหาสาเหตุของความขัดแย้ง มองถึงธรรมชาติที่มาของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง มีอะไรเกี่ยวข้องและผลที่จะตามมาเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีการยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ในเวลานั้น

3. ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การที่ผู้บริหารจะทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ นั้น ขับเคลื่อนไปได้และมีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบไปด้วย ทักษะการฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมีความยืดหยุ่น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 163)

3.1 ทักษะการรู้จักฟังและพูด

ในการบริหารความขัดแย้งนั้น ความสามารถในการฟังมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อเป็นการลดหรือการแก้ปัญหาความขัดแย้งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และมีความสามารถในการฟังด้วย ในการฟังนั้นเราต้องแยกแยะสิ่งที่เขาพูด สังเกตการณ์สื่อสารทั้งสิ่งที่เขาคำพูดและไม่ใช่ว่าคำพูดขณะเดียวกันเราต้องสนใจสังเกตอารมณ์และเนื้อหาของคนที่พูด ควบคู่กันไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 163) ได้อธิบายถึงการมีทักษะในการฟังที่ดีเพื่อการบริหารความขัดแย้งต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. มีความอดทนในการฟัง ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีความอดทนในการฟังอย่างสูง และจำเป็นจะต้องให้เวลาเพื่อรับฟังด้วย ผู้บริหารจะอ้างว่าไม่มีเวลารับฟังอะไรทั้งนั้น เป็นสิ่งที่ไม่ควรอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องมีการอดทนในการฟัง ฟังด้วยความสนใจในสิ่งที่เขาพูด และสังเกตอารมณ์ที่แสดงออกขณะที่เขากำลังพูด
2. รู้จักใช้คำถาม ในการฟังนั้นอาจจำเป็นต้องถามด้วย คนจะฟังได้ดีเพียงใดสามารถรู้ได้จากการตั้งคำถาม การถามคำถามก็เพื่อให้เขาอธิบายต่อไปอีก เพื่อให้ทำความเข้าใจในบางประเด็น หรือเพื่อแก้ไขข้อสงสัยในสิ่งที่เขาสงสัย คำถามประเภทที่ต้องทำให้ผู้ตอบปกป้องตนเอง ผู้ตอบ

ต้องแสดงความรู้ขั้นสูง หรือถามคำถามที่ทำทลายความไม่มีวุฒิภาวะของผู้ตอบ คำถามประเภทนี้สามารถช่วยในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เพราะจะเป็นอุปสรรคในการทำความเข้าใจระหว่างกัน คำพูดเช่น “ผมไม่เข้าใจความตอนท้ายที่คุณพูด” น่าจะเหมาะกว่า “คุณพูดไม่ชัดเจนเลย” หรือ “คุณพูดไม่รู้เรื่องเลย” คำถามที่ต้องการให้ผู้ตอบให้ข้อมูลเพิ่มเติมย่อมดีกว่าคำถามที่เขาตัดสินใจแสดงจุดยืนให้ชัดเจน หรือให้เขาออกความคิดเห็นให้ชัดเจน

3. ความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา ในการเป็นผู้ฟังเพื่อการสื่อสารที่ถูกต้องนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา เช่น เมื่อเขาพูดจบลงแล้ว เราก็พูดว่า “ในเรื่องที่พูดมานี้หมายความว่า...อย่างนี้ใช่ไหม” นั่นคือการเปลี่ยนสิ่งที่เขาพูด นอกจากนี้แล้วในการขัดแย้งบางคนอาจพูดอีกอย่างหนึ่งก็ได้ การพูดสิ่งที่เขาพูด คำพูดของเราจะช่วยแก้ไขปัญหานี้ และทำให้มีความเข้าใจตรงกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 167) ได้กล่าวว่า ทักษะการพูดและการฟังไว้ ฟังและวิเคราะห์ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการใช้การสังเกต ความอดทนในการฟังตลอดจนการใช้คำถามเพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง การพูดจาชักจูงเกลี้ยกล่อม ประนีประนอม ชี้แจงให้เห็นถึงข้อเท็จจริงก็เป็นทักษะของผู้บริหารเช่นเดียวกัน

สัณห์ ศัลยศิริ (2548 : 51-52) ได้ให้ความหมายถึงการมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี คือการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งกระทำโดยการศึกษาวิธีในการสื่อสารได้หลายรูปแบบ เช่น แบบเป็นทางการ แบบเป็นกันเอง แบบสั่งการ แบบโน้มน้าวจิตใจ ซึ่งการสื่อสารแต่ละประเภทจะมีข้อดี ข้อเสียในตัวเอง ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกข้อดีของการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล นอกจากนี้ผู้บริหารจะให้คำพูดในทางสร้างสรรค์และแสดงความรู้สึกที่ดีด้วย

การเป็นผู้ฟังที่ดี หมายถึง การตั้งใจฟังด้วยความจริงใจ จะทำให้ผู้พูดรับรู้ถึงความห่วงใยและความจริงใจของผู้ฟัง ทำให้รู้สึกว่าคุณฟังเป็นมิตรและน่าคบหา ตลอดจนสามารถได้รับการยอมรับง่ายยิ่งขึ้น ตลอดจนการเป็นผู้ฟังที่ดียังหมายถึง ความพยายามฟังอย่างตั้งใจ และจับประเด็นให้ได้ว่าผู้พูดต้องการสื่อสารอะไรออกมา อาจจะมีการถามคำถาม สลับบ้างเพื่อเป็นการร่วมสนทนาที่ดี และทำให้ผู้พูดรับรู้ว่าคุณตั้งใจฟังเขาจริง ๆ

ธนโชค ชัยชุมพล (2549 : 142-144) ได้กล่าวว่า การมีทักษะในการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ หากจะเปรียบเทียบ คือ ทักษะในการสื่อสารเปรียบเสมือนกับเครื่องจักรที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพูดคุย เจรจา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ดียิ่งด้วย หัวใจของการสื่อสารที่ดีนั้นต้องประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1. ทักษะในการฟังที่ดี การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร คือ ขณะที่ผู้อื่นพูดจะต้องให้ความสำคัญและสนใจในสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูด ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่ล้วนเป็นนักฟังที่ดี

2. ทักษะในการพูดที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า “วาที้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง” การเป็นนักพูดที่ดีเปรียบเสมือนดาวหางที่เคลื่อนตัวไปทิศทางใด มันจะทิ้งความประทับใจเอาไว้ให้กับผู้อื่นที่ได้พบเห็น เช่นเดียวกับผู้บริหารที่มีทักษะในการพูดที่เยี่ยมยอด เขาจะรู้จักวิธีการพูดจูงใจให้ผู้อื่นรู้สึกคล้อยตาม และนำไปสู่ความสำเร็จในการสนทนา

ฝ่ายวิชาการบิสคิต (2549 : 57-59) ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์มีการพัฒนาทักษะการฟังตั้งแต่เด็ก และใช้ทักษะการฟังนั้นมาตลอด ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาของบุคคลและได้เสนอทักษะการฟังเพื่อการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการในระดับที่ต่างฝ่ายต่างพอใจ ตลอดจนได้นำเสนอวิธีการฟังอย่างฉลาด เพื่อการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิผล มีดังต่อไปนี้คือ

การเจรจาต่อรอง คือ กระบวนการที่เราพยายามใช้คำพูดเพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการจากคนที่ต้องการอะไรบางอย่างจากเรา แต่ไม่ได้หมายความว่า ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะได้และอีกฝ่ายหนึ่งเสีย เพราะการเจรจาต่อรองที่ดีนั้นต้องได้ในสิ่งที่ตนต้องการในระดับที่ต่างฝ่ายต่างพอใจ

วิธีฟังอย่างฉลาดในการต่อรองมีดังนี้

1. ให้เกียรติอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตัวเรา
2. ฟังให้มาก พูดแต่น้อย เพื่อรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด จะได้ประเมินดีกว่าอีกฝ่าย มีจุดมุ่งหมาย ความสนใจและข้อจำกัดในการเจรจาต่อรองอะไรบ้าง
3. หลีกเลี่ยงการใช้คำถามแบบเปิด ที่ต้องการคำตอบรับ หรือปฏิเสธอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น
4. ใช้คำถามแบบเปิด เพื่อให้อีกฝ่ายอธิบายมาก ๆ เช่น “ถ้าเรายอมรับข้อเสนอของคุณแล้ว เราจะได้อะไรตอบแทนบ้าง”
5. ขอให้อีกฝ่ายสรุปสิ่งที่เขาเสนอมาอีกครั้ง แล้วสังเกตว่ามีอะไรผิดไปจากเดิมหรือไม่
6. สังเกตคำพูดที่เป็นสัญญาณบ่งชี้ว่า อีกฝ่ายเต็มใจต่อรองกับเรา แสดงให้เห็นว่ามันก็เป็นไปได้ที่อีกฝ่ายจะทำตามการต่อรองของเรา
7. อย่าปล่อยให้อีกฝ่ายใช้วาทะจากระด้นทำให้เราอารมณ์เสีย หรือโกรธ เพราะเมื่อควบคุมอารมณ์ไม่อยู่ เราก็มักจะคิดอะไรไม่ออก และถูกควบคุมได้ง่าย
8. อย่าแสดงท่าทีว่าเกรงกลัวคำขู่ หรือเงื่อนไขที่เด็ดขาดของอีกฝ่าย
9. ฟังให้ดีว่า เขาเอาเงื่อนไขเวลามาบีบบังคับให้เรารีบตัดสินใจหรือเปล่า อย่างเช่น “นี่เป็นโอกาสสุดท้ายแล้วนะที่จะ...” ถ้าเจอลูกไม้นี้ให้ถามเหตุผลว่าทำไมถึงมีเวลาแค่นั้น

10. ฟังให้ดีว่าอีกฝ่ายตอบตรงกับที่เราถามหรือไม่ เพราะถ้าตอบไม่ตรงคำถาม ก็แสดงให้เห็นว่ามีלבมลคมในอะไรบางอย่างที่หากเผยออกมาอาจทำให้เขาตกเป็นรอง หรือทำให้เรารู้ว่าเรากำลังถูกหลอกล่ออยู่

11. ฟังให้ดีว่าอีกฝ่ายกำลังชักแม่น้ำทั้งห้า ค่อย ๆ ทำให้เราเห็นดีเห็นงามไปกับเขาทีละนิด จนสุดท้ายก็ตกลงทำตามที่เขาต้องการหรือเปล่า

12. เมื่อข้อสรุปของการต่อรอง จงพิจารณาให้ดีว่าอีกฝ่ายมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองเพิ่มเติมขึ้นมาหรือเปล่า

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550 : 161) ได้กล่าวว่า ทักษะการฟังเป็นการสื่อสารที่สำคัญยิ่งทั้งต่อชีวิตในโลกของการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ ได้เสนอเทคนิคการฟังบางประการ โดยเฉพาะการฟังคำเตือน วิพากษ์วิจารณ์ หรือการกล่าวหาเราในมุมต่าง ๆ ที่อาจดูเป็นข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดเพื่อเสริมสร้างชีวิตไปสู่ชัยชนะไว้ดังนี้

1. รับฟังด้วยใจสุภาพ และขอบคุณผู้กล่าวเตือน ผู้บริหารควรเลือกฟังส่วนที่เป็นแก่นสาระ คัดแยกออกจากอารมณ์ น้ำเสียงหรือถ้อยคำที่ไม่น่าฟัง ซึ่งเป็นส่วนกระพี้หรือเปลือกนอก
2. พิจารณาแยกแยะ คัดเลือกคำตักเตือนด้วยใจเป็นธรรม ผู้บริหารต้องไม่เข้าข้างตนเอง
3. วางแผนชัดเจนเป็นรูปธรรม ส่วนการเรียงลำดับความสำคัญ และการแก้ไขปรับปรุงและการใช้เวลาอย่างเหมาะสม
4. ประเมินและติดตามผู้ที่เรียนรู้พัฒนาท่าทีในการฟัง จะเป็นการสร้างโอกาสให้ตนเองสามารถรูดทางการบริหารงานของตนให้ราบรื่นไปสู่ความสำเร็จได้มากเท่านั้น

ณัฐยา ลินตระกูลผล.(2550 : 199-200) ได้กล่าวว่าในฐานะที่เป็นผู้บริหาร จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเข้ากับลูกน้องในการสนทนา การเป็นผู้ฟังที่ดีกระตือรือร้น เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันและกัน และทำให้อีกฝ่ายรู้สึกผ่อนคลาย

ผู้ฟังที่ดีและกระตือรือร้นควรปฏิบัติดังนี้ คือ สบตาอีกฝ่ายตลอดเวลา ยิ้มให้ในเวลาที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการเบี่ยงเบนความสนใจ จดบันทึกต่อเมื่อจำเป็นเท่านั้นไว้อ่านทบทวน ฟังเสียก่อนแล้วจึงค่อยประเมินสิ่งที่ได้ยินภายหลัง อย่าขัดขวางขณะสนทนา ยกเว้นต้องการถามขอความกระจ่างขณะเดียวกันการถามคำถามและการพูดควรมีอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของคู่สนทนา ซึ่งทักษะการฟังและพูดนี้จึงจำเป็น สิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถหาทางแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ทักษะการรู้จักฟังและพูด คือ ทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เพื่อการสนทนาในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยการรู้จักฟังอย่างมีวิจารณญาณ วิเคราะห์ แยกแยะ ตลอดจนจนเป็นนักฟังที่ดี ขณะเดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการพูดหรือ

รู้จักวิธีพูดเพื่อลดความขัดแย้งหรือเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้ถ้อยคำอย่างเหมาะสม และสร้างบรรยากาศความจริงใจในการสนทนาเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

3.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 :163) ได้เสนอแนวทางการใช้ทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าผู้บริหารควรตระหนักถึงประโยชน์จากการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีลักษณะในเชิงบรรยายมากกว่าในเชิงประเมิน ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบรรยาย ผู้รับย่อมมีเสรีภาพที่จะรับหรือไม่รับก็ได้ แต่ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงประเมิน ผู้รับจะแสดงอาการป้องกันตนเองออกมาทันที

2. ควรจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าที่จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป

3. ควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ ถ้าข้อมูลย้อนกลับเป็นเพียงสิ่งสนองความต้องการของผู้ให้ ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์ถ้าหากเป็นความต้องการของผู้รับ

4. ควรจะมีมุ่งที่พฤติกรรม ซึ่งผู้รับสามารถแก้ไขได้ ถ้าข้อมูลย้อนกลับมุ่งตำหนิในสิ่งที่ผู้รับไม่สามารถควบคุมได้ ผู้รับก็จะมีแต่ความคับข้องใจ

5. ควรจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์ถ้าให้โดยเร็วที่สุด ภายหลังการแสดงพฤติกรรมนั้นสิ้นสุดลง

6. ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการสื่อความหมาย วิธีที่สามารถทำได้ก็คือการให้ผู้ฟังแปลงคำพูดของผู้พูดเป็นภาษาของผู้ฟัง เพื่อจะดูว่ามีสาระเช่นเดียวกันกับผู้พูด ต้องการจะพูดหรือไม่

คมเพชร ฉัตรสุภากุล.(2546 : 130-131) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลในองค์การนั้นว่าการสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง และเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญในการใช้ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรทุกระดับได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติร่วมกันได้โดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้ คือ

1. เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการแก้ปัญหา เช่น การสร้างระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ การรู้จักแหล่งข้อมูล ประหยัดเวลาในการใช้ข้อมูล

2. เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติ การสื่อสารจะทำให้บุคคลได้รับข้อมูลซึ่งมีผลต่อทัศนคติของตนเอง ดังนั้นผู้นำทั้งหลายต้องรู้จักวิธีการที่จะสื่อสารเพื่อให้เกิดอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้งานมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ สมาชิกจะต้องได้รับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อการตัดสินใจ ถ้าขาดข้อมูลจะทำให้การทำงานผิดพลาดได้

4. เพื่อเป็นการชักจูงหรือเป็นการเกลี้ยกล่อม ผู้นำจะใช้การสื่อสารลักษณะนี้เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทำงานกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้งานมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ สมาชิกจะต้องได้รับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติงาน เพื่อการตัดสินใจอยู่บนรากฐานของข้อมูล ดังนั้นผู้นำจะต้องใช้การสื่อสารเพื่อรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ๆ

6. เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจองค์การของตนเองให้ดีขึ้น เช่น ชุมชน รู้จักโรงเรียนในแง่ต่าง ๆ ถูกต้องมากขึ้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2547 : 207) ได้กล่าวว่า ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะมีบ่อยครั้ง หลังจากที่ผู้รับสารได้รับข้อมูลข่าวสาร ทำการแปลความหมาย และทำความเข้าใจในข้อมูลแล้ว เขาจะทำการติดต่อสื่อสารกลับไปยังผู้ส่งสาร เพื่อเป็นการตอบรับว่าเขาได้รับข่าวสารเรียบร้อยแล้ว มีความเข้าใจและมีความรู้สึกตอบสนองต่อข่าวสารที่ได้รับอย่างไร โดยที่ผู้รับสารจะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารกลับในขณะที่ผู้ส่งสารเดิมจะทำหน้าที่เป็นผู้รับสารแทน โดยการส่งข้อมูลย้อนกลับอาจจะอยู่ในหลายรูปแบบทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาท่าทาง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งมีเงื่อนไขดังนี้ คือ

1. ทักษะ (Skills) ทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างก็ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีผ่านการฝึกฝนและประสบการณ์ในการสื่อสารระหว่างบุคคล ตลอดจนการสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถส่งและรับข่าวสารข้อมูลได้ตรงตามต้องการ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพและลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน

2. ทศนคติ (Attitudes) ทศนคติของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งที่เป็นเครื่องช่วยกำหนดว่าการติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ทศนคติที่ดีย่อมมีผลต่อการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถ้าผู้ที่ทำการติดต่อสื่อสารมีทศนคติที่ดีต่อข่าวสารและบุคคลที่เขาติดต่อด้วย การติดต่อสื่อสารก็มีแนวโน้มที่จะดำเนินไปด้วยดีและราบรื่น ถ้อยทีถ้อยอาศัย

3. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เป็นเงื่อนไขสำคัญอีกประการในการติดต่อสื่อสารที่ประสบความสำเร็จ โดยที่บุคคลทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความรู้ในระดับที่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องมีความรู้ที่เหมาะสมในเรื่องที่กำลังติดต่อสื่อสารระหว่างกัน กล่าวคือ ผู้ส่งสารจะต้องมีความรู้เพียงพอในข่าวสารที่เขาต้องการสื่อ และในขณะเดียวกัน ผู้รับสารก็ต้องมีพื้นฐานความรู้เพียงพอที่จะรับและทำความเข้าใจในข่าวสารที่รับมานั้น

4. วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมเป็นอีกเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนแต่มีอิทธิพล

อย่างลึกซึ้ง เกี่ยวข้องกับการรับรู้และพฤติกรรมของบุคคล โดยวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะส่งผลถึงค่านิยม ทศนคติและการแสดงออกของตัวบุคคล ตัวอย่างเช่น คนไทยมักจะยิ้ม พยักหน้า และพูดคุยกััน ซึ่งอาจจะทำให้ฝรั่งเข้าใจว่าตอบรับ ขณะที่เราเพียงรับรู้ว่าเขาพูดอะไรเท่านั้น ดังนั้นผู้ที่ต้องการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องตื่นตัวต่อวัฒนธรรม พยายามทำความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า ทักษะการใช้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสนทนากับคู่สนทนาโดยระหว่างสนทนานั้นจำเป็นต้องกล่าวถึงข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมาให้คู่สนทนาได้รับทราบข้อเท็จจริงหรือชี้แจงเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจตรงกันและเกิดการยอมรับซึ่งในการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้ผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลทั้งในทางบวกและทางลบ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจหรือกระตุ้นคู่สนทนาในการตัดสินใจเพื่อเป็นประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ในองค์กร

3.3 ทักษะการมองภาพรวม

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้กล่าว ผู้บริหารที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรทางเดียวกัน จำเป็นจะต้องมองเห็นทุกองค์ประกอบขององค์กรและสิ่งที่อยู่รอบข้างทั้งครบ ซึ่งเปรียบเสมือนนกที่บินอยู่ที่สูง มองเห็นภาพรวมของพื้นที่ข้างล่าง หรือผู้บริหารที่ยืนอยู่บนยอดเขาย่อมมองเห็นโครงสร้าง องค์ประกอบขององค์กรได้ชัดเจนกว่าผู้ที่อยู่เชิงเขา ที่มองเห็นได้ในระยะใกล้ ๆ สอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 165) ได้กล่าวถึงทักษะการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้งว่าในการบริหารนั้นจำเป็นต้องมีทักษะอีกอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง ความสามารถนี้จะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่ง และสามารถมองเห็นความขัดแย้งเป็นตัวแทนตนขึ้นมา เช่น มองเห็นความต้องการของคน ความคาดหวังขององค์กร อารมณ์ของคู่กรณี สิ่งที่จะต้องตกลงกัน สิ่งนี้อาจประนีประนอมกันได้ เป็นต้น การเข้าใจประเด็นขัดแย้งจะทำให้ทราบว่าต้องจัดการกับทรัพยากรอะไร จะใช้ยุทธศาสตร์อะไร ตลอดจนจะใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งอย่างไร แม้ว่าจะเป็นที่ยากที่จะทำนายผลของความขัดแย้งได้ทุกด้าน แต่การใช้ปัญญาและทักษะในการบริหารความขัดแย้งก็อาจทำให้เกิดความพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้งได้

ศิลป์ชัย เชาวเจริญรัตน์ (2547 : 58-59) ได้กล่าวถึงหลักทั่วไปในการมองปัญหาความขัดแย้ง เมื่อพบปัญหา ผู้บริหารต้องมองให้เห็นภาพรวมทุกด้านของปัญหาที่เกิดขึ้น และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและตามขั้นตอนหรือกระบวนการที่เกิดขึ้น ซึ่งการแก้ปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องมีหลักการดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สภาพการณ์ คือ พิจารณาว่ามีปัญหาอะไรบ้าง อะไรเป็นปัญหาจริง ๆ ปัญหา นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหานั้นมีเพียงพอหรือไม่ และเชื่อถือได้มากน้อย เพียงใด

2. วิเคราะห์ปัญหา คือ เป็นการประเมินความเร่งด่วนของปัญหาโดยดูจากความจริง ความสำคัญและความต้องการในการแก้ปัญหา

3. พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา คือ การคิดค้นวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อ แก้ปัญหายหลังจากการวิเคราะห์ปัญหาจนทราบสาเหตุต่างๆ ที่ทำให้เกิดปัญหานั้นอย่างแน่ชัด แล้ว

4. ประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา เมื่อวิเคราะห์ได้ทางเลือกแล้ว ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ มาก คือ ประเมินผลดี – ผลเสีย ที่จะตามมาว่าเป็นอย่างไร

5. การวางแผนในการดำเนินงาน เป็นการนำทางเลือกไปวางแผนการดำเนินงานโดยระบุ ให้ชัดเจนว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร และจะประเมินผลอย่างไร

6. การดำเนินงาน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการติดตาม ควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

7. การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการในการมองภาพรวมของการ แก้ปัญหาอย่างครบถ้วนและครอบคลุมว่าผลการดำเนินงานมีผลอย่างไร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 167) ได้กล่าวว่า การมองถึงแก่นของความขัดแย้ง คือ การมองถึงแก่นของความขัดแย้ง คือ การมองปัญหาความขัดแย้งได้ ทะลุปรุโปร่งมองเห็นความต้องการของบุคคล ความอิจฉาริษยา ความต้องการที่แฝงอยู่ รวมทั้งมองเห็นวิธีการที่จะแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ย่อมเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่ง

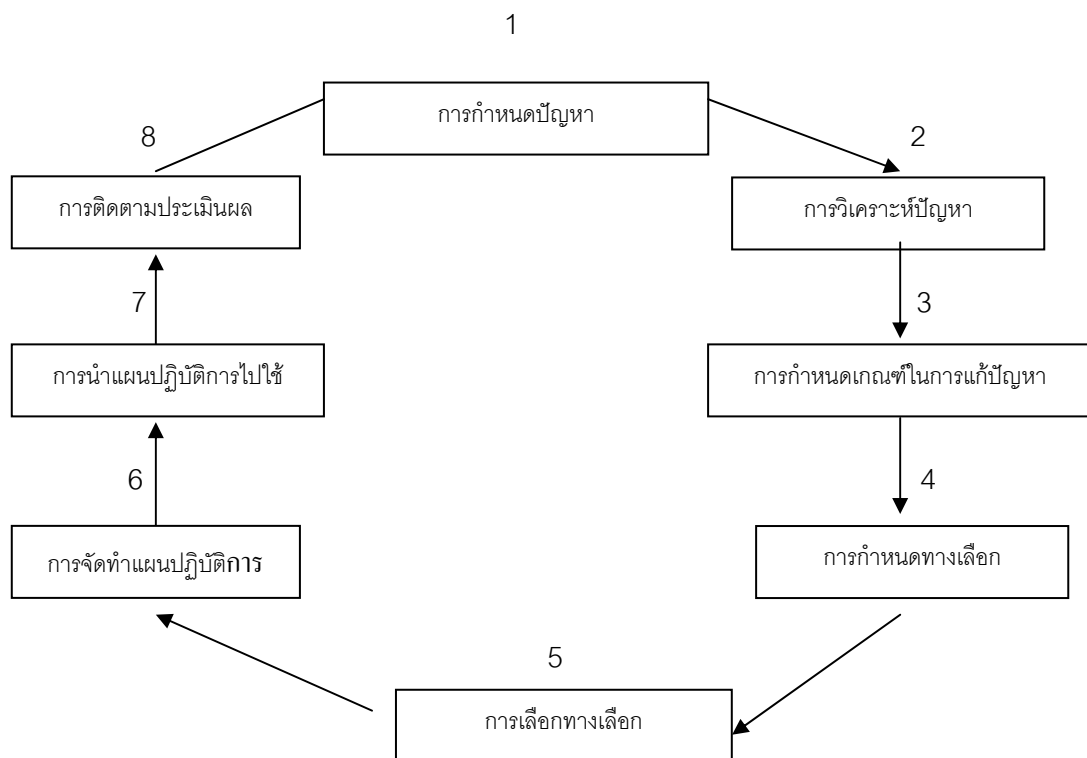
จันทราณี สงวนนาม (2545 : 188-190 อ้างอิงจาก ; Alshark 1981) ได้นำรูปแบบของวิธี ระบบมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานและการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลที่สำคัญดังนี้

1. กรอบความคิดของการแก้ปัญหายอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ระบบใหญ่และระบบย่อย ระบบใหญ่ประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ รูปแบบของการแก้ปัญหายที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน รูปแบบ ของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต และรูปแบบที่สมบูรณ์ของสิ่งที่ได้รับ

2. ทฤษฎีระบบจะมุ่งไปที่เหตุผลหลาย ๆ ข้อ หรือหลาย ๆ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้แก้ปัญหายได้ มองเห็นแนวทางอย่างกว้าง ๆ หลาย ๆ ทางเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของปัญหาย วิธีวิเคราะห์ระบบจะ แตกต่างไปจากการวิเคราะห์สาเหตุ

3. การแก้ปัญหายด้วยวิธีระบบ มุ่งตรวจสอบภาพรวมมากกว่าส่วนประกอบเพียงส่วนหนึ่งส่วน ใดของระบบ

จากองค์ประกอบ 3 สิ่งดังกล่าวนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนโดยอาศัย การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดว่าอะไรเป็นปัญหา มีแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง มีทางเลือกในการแก้ปัญหา และจะเลือกวิธีการใดในการแก้ปัญหามีการวางแผน และทำแผนปฏิบัติการไปใช้ตลอดจนมีการติดตามผลเป็นระยะ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งสามารถศึกษาการมองปัญหาและแก้ปัญหาย่างเป็นระบบที่มีขั้นตอน และความต่อเนื่องในการมองภาพรวม ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนและกระบวนการแก้ปัญหตามแนวคิดของอัลซาค
 ที่มา : จันทราณี สงวนนาม. (2545) *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในสถานศึกษา* หน้า : 188-190.

3.4 ทักษะการควบคุมตนเอง

การเผชิญกับผู้อื่นนั้น เป็นทักษะที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ ในการเผชิญหน้ามิได้หมายความว่า จะต้องแสดงความก้าวร้าวให้วุ่นวายจากถางแตกดันหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ทำอยู่บนฐานคติที่ว่า ใจดีสู้เสือ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 165) กล่าวว่า การเผชิญหน้ามีเป้าหมายเพื่อการแสวงหาข้อเท็จจริงมิใช่ทำไปเพื่อแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ การเผชิญหน้าจะช่วยทำให้ความแตกต่างของคู่กรณีและตกลงวิธีการที่ทุกฝ่ายพอใจ ความสามารถที่จำเป็นจะต้องใช้ในการเผชิญหน้าคือการควบคุมตนเองให้ได้ ไม่หวาดกลัว มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถในการทำประเด็นปัญหาให้กระจ่าง สามารถในการสรุปประเด็นและทำให้คำถามทั้งหลายให้กระจ่างขึ้นสามารถในการตัดประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปไม่ว่าการเผชิญหน้าจะกระทำในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มก็ตาม ถ้าหากแต่ละฝ่ายแสดงอาการโกรธแสดงอาการมุ่นร้ายต่อกัน ก็ควรจะหาทางเสี่ยงเสียก่อน ในการเชิญบุคคลมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้านั้นจำเป็นจะต้องแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการพบกัน และระยะเวลาที่พบกัน ถ้าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นมานานแล้วและมีความขัดแย้งที่เข้มข้นหรือตึงเครียด ลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องวางแผนเพื่อพบกันหลาย ๆ ครั้ง เพื่อที่จะให้โอกาสแต่ละฝ่ายได้วิเคราะห์ประเด็นปัญหาและจุดยืนของตนเองให้รัดกุมเสียใหม่ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องช่วยให้แต่ละฝ่ายกระจ่างในข้อสงสัยหรือการเข้าใจผิดต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หากสามารถสร้างบรรยากาศเช่นนี้ได้ การบริหารความขัดแย้งก็จะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเป็นบุคคลที่สามที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยเชิญทั้งสองฝ่ายมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้า ประสบการณ์แรก ๆ ในเรื่องนี้ อาจไม่มีความสุขนักสำหรับผู้บริหาร แต่ก็เป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2547:167)ได้กล่าวถึงทักษะการควบคุมตนเองเป็นความสามารถอย่างหนึ่งของผู้บริหารในการแก้ปัญหา โดยที่สามารถเผชิญหน้ากับความก้าวร้าว การใช้วาจาถากถาง การประชดประชัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความอดทนสูง มั่นคงในอารมณ์จึงจะสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาและแก้ไขความขัดแย้งได้

สัณห์ ศัลยศิริ (2548 : 23-28) ได้เสนอแนวความคิดว่าผู้บริหารควรมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่ในทิศทางที่ถูกต้อง และเหมาะสม ซึ่งมีหลักการดังนี้ คือ

1. มีความรู้ความเข้าใจในอารมณ์ของตนเอง หมายถึง การรู้ให้เท่าทันอารมณ์ที่เกิดขึ้นในทุกขณะของตน เช่น หากเรากำลังโกรธเราก็สามารถรู้ว่าเรากำลังโกรธอยู่ ซึ่งก็จะทำให้สามารถควบคุมตัวเองได้ในระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากเราไม่รู้เท่าทันตัวเองก็อาจโวยวาย โกรธเป็นฟืนเป็นไฟ และทำลายล้างทุกอย่างที่ขวางหน้าด้วยไฟความโกรธได้ การรู้จักใจตนเองจะทำให้เราไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ในแง่ร้ายต่าง ๆ นอกจากเราจะรู้เท่าทันไปกับอารมณ์ต่าง ๆ ได้แล้ว ขณะเดียวกันเรายังสามารถเรียนรู้และรู้จักความเป็นตนเองมากขึ้น รู้จักข้อดีข้อด้อยของตนเอง รู้จักประเมินหรือให้คะแนนตนเอง ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นรากฐานของความภูมิใจและมั่นใจในตนเองของคนคนนั้น

2. มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ หมายถึง การเรียนรู้ที่จะจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมีการปรับภาวะของอารมณ์ให้อยู่ในความสมดุลและถูกทิศทาง เช่น หากเรามีอารมณ์โกรธอยู่ในขณะนั้นเราก็สามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ของเราได้อย่างเหมาะสม โดยการปรับอารมณ์ของเราจากร้อนให้เย็นลง มีการแสดงออกด้วยคำพูดที่สร้างสรรค์และทำให้ความโกรธเคืองลดน้อยลง หากเรามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีกว่าก็สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ เช่น การพูดจาที่ไม่สุภาพ หรือประชดประชันเหยียดหยัน นอกเหนือไปจากความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนแล้ว ยังต้องประกอบไปด้วยคุณธรรม โดยควรมีคุณธรรมควบคู่ไปกับการเป็นคนเก่งมีความสามารถ นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบและไว้วางใจได้หากได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ใด ๆ ก็ตาม ย่อมสมควรทำให้ได้ตามที่ตนรับมอบหมายมา โดยงานที่ทำออกมานั้นควรมีคุณภาพและเสร็จสิ้นในระยะเวลาที่กำหนด รวมไปถึงการเป็นคนที่ระเบียบวินัยในตัวเองสูงอีกด้วย

3. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น หมายถึง การเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง ซึ่งมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมอย่างมีความสุขและราบรื่นสร้างสรรค์ จะทำให้การทำงานหรือร่วมมือกันในสังคมหรือในกลุ่มชนเอื้อประโยชน์ต่อกัน ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งแบ่งแยกกันได้มาก และจะเกิดความรัก ความสามัคคีกันในหมู่คณะหรือชุมชนนั้น ๆ ซึ่งหากเป็นสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ แต่ขาดเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สังคมที่ดำเนินอยู่ก็อาจกลายเป็นสังคมที่มีความแตกแยกขัดแย้งกันได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น จะต้องมีการสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม เข้าใจได้ง่าย และมีความชัดเจน ต้องมีทักษะทางสังคมที่ดี และต้องมีความสามารถในการจัดการกับความสำคัญอย่างยิ่ง หากต้องการอยู่อย่างมีความสุขขัดแย้งได้ด้วย โดยควรรู้จักลดความขัดแย้งแตกแยกในกลุ่มของตน หากมีปัญหาก็สามารถเข้าช่วยไกล่เกลี่ยได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม

4. มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น เป็นความสามารถที่เราควรให้ในสังคมอย่างราบรื่นและสร้างสรรค์ ช่วยลดปัญหาการเกิดความขัดแย้งในสังคม หากคนเรามีความเข้าอกเข้าใจกันจะทำให้ช่องว่างของความแตกต่างแบ่งชนชั้นแคบลง เอาใจเขามาใส่ใจเรามากขึ้น และเห็นปัญหาของผู้อื่นเป็นปัญหาที่ตนสมควรช่วยแบ่งเบาหรือยื่นมือเข้าช่วยเหลือ และสิ่งนี้จะช่วยลดความขัดแย้งได้มาก และยังสามารถลดพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ถูกต้องไม่ควรลงได้

5. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองได้ หมายถึง มีความสามารถในการรู้จักและทำความเข้าใจกับอารมณ์และความต้องการของตัวเอง ว่าเราจำเป็นต้องการมีความปรารถนาอะไรบ้าง และสามารถจัดการกับความต้องการหรือความปรารถนาเหล่านั้นให้เป็นจริงขึ้นได้ โดยส่วนใหญ่แล้วจะต้องอาศัยความอดทน รู้จักการรอคอยเวลาและความสำเร็จ ได้แก่

5.1 รู้จักมองโลกในแง่ดี ไม่เคร่งเครียดกับปัญหาหรือการดำเนินชีวิตจนเกินไป

5.2 มีความซื่อสัตย์หรือจงรักภักดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของครอบครัว คนใกล้ชิด เพื่อนฝูง คนรัก หรือกับองค์กรใหญ่ ๆ ที่ตนทำงานร่วมอยู่ด้วยก็ตาม

5.3 มีความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้คนผู้นั้นมีความพิเศษที่แตกต่างไปจากผู้อื่นและ การพัฒนาความคิดใหม่ ๆ

5.4 มีพลังอันแรงกล้า ที่จะทำความต้องการปรารถนาของตนให้เป็นความจริงได้ มีความพยายามในการต่อสู้ฟันฝ่าให้ได้มา หากล้มแล้วจะรีบลุกขึ้นสู้ใหม่ โดยไม่มีการย่อท้อต่อความยากลำบากหรือความล้มเหลวใด ๆ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546 : 130-131) ได้ให้ความหมายการควบคุมตนเองไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ควบคุมตนเองไม่ปล่อยตามใจต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง ไม่ปล่อยตามใจ คนที่ควบคุมอารมณ์ได้จะเอาชนะเหตุการณ์ต่างๆ ได้ สันทนากับผู้อื่นนั้น จะต้อง มีเหตุการณ์กระทบกระทั่งอารมณ์อยู่เสมอ ฉะนั้นเราจะต้องรู้จักอดทน อดกลั้น ใจเย็น เมื่อได้รับการตอบสนองที่ไม่ถูกใจหรือได้รับการตำหนิตติเตียนจากผู้อื่น เราต้องยอมรับความจริงว่า เราอาจมีข้อผิดพลาดได้ เมื่อมีใครเขาข้อผิดพลาดของเราไปตำหนิ เราต้องยอมรับแม้จะเป็นเรื่องที่ยากจะทำใจ เพราะเมื่อถูกตำหนิเรามักมีอารมณ์เสียก่อนที่จะยอมรับว่าตนเป็นเช่นนั้นจริงหรือไม่จริง ดังนั้นผู้บริหารจะปรับปรุงตนเองจึงต้องอดทน รับฟังผู้อื่น เพราะเราอาจมองไม่เห็นข้อผิดพลาดของตนเอง เราจะต้องกล้ารับฟังคำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ แล้วนำมาพิจารณาถึงเจตนาของผู้พูดว่ามีเจตนาดีหรือร้าย อย่าให้มีอคติเข้ามาครอบงำอารมณ์ได้ ในขณะเดียวกันเราก็ไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์คนอื่นที่สำคัญการควบคุมตนเองจะเกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนให้เป็นผู้มีอารมณ์ดีอยู่เป็นนิจ บุคคลที่จะปรับปรุงตนเองจึงต้องมีความหนักแน่นไม่อ่อนแอจนต้องพึ่งผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา หรือแข่งกว่าจนเป็นการรุกราน

การควบคุมตนเอง (Self Control) ผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้อย่างมีสติ ไม่แสดงกิริยาอาการที่ไม่สมควรหรือไม่เหมาะสมให้ผู้อื่นเห็น ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสงบเยือกเย็น เป็นที่น่าสรรเสริญ เพราะรู้จักการใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ รู้จักใช้ความคิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาด้วยสติ และปัญญา อันเป็นลักษณะของปัญญาชนผู้เจริญแล้ว

อีกทั้งผู้บริหารที่สามารถควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้อย่างมีสติ ไม่แสดง
กิริยาอาการที่ไม่สมควรหรือไม่เหมาะสมให้ผู้อื่นเห็น ถือว่าเป็นผู้ที่มีความสงบ เยือกเย็น เป็นที่น่า
สรรเสริญ เพราะรู้จักใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ ใช้ความคิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาด้วยสติปัญญา อัน
เป็นลักษณะของปัญญาชนผู้เจริญแล้ว

มนตรี ภูมี. (2549 :137-140) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเรารู้สึกว่าตนเอง
เท่านั้นที่ถูก และมักจะมองผู้ที่ไม่เห็นด้วยเป็นฝ่ายตรงข้าม แท้จริงแล้ว ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเรา
รู้สึกว่าตนเองเท่านั้นที่ถูก และมองผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับเราเป็นฝ่ายตรงข้าม แท้จริงแล้ว ถ้าเราไม่ถือทิฐิ
เกินไปแล้วพยายามตั้งต้นจะเอาชนะ ฝ่ายตรงข้ามก็ยังไม่ต้องเอาเล่ห์เพทุบายใด ๆ มาใช้เล่นงานเรา
และยังไม่เปิดศึกกับเราด้วย ในความขัดแย้งใด ๆ ถึงแม้เราจะมีควมบริสุทธิ์ใจเพียงใดก็ตามมักจะ
ต้องเผชิญกับฝ่ายตรงกันข้ามและการต่อต้าน การ"เผื่อใจ"ไว้บ้างสำหรับมุมมองอื่น ๆ และพยายาม
ออกไปพบกันคนละครึ่งทางจึงจะนำไปสู่ผลสำเร็จ เพราะหากตั้งต้นไปจนถึงที่สุดแล้ว ย่อมก่อให้เกิด
ผลเสียหายขึ้น ในช่วงเวลาที่เกิดความขัดแย้ง ควรเปิดใจรับฟังคำแนะนำที่ดี ๆ และยังไม่ควรดันทุรัง
จะทำแต่ความต้องการของตนเองเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น เมื่อผู้หวังประสบความสำเร็จต้องพัวพันกับ
ความขัดแย้ง ทางออกของเขาเพียงทางเดียวนั้นก็คือ การมีใจเป็นกลางและมีความหนักแน่นอันจะ
ทำให้เขาพร้อมที่จะเปิดใจพบกับฝ่ายตรงข้ามคนละครึ่งทาง การพยายามยึดเยื้อความขัดแย้งไปจน
ปะทุความรุนแรงย่อมสร้างผลเสียหายขึ้น แม้ว่าเราจะเป็นฝ่ายถูกก็ตาม เพราะย่อมสร้างความผูก
พยาบาทขึ้นแก่อีกฝ่ายจนกลายเป็นศัตรูกันอย่างถาวร สิ่งสำคัญในยามนี้ก็คือ ต้องหาคนกลางที่มี
ประสบการณ์ให้เข้ามาไกล่เกลี่ยอย่างเป็นธรรมทุกฝ่าย ทั้งในช่วงเวลาแห่งความขัดแย้งนี้ยังไม่ควรลง
มือกระทำการใหญ่โต ๆ เพราะการลงมือก่อนถึงเวลา อาจส่งผลให้ต่างฝ่ายต่างใช้กำลังขึ้นรุนแรงขึ้น
เพื่อโค่นล้มฝ่ายตรงข้ามจริง ๆ แล้ว ความขัดแย้งภายในใจต่างหาก ที่เป็นสิ่งบั่นทอนพลังที่จะ
เอาชนะอุปสรรคจากภายนอก นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางหรือทักษะที่สำคัญในการควบคุมตนเอง
เพื่อการบริหารความขัดแย้งให้บรรลุผล 6 ขั้นตอน ได้แก่

1."ท้องฟ้าและพื้นน้ำถอยห่างจากกัน ระเบิดระว่างความขัดแย้งตั้งแต่ต้นมือ"

ผู้หวังประสบความสำเร็จย่อมสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เหตุแห่งความขัดแย้งนั้น ย่อมแฝงเร้น
อยู่ในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ หากปล่อยให้เกิดแนวโน้มของความขัดแย้งขึ้นจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว
ย่อมสามารถถูกลามไปเป็นสถานการณ์ใหญ่ได้แล้วเมื่อนั้นความขัดแย้งย่อมบังเกิดขึ้นอย่างไม่อาจ
หลีกเลี่ยงได้

2. “วางมือ มีเสียงกระซิบกระซาบ ตันร้ายแต่ปลายดี”

เมื่อความขัดแย้งกำลังเริ่มก่อหวอดขึ้น ทางออกที่ดีที่สุดอย่าต่อความยาวสาวความยืด แต่พยายามยุติเรื่องนั้น ๆ ให้เร็วที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อฝ่ายตรงข้ามถือไพ่เหนือกว่ามาก การเสี่ยงอย่างตันทุ้งไปคงไม่เป็นเรื่องดีแน่ นี่อาจทำให้เกิดมีเสียงติฉินนินจา แต่ก็จะทำให้สถานการณ์อันจะลุกลามไปใหญ่โตเปลี่ยนเป็นแค่การโต้เถียงเล็ก ๆ น้อย ๆ และทุกอย่างก็จะคลี่คลายไปในทางที่ดี

3. “ไม่อาจปะทะ ตั้งรับ รักษาเมือง”

เมื่อเผชิญกับฝ่ายตรงข้ามที่มีกำลังเหนือกว่ามาก การถอยออกมาตั้งรับไม่ใช่เรื่องเสียเกียรติแต่อย่างใด การถอนตัวออกมาเมื่อถึงเวลาอันควรนั้นช่วยป้องกันผลร้ายได้ เพราะถ้ามันดำเนินแต่การรักษาหน้า แล้วตั้งต้นต่อสู้อย่างไม่ประมาณการณ์ ย่อมก่อผลเสียหายตามมา

4. “มองต่างมุม กับปัญหา อย่าเสนอตัวออกหน้า”

สถานการณ์ในที่นี้บ่งบอกถึงความขัดแย้งที่อาจลุกลามขึ้นเนื่องจากการชิงดีชิงเด่นและไม่รู้จักตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง เมื่อผู้หวังประสบความสำเร็จต้องทำงานกับผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่า เขาสามารถหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้ โดยไม่พยายามทำงานเพื่อเอาหน้า หรือทำเพื่อให้เด่นดังกว่าผู้อื่น แต่จะทำงานเพื่อตัวงานนั้นนั่นเอง โดยไม่สนใจถึงความดีความชอบ

5. “วางมือ เปลี่ยนท่าที เพื่อความสงบภายใน”

สถานการณ์ตอนนี้ต่างจากในตอนแรก ๆ ตรงที่ฝ่ายตรงข้ามซึ่งขัดแย้งกับเรามีกำลังน้อยกว่ามาก ทำให้มีแนวโน้มว่าชัยชนะย่อมตกเป็นของเราอย่างแน่นอนอย่างไรก็ตาม ผู้ที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่ทราบดีว่า คุณค่าภายในจิตใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญกว่า และไม่อาจได้มาโดยการโค่นล้มฝ่ายตรงข้ามลงไป ดังนั้น แม้เขาจะเป็นฝ่ายถูกและมีอำนาจเหนือกว่าก็ตาม เขาก็ยังพยายามจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ อย่างมีใจเป็นธรรม

6. “ไกล่เกลี่ยด้วยเป็นธรรม ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จ”

ผู้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถชั่งน้ำหนักความถูกต้องได้ เช่นนี้ นอกจากจะทำให้เขาสามารถพัฒนาจิตใจของเขาแล้ว เขายังสามารถเข้าไปมีส่วนไกล่เกลี่ยในความขัดแย้งของผู้อื่นได้ด้วย อันจะทำให้ทุกฝ่ายต่างเชื่อมั่นและยอมรับในคำชี้แนะของเขา และส่งผลสนับสนุนต่อความสำเร็จของเขาในอนาคต

สรุปได้ว่า ทักษะการควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น คือเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพในการเผชิญหน้านี้จำเป็นต้องควบคุมตนเองให้ได้ไม่หวาดกลัวมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเข้าใจประเด็นปัญหาเพื่อยกข้อเท็จจริงและสามารถทำให้ประเด็นปัญหามีกระจ่างชัดขึ้นเพื่อช่วยให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ

3.5 ทักษะการมีความยืดหยุ่น

ทักษะอีกประการหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องนำมาใช้อย่างมาก คือ การมีความยืดหยุ่น ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง เสริมศักดิ์

วิศาลาภรณ์ (2534 : 165) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของทักษะมีความยืดหยุ่นมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความยืดหยุ่นสามารถช่วยให้คู่กรณีขัดแย้งได้มีโอกาสแสวงหาทางเลือก ทางออกร่วมกัน
2. ความยืดหยุ่นสามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความร่วมมือกันในการคิดค้นแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมากกว่าที่จะแสดงความต้องการแพ้ – ชนะ
3. ความยืดหยุ่นสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมายก็ตาม

สุนันทา วัฒนาคทอง.(2542 : 178) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการมีความยืดหยุ่นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม เนื่องจากในองค์กรอาจมีกฎมีข้อกำหนดด้านต่าง ๆ ไว้มากมาย เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์หรือสภาพการณ์บีบบังคับที่ไม่สามารถเป็นไปตามข้อกำหนดนั้นได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมด้วย ดังเช่น ข้อกำหนดเหล่านี้ที่จะต้องพิจารณา คือ

1. ข้อกำหนดเฉพาะตำแหน่งอาจได้รับการกำหนดไว้สูงมากจนคุณไม่สามารถหาคนที่มีความสมบัติครบตามที่กำหนดได้ บางครั้งคุณต้องมีการอะลุ่มอล่วยลงบ้าง ตรวจสอบดูข้อกำหนดนั้นอีกครั้ง และจัดลำดับความสำคัญ ข้อกำหนดที่ไม่สามารถผ่อนปรนได้คือสิ่งที่สมาชิกใหม่จะต้องมี มิเช่นนั้นก็จะทำให้งานนั้นลุล่วงไม่ได้

2. ข้อกำหนดบางข้อ อาจจะสำคัญแต่ไม่ถึงกับจำเป็นทีเดียวนัก ตัวอย่างเช่น การมีใบอนุญาตตรวจสอบบัญชีอาจเป็นหลักฐานรับรองที่ดี แต่ผู้สอบบัญชีภายในก็ไม่จำเป็นต้องมีใบอนุญาต หรือแม้ข้อกำหนดของงานนั้นระบุว่าต้องมีความรู้ในการใช้ซอฟต์แวร์ประเภทใดประเภทหนึ่ง แต่การมีประสบการณ์ในการใช้ซอฟต์แวร์ที่แตกต่างแต่คล้ายคลึงที่กำหนดไว้ก็อาจทดแทนกันได้

3. ข้อกำหนดระบุว่าต้องมีประสบการณ์ในการขาย แต่ผู้สมัครงานนั้นไม่มีประสบการณ์ในงานขายแต่เคยเป็นอาสาสมัครที่หาเงินได้สูงสุดให้กับโรงละครในชุมชนท้องถิ่น บุคคลนั้นอาจสามารถทำงานขายได้เช่นเดียวกัน ในการหาคนบรรจุในตำแหน่งงาน ผู้นำที่มั่งคั่งควรพยายามทุกวิถีทางที่จะพapanักงานให้ได้ตามข้อกำหนดเฉพาะตำแหน่ง แต่ก็ควรมีอำนาจในการวินิจฉัยได้ด้วยว่าเมื่อใดที่จะสามารถยอมรับข้อที่ผิดแผกจากข้อกำหนดเฉพาะตำแหน่ง

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 78-79) ได้กล่าวว่า ในการบริหารงานยุคใหม่ ผู้บริหารควรต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อจะได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการ

แข่งขัน ผู้บริหารควรเตรียมความพร้อมในสมรรถภาพของตนเองเพื่อความเป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการบริหารเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ปรับเปลี่ยนความคิดให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เหตุการณ์ที่เปลี่ยนไป และพร้อมที่จะเปลี่ยนทัศนคติในการ บริหารงานในรูปแบบใหม่ ๆ ได้ทันที เพื่อความสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้น สามารถ แก้ปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุล่วงด้วยดี โดยไม่ยึดติดกับกฎหรือ ข้อกำหนดที่เคร่งครัด เกินไป ดังมีคำกล่าวว่า“หลักการสำคัญจะไม่เปลี่ยนแปลง แต่นโยบาย วิธีการ ควรมีการยืดหยุ่น และ ปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นที่เหมาะสม”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 167) ได้กล่าวไว้ว่า ความเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น ไม่ติด อยู่กับความคิด ไม่ยึดมั่นถือมั่นมากเกินไป และเปิดใจกว้างที่จะรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ย่อมจะช่วยทุกฝ่ายให้แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมมากขึ้น ซึ่งเป็นทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นให้คลี่คลายลงได้

สัณห์ ศัลยศิริ (2548 : 51) ได้กล่าวไว้ว่า การมีความยืดหยุ่นนั้นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับ ผู้บริหารที่จะต้องทำความเข้าใจและฝึกฝน เพื่อจะได้เพียบพร้อมทั้งความสามารถทางสติปัญญาและ อารมณ์ จะได้ไม่ตกอกตกใจกับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรและ สามารถแก้ไขสถานการณ์อันยุ่งยากนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีความยืดหยุ่นที่ดีนั้น คือ ความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นนั่นเอง และการยืดหยุ่นให้เป็นนั้นก็ คือ การไม่ ยอมทำตัวหยุดนิ่งอยู่กับที่และคิดว่าของเดิมดีอยู่แล้ว เพราะจะมีการพัฒนาสิ่งเดิม ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เรื่อย ๆ มีใจเปิดกว้างเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ให้เข้ากับองค์กร ของตน

สรุปได้ว่า ทักษะการมีความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำทักษะ การมีความยืดหยุ่นมาใช้ในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดหรือ ผูกติดกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือความคิดใดมากเกินไป แต่จะเป็นโจทย์ที่จะหาทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาจากทั้งสองฝ่ายได้ โดยผ่อนปรนเข้าหากัน และร่วมมือกันการคิดค้น แก้ปัญหามากกว่าที่จะแสดงถึงความต้องการแพ้-ชนะ

สรุปได้ว่าความขัดแย้งนั้น ย่อมเกิดขึ้นอยู่เสมอในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เรา จะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติในสังคมปัจจุบัน ความขัดแย้งไม่เลวร้ายไปเสียทั้งหมด หรือดีไปเสียทั้งหมด ความขัดแย้งทั้งประโยชน์ไม่มีประโยชน์ หน้าที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ จะต้อง พร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ในการบริหารความ ขัดแย้งนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะการ รู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเองและ

ทักษะการมีความยืดหยุ่น ตลอดจนสามารถใช้ทักษะต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ คือ ถูกต้อง ถูกวิธี ถูกเวลา และถูกสถานที่ เพื่อจะช่วยลดความขัดแย้งให้น้อยลงพร้อมทั้งสิ่งพอดีในการดำเนินการของผู้บริหารและผู้ร่วมงานในองค์การให้เป็นที่ยอมรับ และเกิดประสิทธิภาพในการบริหารองค์การสืบไป

4. สถานภาพของผู้บริหาร

สถานภาพของผู้บริหารประกอบไปด้วยหลายองค์ประกอบ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสถานภาพของผู้บริหารเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และระดับผู้บริหาร โดยศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

4.1 วุฒิการศึกษา

ศึกษาจากผลการวิจัย เรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานครผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (วิภาวี เจียมบุญศุข, 2544 : บทคัดย่อ)

4.2 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูของ ก.ค. ที่กำหนดไว้เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2535 ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในระดับต่าง ๆ จะต้องมีความประสบการณ์ในการทำงานดังต่อไปนี้ (สนอง เครือมาก, 2535, หน้า 148-156 อ้างถึงใน ยุรี, 2544, หน้า 42)

ตำแหน่งครูใหญ่ บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่จะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้ คือ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่า 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 หรือ ตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ จะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้คือ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปีหรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต ประสบการณ์เป็นปัจจัยสำคัญของหัวหน้าหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้เพราะในระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ประสบการณ์ก็จะ

ตามไปด้วย ทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีต่อหน่วยงานมากขึ้น(สุจิตรา จรวิจิตร,2544,หน้า42)เสกโรจน์ ถ้วนถวิล(2541,หน้า 133) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

4.3 ระดับผู้บริหาร

ศึกษาจากงานวิจัยของวีริลลา (นิพนธ์ แจ่มจำรัส.2544, : 51-52 อ้างอิงจาก Revilla. 1984: 1601-A) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าวิธีแก้ความขัดแย้งระหว่างชายกับหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ.05และ.01ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับอายุระดับการศึกษา ตำแหน่งในการบริหาร กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น ๆ ใช้วิธีประนีประนอมและใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

สรุปได้ว่าสถานการณ์ของผู้บริหารในด้านวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และระดับผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

สุปัน ราสุวรรณ. (2540 : บทคัดย่อ). การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การร่วมมือและการแข่งขันน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนใช้พฤติกรรมการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนั้นผู้บริหารส่วนหนึ่งใช้พฤติกรรม การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดองอยู่ในระดับสูง

สมพร เอี่ยมสำอางค์. (2543 : บทคัดย่อ). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไข ความขัดแย้งของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เปรียบเทียบพฤติกรรมแก้ไข ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์การบริหาร วุฒิการศึกษา ขนาด โรงเรียนต่างกันศึกษาความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม การแก้ไขความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารที่ถูกเลือกใช้บ่อยที่สุด คือพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ รองลงมาเป็นพฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรม ถอนตัว และพฤติกรรมใช้อำนาจ และพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารที่มี ประสบการณ์วุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียนมีพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากและใช้ทักษะการ บริหารความขัดแย้งในระดับมาก เช่นเดียวกัน และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการ ประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยงวิธีการยอมให้และ วิธีการเอาชนะตามลำดับ ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่มเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

นิพนธ์ แจ่มจำรัส (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออก พบว่าสาเหตุความขัดแย้งของโรงเรียน ประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีสาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล สภาพ โรงเรียนและปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุความขัดแย้งในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสาเหตุมาจากความขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมาได้แก่ การ เอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และความแตกต่างของวิธีการทำงาน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุความขัดแย้งในระดับปานกลาง วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเลือกใช้วิธีการร่วมมือ วิธีประนีประนอม และวิธีเอาชนะ ตามลำดับ

มาลัย ทิอุต (2544 : บทคัดย่อ). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลางและภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อจำแนกวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เลือกใช้ในระดับมากคือการร่วมมือ รองลงมา คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แก้ปัญหา การยอมให้ และการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จึงกล่าวได้ว่า จะเป็นผู้นำแบบใดก็ตาม จะจัดการกับความขัดแย้งด้วยการร่วมมือแก้ปัญหาเพื่อหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับและให้ทุกฝ่ายได้บรรลุผลตามที่ต้องการ

วิภาวี เจียมบุญ (2544: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาใน กรุงเทพมหานคร ได้พบว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งจะต้องดำเนินไปตามขั้นตอน คือ ทำความเข้าใจกับปัญหา รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งระดับความคิดจากหลายฝ่าย เพื่อหาวิธีจัดปัญหาคความขัดแย้ง เลือกวิธีแก้ไขที่จะมีผลดี ผู้บริหารพิจารณาว่าสถานการณ์ควรจะใช้วิธีไหนก่อนในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะบริหารการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อารมณศรี เทียนทอง (2544 : บทคัดย่อ). การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตกจำนวน 123 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และครูปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 615 คน เครื่องมือเครื่องใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งและความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่

ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่าการที่บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดก็เพราะว่าความขัดแย้งในหน่วยงานบางครั้งต้องให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งในลักษณะของการใช้อำนาจบังคับเพื่อยุติความขัดแย้งให้หมดไป หากปล่อยปัญหาไว้ในลักษณะการแก้ปัญหาอย่างชั่วคราวจะทำให้ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นอีกในโอกาสข้างหน้า

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แบรดเลย์ (Bradley.1984 : 66) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิงและชาย ในเขตเมืองเดนเวอร์ ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กันไป

ฮอฟฟีนส์ (Huffhines. 1984 : 705-A) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบแทกซิ โนมิคซ์ เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาทำให้เกิดประโยชน์ในการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรแสดงบุคลิกภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงภารกิจที่ปฏิบัติตลอดจน การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม

พริทชาร์ด (Pritchard.1985 : 2810) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชาย และหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบโรมัส คิลแมนส์ ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ผลการศึกษาพบว่า วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชน สหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน

เพรสเซล (Pressel. 1986 : 1561-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมือแคทเทิลกับสิ่งที่จำเป็นยิ่งกับการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา บริหารทั่ว ๆ ไปมักจะชอบแสดงออกให้ความรู้สึกรอบรู้แก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาดและรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยนและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวและเป็นผู้กระตุ้นผู้ร่วมงาน

ไบเออร์ (Byers. 1987 705-A) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องของเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในรัฐแทนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหา

ความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์การส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์การ

แอนเดรีย (Andreas. 1997 : 4986- A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์การกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ในไอร์แลนด์ ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ใหญ่และครูมีทัศนคติเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารแตกต่างกันแบบเท่าเทียมเปรียบเทียบกันแบบผู้บังคับบัญชาและแบบเพื่อนเพื่อเพื่อนเพื่อหาข้อเปรียบเทียบกับแบบแน่นอนในกลุ่มอาจารย์ใหญ่เองก็พบการสื่อสาร 4 แบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อาจารย์ในโรงเรียนไม่ว่าจะระดับไหนก็มีทัศนคติบรรยากาศสื่อสารที่คล้ายกัน จำนวนครู และขนาดของโรงเรียนเป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญของแบบการสื่อสารที่มุ่งแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้า การศึกษาครั้งนี้บ่งบอกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ใช้วิธีมุ่งแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้าในการแก้ปัญหา ทำให้บรรยากาศแบบเปิด และแบบไว้วางใจ

คาร์เพนเตอร์ (Carpenter. 1997 : 4989-A) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่เปรียบเทียบกับผู้ฝึกสอนฟุตบอลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ใหญ่มักใช้แบบชนะ-ชนะในการจัดการกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์มากกว่าซึ่งผู้ฝึกสอนฟุตบอลใช้แบบการจัดการความขัดแย้งกระจายกันแบบชนะ-ชนะ แบบประนีประนอม และแบบชนะ-แพ้

โรเบิร์ต (Roberts. 1997 : 51) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองของอาจารย์ใหญ่กับวิธีการจัดการความขัดแย้งกับครู โดยใช้แบบสอบถามชีวิตสังคม สำรวจความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนและแบบสำรวจความขัดแย้งในองค์การของ ราฮิม ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณบอกว่า ความสำเร็จของตนเอง และแบบการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อจำแนกตามตัวแปรเชื้อชาติประสบการณ์ในวงการศึกษาระดับการศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มี วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของผู้บริหารในตำแหน่งที่แตกต่างกันนั้นย่อมใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน อันเป็นสาเหตุและส่งผลต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเสมอมา อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่สามารถใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ทักษะการรู้จักฟังละพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมีความยืดหยุ่น เพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและกระตุ้นให้มีความ

ขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การอย่างเหมาะสม ก็จะกลับกลายเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งการศึกษา
ค้นคว้านี้จะเป็นข้อมูลในการศึกษาการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
คาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ประจำปีการศึกษา 2550 จำนวน 123 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 45 คน และผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 78 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ปีการศึกษา 2550 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608 – 610) ได้กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร 40 คน และ ผู้ช่วยผู้บริหาร 70 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 110 คน จากนั้นกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ระดับผู้บริหาร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร	45	40
ผู้ช่วยผู้บริหาร	78	70
รวม	123	110

เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ เรื่อง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และระดับของผู้บริหาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ทั้ง 5 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมีความยืดหยุ่น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและพัฒนาปรับปรุงให้ครอบคลุมและตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ทำการศึกษา

2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) และนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ของจรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 :121 – 122) เรื่อง ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู มาปรับปรุงและพัฒนาให้ถูกต้องและครอบคลุมตามขอบเขตและนิยามศัพท์ที่ศึกษา

3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และครอบคลุมตามนิยามศัพท์

4. นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในเครือคณะภคินี

ร็กกางเขน แห่ง จันทบุรี จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α – Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 215 – 217) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

7. นำแบบสอบถามที่ดำเนินการจัดทำเรียบร้อยแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ขอลหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และสอดซองติดแสตมป์จำหน่ายของถึงผู้วิจัย เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 110 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 110 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูล

1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ให้รหัสข้อมูลตามตัวแปรที่ต้องศึกษา จำแนกตามสถานภาพ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับผู้บริหารเพื่อหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นคำตอบแสดงทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ในแต่ละข้อ ดังนี้

ให้คะแนน 1 เมื่อตอบในช่องที่ 1 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งน้อยที่สุด

ให้คะแนน 2 เมื่อตอบในช่องที่ 2 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งน้อย

ให้คะแนน 3 เมื่อตอบในช่องที่ 3 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งปานกลาง

ให้คะแนน 4 เมื่อตอบในช่องที่ 4 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งมาก

ให้คะแนน 5 เมื่อตอบในช่องที่ 5 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำผลคะแนนที่ได้มาหาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.5 ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของการตอบแบบสอบถามสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้แก่ ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง ทักษะการมีความยืดหยุ่น โดยหาค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามวัดระดับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งตามรายข้อรายทักษะและรวมทุกทักษะ เพื่อเป็นตารางประกอบความเรียง ในการแปลความหมายใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของ ประคอง กรรณสูต (2542 : 73) ดังนี้

1.00 – 1.49 หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.50 – 2.49 หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

2.50 – 3.49 หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

3.50 – 4.49 หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

4.50 – 5.00 หมายถึง การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

เปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และระดับผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้การทดสอบค่าที แบบ Independent – Samples t – test

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติสำหรับตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เพื่อหาความเชื่อมั่นใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (α – Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมุติฐาน

ทดสอบสมมุติฐานข้อ 2 ที่กำหนดไว้ว่า “ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และตำแหน่งระดับผู้บริหาร แตกต่างกัน มีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน” ใช้โดยการทดสอบค่าที แบบ Independent – Samples t – test

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้กระทำตามลำดับความมุ่งหมายการศึกษาค้นคว้า ที่กำหนดไว้ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์อักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา ใน t – distribution
*		มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < .05$
**		มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < .01$

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี 5 ด้าน คือ ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และ ทักษะการมีความยืดหยุ่น

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของ
ผู้บริหาร โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังปรากฏในตาราง 2
ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนก
ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของผู้บริหาร

สถานภาพผู้บริหารโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	74	67.30
สูงกว่าปริญญาตรี	36	32.70
รวม	110	100
2. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
ต่ำกว่า 10 ปี	72	65.50
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	38	34.50
รวม	110	100
3. ระดับของผู้บริหาร		
ผู้บริหาร	40	36.40
ผู้ช่วยผู้บริหาร	70	63.60
รวม	110	100

จากตาราง 2 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ส่วนใหญ่ มี
วุฒิปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.30 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 32.70 ประสบการณ์ใน
ตำแหน่ง ต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.50 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 34.50 เมื่อ
จำแนกตามระดับของผู้บริหาร พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 63.60 ผู้บริหาร คิดเป็น
ร้อยละ 36.40

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใน 5 ด้าน คือ ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการใช้ข้อมูลย้อนกลับ
ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง ทักษะการมีความยืดหยุ่น ผู้วิจัยนำเสนอ
ผลการวิเคราะห์ โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 3 และผลการวิเคราะห์รายด้านและรายข้อ ดัง
ตาราง 4 - 8

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการใช้ทักษะ		
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
การรู้จักฟังและพูด	3.95	.45	มาก
การให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.86	.49	มาก
การมองเห็นภาพรวม	3.87	.49	มาก
การควบคุมตนเอง	4.04	.52	มาก
การมีความยืดหยุ่น	3.91	.43	มาก
รวม	3.93	.40	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะใน
การบริหารความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า
อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการควบคุมตนเอง
($\bar{X} = 4.04$) ทักษะการรู้จักฟังและพูด ($\bar{X} = 3.95$) ทักษะการมีความยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.91$)
ทักษะ การมองเห็นภาพรวม ($\bar{X} = 3.87$) และทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 3.86$)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการรู้จักฟังและพูด

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
การรู้จักฟังและพูด			
1. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความตั้งใจ แม้ผู้พูดจะพูดด้วยอารมณ์	3.90	.67	มาก
2. การมีความรู้สึกที่ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่นประกอบกับการสังเกต ดูสีหน้าและท่าทางของผู้พูด	4.12	.63	มาก
3. การแสดงกิริยาท่าทางว่าท่านสนใจ ให้เกียรติผู้พูด ทำให้ผู้พูดรับรู้ถึงความห่วงใยและความจริงใจของท่าน	4.16	.64	มาก
4. การฟังมากกว่าพูด เพื่อรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด	4.03	.66	มาก
5. การจับประเด็นคำพูดของผู้พูดและแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็น	3.97	.72	มาก
6. การฟังอย่างมีวิจารณญาณว่าผู้พูดตอบตรงกับที่ท่านถามหรือไม่	4.04	.73	มาก
7. การใช้คำถามแบบเปิดเพื่อให้อีกฝ่ายอธิบายมากๆ	3.88	.64	มาก
8. การถามย้อนกลับโดยเปลี่ยนคำพูดของผู้พูดเป็นคำพูดของท่าน	3.48	.77	ปานกลาง
9. การใช้คำถามเพื่อจะได้ทราบปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง	3.86	.67	มาก
10. การพูดชักจูงเกลี้ยกล่อมให้ประนีประนอมกัน	4.05	.70	มาก
รวม	3.95	.45	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ทักษะด้านการรู้จักฟังและพูด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การแสดงกิริยาท่าทางว่าท่านสนใจ ให้เกียรติผู้พูดทำให้ ผู้พูดรับรู้ถึงความห่วงใยและความจริงใจของท่าน ($\bar{X} = 4.16$) การมีความรู้สึกที่ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่นประกอบกับการสังเกต ดูสีหน้าและท่าทางของผู้พูด ($\bar{X} = 4.12$) การพูดชักจูงเกลี้ยกล่อมให้ประนีประนอมกัน ($\bar{X} = 4.05$) และลำดับสุดท้าย คือ การถามย้อนกลับโดยเปลี่ยนคำพูดของผู้พูดเป็นคำพูดของท่าน ($\bar{X} = 3.48$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
การให้ข้อมูลย้อนกลับ			
1. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ตรงกับความต้องการของผู้รับข้อมูล	3.76	.67	มาก
2. การอธิบายประเด็นความขัดแย้งตามความเห็นของท่าน เองอย่างตรงไปตรงมากับผู้อื่น	3.92	.75	มาก
3. การให้ข้อมูลต่างๆ เพื่อการตัดสินใจของผู้อื่นที่ขัดแย้งกัน	3.94	.67	มาก
4. การใช้ภาษาท่าทางตรงกับสิ่งที่ต้องการสื่อสาร	3.90	.71	มาก
5. การมีความรู้อย่างเพียงพอในเรื่องที่ต้องการสื่อสาร	3.91	.65	มาก
6. การจัดให้ผู้ขัดแย้งได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อเห็นข้อดีของอีกฝ่ายหนึ่ง	3.78	.78	มาก
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงตรงประเด็นมาก กว่ามีลักษณะทั่วไป	3.75	.73	มาก
8. การให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม	3.89	.72	มาก
9. การติดต่อสื่อสารที่สร้างเจตคติที่ดีต่อข่าวสาร	4.02	.65	มาก
10. การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในทางบวกและทางลบ	3.78	.70	มาก
รวม	3.86	.49	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การติดต่อสื่อสารที่สร้างเจตคติที่ดีต่อข่าวสาร ($\bar{X} = 4.02$) การให้ข้อมูลต่างๆ เพื่อการตัดสินใจของผู้อื่นที่ขัดแย้งกัน ($\bar{X} = 3.94$) การอธิบายประเด็นความขัดแย้งตามความเห็นของท่านเองอย่างตรงไปตรงมากับผู้อื่น ($\bar{X} = 3.92$) และลำดับสุดท้าย คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงตรงประเด็นมาก กว่ามีลักษณะทั่วไป ($\bar{X} = 3.75$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการมองเห็นภาพรวม

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
การมองเห็นภาพรวม			
1. การประเมินความแรงด่วนของปัญหาความขัดแย้ง	3.93	.63	มาก
2. การเห็นสาเหตุของความขัดแย้งว่าอาจเป็นเรื่องของคน หรือทรัพยากร หรือเป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้	3.80	.76	มาก
3. การวิเคราะห์ประเด็นและวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับ ความขัดแย้ง	4.02	.68	มาก
4. การเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวกับ ปัญหาความขัดแย้ง	3.96	.64	มาก
5. การพิจารณาว่ามีใครหรือปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้ง	4.10	.67	มาก
6. การมองเห็นว่าการมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะ ช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.68	.74	มาก
7. การเห็นว่าความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดความคิดที่ใหม่กว่า และดีกว่า นำไปสู่เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.64	.81	มาก
8. การเห็นว่าความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของ บุคคล สามารถประสานให้กลายเป็นประโยชน์แก่องค์การ	3.85	.71	มาก
9. การมองเห็นวิธีการที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งเหมาะสมกับ สถานการณ์	3.87	.56	มาก
10. การประเมินผลดี – ผลเสียของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่อาจเกิดขึ้นตามมา	3.83	.73	มาก
รวม	3.87	.49	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ทักษะด้านการมองเห็นภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การ

พิจารณาว่ามีใครหรือปัจจัยใดบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.10$) การวิเคราะห์ประเด็น และวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.02$) การเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ต่างๆที่เกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.96$) และลำดับสุดท้าย คือ การเห็นว่าความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความคิดที่ใหม่กว่า และดีกว่า นำไปสู่เกิดการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.64$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการควบคุมตนเอง

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
การควบคุมตนเอง			
1. การยอมรับความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้อื่นที่มี ความคิดเห็นแตกต่างจากท่าน	4.00	.60	มาก
2. การใช้ความอดทนอดกลั้นเมื่อได้รับการตอบสนองที่ไม่ถูกใจ	3.98	.84	มาก
3. การคงความเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมอารมณ์ ระหว่าง การเกี่ยวข้องในความขัดแย้ง	3.97	.66	มาก
4. การใช้เหตุผลและปัญญาในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง มากกว่าใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน	4.06	.73	มาก
5. การเห็นว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ จึงเรียนรู้ว่าจะต้องอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร	3.93	.76	มาก
6. การรู้เท่าทันอารมณ์ที่เกิดขึ้นในทุกขณะของตน	3.94	.64	มาก
7. การจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	3.96	.72	มาก
8. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น	4.30	.63	มาก
9. การมีความเข้าใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา	4.18	.59	มาก
10. การมองโลกในแง่ดี ไม่เคร่งเครียดกับปัญหาเกินไป	4.06	.72	มาก
รวม	4.04	.52	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ทักษะด้านการควบคุมตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือการสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ($\bar{X} = 4.30$) การมีความเข้าใจผู้อื่นเอาใจเขามาใส่ใจเรา
($\bar{X} = 4.18$) การมองโลกในแง่ดีไม่เคร่งเครียดกับปัญหาเกินไป ($\bar{X} = 4.06$) การใช้เหตุผลและ
ปัญญาในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง มากกว่าใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน ($\bar{X} = 4.06$) และ
ลำดับสุดท้าย คือ การเห็นว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การจึงเรียนรู้ว่าจะต้องอยู่กับ
ความขัดแย้งอย่างไร ($\bar{X} = 3.93$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านการมีความยืดหยุ่น

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
การมีความยืดหยุ่น			
1. การทำให้สองฝ่ายที่ขัดแย้งร่วมในการหาทางเลือกที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ	4.00	.61	มาก
2. การต่อรองเสนอบางสิ่งที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน	3.58	.70	มาก
3. การกระตุ้น ช่วยให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกออกมา	3.81	.62	มาก
4. การไม่ยึดมั่นถือมั่นในความคิดของตนเอง เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย	4.10	.74	มาก
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้วิธีการที่แตกต่างกันตามสถานการณ์	4.01	.57	มาก
6. การยอมรับ สนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า	4.10	.66	มาก
7. การจัดการความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ คือไม่ชี้ขาดว่าใครผิดถูก ยึดหลักว่าต่างคนก็มีส่วนถูก ได้ประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย	3.70	.73	มาก
8. การไม่ทำตัวหยุดนิ่งกับที่และคิดว่าของเดิมหรือการปฏิบัติเดิมดีอยู่แล้ว	3.87	.74	มาก
9. การปรับเปลี่ยน ไม่ยึดติดกับกฎหรือข้อกำหนดได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้	3.83	.81	มาก
10. การปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.10	.69	มาก
รวม	3.91	.43	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ทักษะด้านการมีความยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือการไม่ยึดมั่นถือมั่นในความคิดของตนเอง เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.10$)

การยอมรับสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า ($\bar{X} = 4.10$) การปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.10$) เท่ากัน และลำดับสุดท้าย คือ การต่อรองเสนอบางสิ่งที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.58$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของผู้บริหาร ผลการวิเคราะห์ปรากฏ ดังตาราง 9 – 11

ตาราง 9 เปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ปริญญาตรี (n = 74)		สูงกว่าปริญญาตรี (n = 36)		t	p
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
การรู้จักฟังและพูด	3.90	.43	4.06	.46	-1.787	.077
การให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.79	.46	4.01	.53	-2.178	.032 *
การมองเห็นภาพรวม	3.83	.47	3.95	.49	-1.265	.209
การควบคุมตนเอง	3.95	.52	4.23	.46	-2.713	.008 **
การมีความยืดหยุ่น	3.86	.45	4.01	.33	-1.768	.080
รวม	3.86	.40	4.05	.36	-2.347	.021 *

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < .05$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < .01$

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี ที่มี
วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมแตกต่างกัน กับผู้บริหาร
ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า ในด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการ
ควบคุมตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในด้านการรู้จักฟังและพูด
ด้านการมองเห็นภาพรวม และด้านการมีความยืดหยุ่น ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งไม่
แตกต่างกัน

ตาราง 10 เปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 10 ปี (n = 72)		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (n = 38)		t	p
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
การรู้จักฟังและพูด	3.95	.46	3.95	.41	.046	.963
การให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.85	.53	3.88	.41	-.272	.786
การมองเห็นภาพรวม	3.90	.49	3.81	.46	.878	.382
การควบคุมตนเอง	4.04	.52	4.03	.53	.034	.973
การมีความยืดหยุ่น	3.89	.46	3.95	.35	-.631	.529
รวม	3.93	.43	3.92	.32	.030	.976

จากตาราง 10 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง โดยรวม และรายด้าน คือ ทักษะด้านการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง ทักษะการมีความยืดหยุ่น ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 เปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามระดับของผู้บริหารโรงเรียน

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ผู้บริหาร (n = 40)		ผู้ช่วยผู้บริหาร (n = 70)		t	p
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
การรู้จักฟังและพูด	4.05	.39	3.89	.47	1.783	.077
การให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.96	.42	3.81	.52	1.588	.115
การมองเห็นภาพรวม	3.94	.39	3.83	.53	1.114	.268
การควบคุมตนเอง	4.07	.51	4.02	.53	.425	.672
การมีความยืดหยุ่น	3.90	.35	3.92	.46	-.177	.860
รวม	3.98	.33	3.89	.43	1.133	.260

จากตาราง 11 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี ที่มี
ระดับของผู้บริหารต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้าน คือ ทักษะด้าน
การรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุม
ตนเอง ทักษะการมีความยืดหยุ่น และทักษะการมองเห็นภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการศึกษาคำชี้แนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นไว้ตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาคำชี้แนะในการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใน 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะการรู้จักฟังและพูด
ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมี
ความยืดหยุ่น พร้อมทั้งเปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และ
ระดับของผู้บริหาร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล
จันทบุรี (รสจ.) ปีการศึกษา 2550 ผู้บริหารระดับสูง 45 คน และผู้ช่วยผู้บริหาร 78 คน รวม
123 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (รสจ.)

ปีการศึกษา 2550 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan .1970 : 608 – 610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 110 คน แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling)ได้ เป็นผู้บริหารระดับสูง 40 คน และผู้ช่วยผู้บริหาร 70 คน รวม 110 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบ เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมีความยืดหยุ่น เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 50 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำผลคะแนนที่ได้มาหาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.5 ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. หาค่าร้อยละของแบบสอบถามด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถาม การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งโดยรวม รายด้านและรายข้อ
3. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของผู้บริหาร โดยใช้ค่าสถิติ t-test

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

1. สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ปีการศึกษา 2550 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จำนวน 110 คน มีวุฒิปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.30 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 32.70 ประสบการณ์ในตำแหน่ง ต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ

65.50 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 34.50 เมื่อจำแนกตามระดับของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 36.40 และผู้ช่วยผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 63.60

2. ผลการวิเคราะห์การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะการควบคุมตนเอง ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการมีความ ยืดหยุ่น ทักษะการมองเห็นภาพรวม และทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ

3. เปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และระดับของ ผู้บริหาร พบว่า

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งในภาพรวม แตกต่างกับผู้บริหารที่มีวุฒิ การศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทักษะด้าน การควบคุมตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ส่วนทักษะด้านการรู้จักฟัง และพูด ทักษะด้านการมองเห็นภาพรวม และทักษะด้านการมีความยืดหยุ่นไม่แตกต่างกัน

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ในภาพรวม และรายด้าน คือ ทักษะด้านการรู้จักฟังและ พูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะ การมีความไม่แตกต่างกัน

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีระดับของผู้บริหารต่างกัน ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ในภาพรวม และรายด้าน คือ ทักษะด้านการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง และทักษะการมี ความยืดหยุ่นไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ส่วนมากเป็นบาทหลวง ส่งผลให้มีการนำเอาจิตตารมณ์พระ วารสารมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตของผู้บริหาร มีการปลูกฝังให้ผู้บริหาร

ช่วยกันเสริมสร้างและให้คุณค่าแก่ศิลปวัฒนธรรมไทย ตลอดจนวัฒนธรรมการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างสันติ และในเนื้อหาการสัมมนาผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร รสจ. ประจำปีการศึกษา 2548 มีใจความว่า ความยุติธรรม คือคุณภาพทางด้านศีลธรรม หรือลักษณะนิสัยที่ทำให้น้ำใจของเราบรรลุลูกความสมบูรณ์ครบครัน และโน้มนำเราให้ คำนึงถึงที่เป็นของผู้อื่นแก่ผู้อื่น ความรักคือ คุณภาพทางด้านศีลธรรมหรือลักษณะนิสัยที่ทำให้น้ำใจของเรา บรรลุลูกความสมบูรณ์ครบครัน และโน้มนำเราให้ สิ่งที่เป็นของเราแก่ผู้อื่น ความเสมอภาค หมายถึง การทำสิ่งที่ยุติธรรม โปร่งใส และถูกต้องในทุกกรณี โดยมีข้อสรุปว่า คนที่มีความยุติธรรมอาจไม่มีความรักอยู่ในหัวใจ แต่คนที่มีความรัก อยู่ในหัวใจ ต้องมีความยุติธรรม ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑล จันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตลอดจนเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เสกสรร สุวิชากร (2542 : บทคัดย่อ) พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และการมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และในการจัดการศึกษาของ รสจ. มีความร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพทุกๆด้าน ชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษาใน รสจ. และร่วมมือในกิจกรรมของ รสจ. โดยใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียน เกิดความภาคภูมิใจ และรักชุมชนของตน ตลอดจนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ และสัมมนาในระดับผู้บริหารและผู้ช่วยอย่างต่อเนื่อง ทำให้การบริหารงานไปในทิศทางเดียวกัน (แผนกลยุทธ์ รสจ. 2547- 2551: 4 - 8) สอดคล้องกับงานวิจัยของพลอยทิพย์ ต้นตระกูล (2542 : 85) ที่ศึกษา ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังเกตกรุงเทพมหานคร พบว่า มีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน และงานวิจัยของสมพร เอี่ยมสำอางค์ (2543 : บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา กำแพงเพชร ที่ถูกเลือกใช้บ่อยที่สุดคือ พฤติกรรมสัมพันธภาพ รองลงมาเป็นพฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมถอนตัว และพฤติกรรมใช้อำนาจ ส่วนพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ ที่มีประสบการณ์ทำงาน วุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียนมีพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2. ผลการศึกษาเรื่อง การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลจันทบุรี ในครั้งนี้เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะการควบคุมตนเอง ทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการมีความยืดหยุ่น

ทักษะการมองเห็นภาพรวม และทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้วิจัยของอภิปรายผลในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

2.1 ทักษะด้านการควบคุมตนเอง ผลการวิจัย พบว่า ใช้ทักษะอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีวิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาเพื่อพัฒนาคนทั้งครบ ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมศาสนา ผู้การเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวและสังคม (สารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน 2541 – 2543 : 6) ส่งผลให้ มีการนำทักษะมาใช้ในการได้แย่งอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุมตนเองอย่างเหมาะสมในการเผชิญหน้ากับผู้สนทนา ด้วยความเชื่อมั่น ทำตัวเป็นกันเอง มองเห็นคุณค่าของความขัดแย้ง ยอมรับความท้าทายไม่หวาดกลัว ไม่รู้สึกอึดอัดกับความขัดแย้ง มีความสามารถในการเป็นคนกลางไกล่เกลี่ยและโต้แย้งถึงความแตกต่าง และเจรจาข้อตกลงร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีส่วนใหญ่ เป็นบาทหลวง จึงนำเอาหลักศาสนาใช้ในการบริหารงาน ปลุกฝังให้ผู้บริหาร ผู้เรียน และบุคลากรสนับสนุนช่วยกันเสริมสร้างและให้คุณค่าแก่ศิลปวัฒนธรรมไทย ตลอดจนวัฒนธรรมการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างสันติ มีการนำเอาจิตตารมณ์พระวรสารมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีค่านิยมความรัก สันติ ยุติธรรมและซื่อสัตย์ (แผนกลยุทธ์ รสจ. 2547 - 2551 : 4 - 8) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรรค์ สุวิชากร(2542 : 115) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ส่วนใหญ่เป็นบาทหลวง ชิสเตอร์ ซึ่งเป็นผู้ที่ฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำทางศาสนาในชุมชน โดยได้ศึกษาในเรื่องปรัชญาที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการค้นหาความจริง และวิธีการหาความจริง รวมทั้งเป็นการเรียนรู้ระบบความคิดของมนุษย์

การอบรมในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนา การฝึกฝนการมีชีวิตหมู่คณะ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ตลอดจนการควบคุมตนเอง เป็นต้น รวมทั้งคณะกรรมการโรงเรียน ยังได้มีการจัดเพิ่มพูนความรู้ ทักษะด้านการเป็นผู้นำให้กับผู้บริหาร ที่เข้ามารับหน้าที่ด้านการบริหารการศึกษา มีการจัดประชุมสัมมนาประจำปีทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำ ทั้งด้านความคิด การประสานงาน การเข้าสังคมได้ดี ตลอดจนการควบคุมตนเองในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณ รักธรรม (2526 : 259) ได้กล่าวว่า ผลของความขัดแย้ง อาจทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้หากหัวหน้าไม่รู้จักแก้ไข ดังนั้น การควบคุมตนเองในการเผชิญหน้ากับปัญหามีส่วนสำคัญที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะด้านการรู้จักฟังและพูด ผลการวิจัย พบว่า ใช้ทักษะอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสามารถในการฟังและพูดอย่างมีวิจารณญาณได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับ ตลอดจนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของผู้ที่สนทนากัน โดยคำนึงถึงบุคลิกภาพความรู้สึก อารมณ์ของผู้ที่สนทนา เพื่อทำให้การสนทนาสามารถประสานถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นที่ยอมรับและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ สอดคล้องกับสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 75) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งในบางเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารต้องใช้วิธีหันหน้าเข้ามาปรึกษากัน แบบตรงไปตรงมา หรือจับเข่าคุยกันให้รู้เรื่อง หากไม่เช่นนั้น ความขัดแย้งนั้นอาจจะรุนแรงมากขึ้นหรือยากลำบากในการแก้ไข และงานวิจัยของคมเพชร ฉัตรศุภกุล (2545 : 5) ที่พบว่า เพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร เป็นนักฟัง สื่อสารที่จับใจ มีส่วนช่วยปรับทัศนคติของบุคลากรได้ถูกต้อง ลดความคลาดเคลื่อนสร้างทัศนคติองค์การ สอดคล้องกับกัลยา พลัรักษ์ . (2541 : 18 - 19) ที่พบว่า การบริหารที่ดี นักบริหารต้องมีความสามารถในการพูดเป็นอย่างดี สามารถสื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเข้าใจ ความหมายของสิ่งที่ต้องการจะสื่อ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถแก้ไขได้ด้วยการเจรจา ประสิทธิภาพจะสมบูรณ์ด้วยการใช้หลักการ 5Wh + H ได้แก่ เรื่อง อะไร ทำไม ที่ไหน เมื่อไร ถึงใคร และอย่างไร ให้สั้น รัดกุม ตรงประเด็น (ปริญญา กล้าผจญ . 2543 : 160) การพูดโดยไม่คิดจะเกิดผลเสียอย่างไร แม้ความจริงเป็นสิ่งไม่ตาย ในทางกลับกันมีหลายรายที่ตายเพราะไม่พูดความจริง ขอบพูดยกยอปอปั้น ขาดความจริงใจทำให้คนไม่อยากคบ สอดคล้องกับ บุรชัย ศิริมหาสาร . (2542 : 205) ที่ศึกษาพบว่าในการทำงานร่วมกัน บางครั้งเกิดปัญหาต่างๆขึ้น เป็นผลมาจากการสื่อสารไม่ดี ทำให้เกิดการเข้าใจผิด กลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง และเป็นผลเสียแก่หน่วยงาน เพื่อปรับขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเช่นเดียวกับการบริหารโรงเรียน ดังที่ กัลยา พลัรักษ์ (2541 : 19) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้ทักษะการอ่าน การเขียน การพูด และการฟัง ช่วยในการบริหารงาน จากผลการวิเคราะห์สถาบันต่างๆ สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้การพูดมากกว่าการฟัง โดยที่ลืมไปว่าการฟังอย่างพิจารณาไตร่ตรองนั้นให้แนวคิดใหม่ๆ และสามารถแก้ปัญหาการเผชิญหน้าในกรณีต่างๆได้

2.3 ทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผลการวิจัย พบว่า ใช้ทักษะอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ห้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ให้ความสำคัญในการใช้ทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับน้อยกว่าประเด็นอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารให้ความไว้วางใจกับบุคลากรด้วยการพูดจา ให้ผู้อื่นคิดหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับและสามารถตอบสนองความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

การให้ข้อมูลย้อนกลับนี้สามารถให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้ง

3. ผลการเปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่ามีการพัฒนาตนเองในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ทักษะ เกิดจากการผ่านการเรียนรู้ด้วยรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การเรียนรู้ทฤษฎีในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อสร้างความชำนาญ ทางความคิดรวบยอดให้เกิดขึ้น ส่งผลถึงทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับเกศนา พันทาเดช (2543 : 45) ที่กล่าวว่า การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และการศึกษาเพิ่มเติมในด้านบริหารการศึกษา สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การควบคุมตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีวิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา เพื่อพัฒนาคนทั้งครบ ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมศาสนา ผู้การเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวและสังคม (สารสนเทศเพื่อการบริหาร โรงเรียน 2541 – 2543 : 6) ส่งผลให้มีการนำทักษะมาใช้ในการโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุมตนเองอย่างเหมาะสมในการเผชิญหน้ากับผู้สนทนา และเจรจาหาข้อตกลงร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีการนำเอาหลักศาสนาใช้ในการบริหารงาน ตลอดจนวัฒนธรรมการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างสันติ มีการนำเอาจิตตารมณ์พระวรสารมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีค่านิยมความรัก สันติ (แผนกลยุทธ์ รสจ. 2547 - 2551 : 4 - 8) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรร สุวิชากร (2542 : 115) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ส่วนใหญ่เป็นบาทหลวง ซีสเตอร์ ซึ่งเป็นผู้ที่ฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำทางศาสนาในชุมชน โดยได้ศึกษาในเรื่องปรัชญาที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการค้นหาความจริง และวิธีการหาความจริง รวมทั้งเป็นการเรียนรู้ระบบความคิดของมนุษย์

การอบรมในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนา การฝึกฝนการมีชีวิตหมู่คณะ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ตลอดจนการควบคุมตนเอง เป็นต้น ทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ให้ความสำคัญทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับน้อยกว่าประเด็นอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารให้ความไว้วางใจกับบุคลากรด้วยการพูดจา ให้ผู้อื่นคิดหรือทำสิ่งใด

สิ่งหนึ่ง โดยอาศัยการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับและสามารถตอบสนองความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย การให้ข้อมูลย้อนกลับนี้สามารถให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้ง

ส่วนทักษะด้านการรู้จักฟังและพูด ทักษะด้านการมองเห็นภาพรวม แลทักษะด้านการมีความยืดหยุ่น ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วีระชัย ศรีหรั่ง (2542 : 85) ที่กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จะโดยวิธีใดก็ตาม ผู้บริหารจะได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะปัจจุบัน การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะมีการแข่งขันสู่ตำแหน่ง ผู้ที่รักความก้าวหน้าจะพยายามศึกษาหาความรู้โดยการศึกษาด้วยตนเอง การอบรมสัมมนาเข้าค่าย เพิ่มพูนประสิทธิภาพเพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสังคมปัจจุบัน ข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว การศึกษาหาความรู้เป็นไปได้ง่ายและสะดวกทำให้ผู้บริหารมีความรู้ในด้านต่างๆ มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 99) ที่ว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งในบางเรื่องไม่แตกต่างกัน เพราะการศึกษาหาความรู้ ความสามารถพัฒนาศักยภาพด้วยตนเองของผู้บริหารทัดเทียมกัน จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในบางทักษะ ส่งผลให้การบริหารความขัดแย้งด้วยตนเองมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ผลการเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีการพัฒนาตนเอง และแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจน โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี ตามแผนกลยุทธ์ รสจ . (2547 - 2551 : 6) มีใจความว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงาน และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้บริหารมีความสามารถบริหารจัดการร่วมกับผู้บริหารอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 55) เจริญ โคกสีอำนวย (2530 : 79 - 80) และ เสกโรจน์ ถ้วยถวิล (2541 : 145) ที่พบว่า ประสบการณ์บริหารงาน มิใช่ตัวแปรสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งอาจเป็นเพราะลักษณะการทำงานในโรงเรียน มีลักษณะคล้ายกัน มีการทำงานเหมือนกัน ผู้บริหารก็จะใช้วิจารณญาณ วิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลเฉพาะหน้า พฤติกรรมที่ตนเองเคยใช้และมีความถนัด และผลการจัดการที่ผ่านมา ยิ่งไปกว่านั้น ความขัดแย้งจะมีรูปแบบและสาเหตุที่หลากหลาย และเกิดกับคู่กรณีที่แตกต่างกันไป ซึ่งจำเป็นต้อง

วิเคราะห์สาเหตุ คู่กรณี และความรุนแรงของความขัดแย้งที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารและโรงเรียนและข้อมูลอื่นๆ เป็นกรณีๆไป

ก่อนที่ผู้บริหารจะเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จะผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารทุกคนจากหน่วยงานระดับสูงก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ดังนั้น การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารจึงมีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร ชูก้อนทอง (2546 : 68) ที่ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ไม่ทำให้ความคิดเห็นต่อสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิพนธ์ ใจดีทอง (2543 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ที่มีประสิทธิภาพต่างกัน มีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

5. ผลการเปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามระดับของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีการอบรมสัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นประจำสม่ำเสมอ โดยในการประชุมแต่ละครั้ง ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร จะเข้าร่วมประชุมพร้อมเพียงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น จัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกัน เพื่อนำแผนไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาแผนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (แผนกลยุทธ์ รสจ. 2547 – 2551 : 4 - 8) ส่งผลให้ระดับการบริหารที่แตกต่างกัน ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของนิเทศน์ บัวตูม (2537 : 83) ที่ศึกษาพบว่า ตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียน ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการนั้น ได้รับการคัดเลือกมาแล้วอย่างดี โดยใช้หลักสูตรการคัดเลือกเหมือนกัน ทำให้ความรู้ ความสามารถและทักษะเกี่ยวกับการบริหารเหมือนกัน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนทุกตำแหน่งต่างก็ได้รับการฝึกอบรมสัมมนา สอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ โคกสีอำนวย (2530 : 72) ที่ว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีวิธีการแก้ความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

1. ผลการวิจัยที่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้เป็นผลมาจากผู้บริหารโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารดั่งนั้น โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรจัดให้มีการจัดอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป
2. ผลการวิจัยที่ พบว่า การใช้ทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ แม้จะอยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในระดับค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรจัดอบรมในเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ระบบการทำงานมากขึ้น
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการฝึกฝนผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีในทักษะด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ
4. ควรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรี ในการใช้ทักษะด้านการควบคุมตนเอง
5. ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกแบบตามภาวะผู้นำ หรือบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน
2. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอื่นๆ ในสังฆมณฑล เช่น หน่วยงานเยาวชน หน่วยงานกิจการคาทอลิก
3. ควรทำการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง ในลักษณะของการวิจัย เชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัญญา พลิร์กษ. (2543,ตุลาคม). การปรับทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียน. การศึกษา.
กทม. 21(1) : 17-20.
- กัญญา อาชวรักษ์. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารกับความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานวิชาการของครูและผู้บริหารชั้นต้นโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม. เขต 2 .สารนิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา):
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรรณิการ์ วงศ์สวัสดิชาติ. (2540). การศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การ
ศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) ชลบุรี:
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550 ก). เพื่อนร่วมงาน.กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.
_____. (2550 ข). พนักงานเบอร์ 1. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- เกศนา พันทาเดช. (2543). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตเวียงจันทน์. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. ปริญญาโท กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- คมเพชร ฉัตรสุกกุล. (2545, พฤษภาคม – สิงหาคม). “จิตวิทยาการบริหาร: ทักษะและ
ประสบการณ์ บริหารการศึกษา. มศว. 1(2): 5 – 6.
- จิระพล ฉายัษฐิต. (2550). ทำให้สำเร็จ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2546). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544). ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถม
ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. ปริญญาโท กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550) . การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท .
- ชาญชัย อาจิสมาจาร. (2541). วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ:
พิมพ์ทอง.
- ณัฐยา ลินตระการผล. (2550). คัมภีร์ผู้จัดการ กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทิภาพร เยี่ยมวัฒนา. (2547). กล้าฉลาด. กรุงเทพฯ: คุณธรรม.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์.
ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *จากองค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
ธนโชค ชัยชุมพล. (2549). *คัมภีร์สร้างตนให้ยิ่งใหญ่*. กรุงเทพฯ: กู๊ดมอร์นิ่ง.
ธนิการ มาพะศิริรานนท์. (2549). *การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์*.

กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท.

ธานี อ่วมอ้อ. (2546). *คนศูนย์กลางของการแก้ปัญหา หลักการบริหารเพื่อการปรับปรุง*.

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น

ธิตินพ ชยธวัช. (2548). *แม่ไม่บริหาร*. กรุงเทพฯ: ซี.พี. บุ๊คสแตนด์ดาร์ด

ธีระ ฤกษ์เจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.

นิพนธ์ แจ่มจรัส. (2544). *การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน*

ประถมศึกษาในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

นิพนธ์ ใจดีทอง. (2543). *การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและบรรยากาศ*

ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.

(การบริหารการศึกษา) ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

นุราชัย ศิริมหาสาคร. (2542). *สุภาสิตสอนนาย: ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ*.

กรุงเทพฯ: การพิมพ์.

ประคอง กรรณสูตร. (2538). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

ปริญญาานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร. จัดสำเนา.

ประเวศ วะสี. (2541). *ปฏิรูปการศึกษายกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ*.

กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์,

ปราชญา กล้าผจญ. (2543). *88ลู่ทางสู่...ความสำเร็จของนักบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : เบลโล่การพิมพ์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.

ฝ่ายวิชาการปัสคิต. (2549). *ฟัง คิด อ่าน เขียน รวมทุกศาสตร์เพื่อทำให้คุณฉลาด*.

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2546). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.

พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ. (2549). *คู่มือควบคุมอารมณ์คน*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: วีเลิร์น.

ภูมิพลอดุลยเดช, พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหา. (2549). คำพ่อสอน. กรุงเทพฯ;

มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

ยุดา รักไทย และ ปานจิตต์ โกญจนาวรรณ. (2548). พูดอย่างชาญฉลาด.

กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

มนตรี ภูมิ. (2549). ศาสตร์แห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.

มาลัย ทิอุต. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

(การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.

(การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.

ถ่ายเอกสาร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. (2542). คู่มือครู รสจ. ชลบุรี: กองเลขานุการ

สังฆมณฑลจันทบุรี.

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. (2544). สารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนคาทอลิก

สังฆมณฑลจันทบุรี. ชลบุรี: กองเลขานุการ.

ระวีวรรณ เสวตามร. (2540). ยุทธวิธีเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ: สยามมิตรการพิมพ์.

ล้วน สายยศ. (2538). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุริยสาส์น.

วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.

วิภาวี เจียมบุศย์. (2544). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์

ค.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏธนบุรี.

ถ่ายเอกสาร.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

วีระชัย ศรีหิรัญ. (2542). การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรม

หลักสูตรผู้บริหารการศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู.

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม :

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

ศนิษฐ สวัสดิโกศล. (2549). กลยุทธ์หยุดความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

- ศิลปชัย เชาวน์เจริญรัตน์. (2547). *พัฒนาภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สถาบันคริสตเคียนศึกษา และพัฒนาคริสตจักร.
- _____. (2540). *ศิลปะการนำของผู้ในยุคใหม่ Smart Mover*. (2540).
กรุงเทพฯ: สยามมิตรการพิมพ์.
- สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. (2536). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร*.
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง*.
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสกสรร สุวิชากร. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สัณฑ์ ศัลยศิริ. (2548). *E.Q. บริหารอารมณ์อย่างฉลาด*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: ชบา พับลิชชิง เวอร์ทส.
- สุนันทา วัฒนาคทอง. (2542). *เทคนิคการจัดการคนในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เออาร์ นิสลิเนส เพลส.
- สมบัติ ไชยวงศ์. (2541). *แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน*. สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
(การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- สุปัน ราสุวรรณ. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์
กศ.ม (การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
ถ่ายเอกสาร.
- สมพร เอี่ยมสำอางค์. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
ถ่ายเอกสาร.

- สมพร ชูก้อนทอง. (2546). *การศึกษาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน*
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง. สารนิพนธ์.
 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
 สมยศ นาวิการ. 2541). *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า
 สุวีพร พึ่งพุทธคุณ.. (2548). *การบริหารจัดการทีมงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง-การบริหารเพื่อความสำเร็จ*.
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ตะเกียง.
 อาคม วัดโสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. ตำราภาควิชาการบริหารการศึกษา:
 มหาวิทยาลัยทักษิณ. สงขลา : ภาควิชาผลิตเอกสารและตำรา.
 อารมณศรี เทียนทอง. (2544). *ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึง*
พอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
 (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
 อุษามาศ ระย้าแก้ว. (2538). *การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุ*
สามัญในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ :
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Albert, S. Alessi. (1980). *Perspective on Social Group Work Practice*.
 New York: The Free Press.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. (1986). *Executive Achievement*.
 New York: McGraw-Hill Company.
- Carl, R. Anderson. (1988). *Management: Skills, Functions and Organizational*
Performance. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Carpenter, Benjamin D. Jr. (1997, February). Conflict management Styles of High School
 Principals Compared to High School Football Coaches. *Dissertation Abstracts*
International. 3332-A.
- Filley, Alan C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, Illinois : Scott Foresman
 and Company.
- Johnson, David W. and Frank P. Johnson. (1987). *Joining Together : Group Theory and*
Group Skills, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Katz, Robert L. (1974, September-October). Skill of An Effective Administrator. *Harvard*
Business Review. 52(5):90 - 102

Rahim, M. Afzalur. (1985). *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations*
Human Relations. 38(1):81 - 89

Rabbins,Stephan P. (1983). *Organization Behavior Concepts Controversies and*
Application. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.

Roberts, William Ladon. (1997,July). An Investigation of The Relationship Between
Principal's Self-efficacy_Beliefs and Their Methods of Managing Conflict with
Teachers. *In Dissertation Abstracts International*. 58(01):51 - A

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
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- | | |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ | ข้าราชการบำนาญ กรรมการบริหาร
หลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. บาทหลวง ดร. ชาทิชาय พงษ์ศิริ | ผู้บริหารโรงเรียนดาราจรัส บางคล้า
จ.ฉะเชิงเทรา |
| 3. บาทหลวง ดร. ลือชัย จันทรีไป๋ | ผู้บริหารโรงเรียนประชาสงเคราะห์
พานทอง จ.ชลบุรี |
| 4. ซีสเตอร์ลำยองค์ ชื่นนุ่น | ผู้บริหารโรงเรียนมารีวิทยา ปราจีนบุรี |
| 5. นางสาวสุจิตรา กุลกิจ | ครูผู้สอน โรงเรียนมารีศรีมหสถ
ปราจีนบุรี |

ภาคผนวก ข
เครื่องมือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามนี้เพื่อการศึกษาการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ประกอบด้วยทักษะการรู้จักฟังและพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการมองเห็นภาพรวม ทักษะการควบคุมตนเอง ทักษะการมีความยืดหยุ่น

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 50 ข้อ

3. แบบสอบถามชุดนี้ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ทางวิชาการและเป็นข้อมูลเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เกียรติศักดิ์ รุ่งเรือง
นิสิตปริญญาโท ภาควิเศษ รุ่น 15
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. วุฒิกการศึกษา

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน.....ปี.....เดือน

3. ระดับของผู้บริหาร

() ผู้บริหาร (ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่)

() ผู้ช่วยบริหาร (ครูหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อเกี่ยวกับการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งต่อไปนี้ และพิจารณาว่าท่านได้มีการใช้ทักษะดังกล่าวในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับการใช้หลังข้อความแต่ละข้อ

เกณฑ์การพิจารณา

5	หมายถึง	มีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	มาก
3	หมายถึง	มีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ปานกลาง
2	หมายถึง	มีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	น้อย
1	หมายถึง	มีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	น้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	1. การรู้จักฟังและพูด การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความตั้งใจ แม้ผู้พูดจะพูดด้วยอารมณ์					
2.	การมีความรู้สึกที่ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่นประกอบกับการสังเกต คูสีหน้าและท่าทางของผู้พูด					
3.	การแสดงกิริยาท่าทางว่าท่านสนใจ ให้เกียรติผู้พูด ทำให้ผู้พูดรับรู้ถึงความห่วงใยและความจริงใจของท่าน					
4.	การฟังมากกว่าพูด เพื่อรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด					
5.	การจับประเด็นคำพูดของผู้พูดและแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็น					
6.	การฟังอย่างมีวิจารณญาณว่าผู้พูดตอบตรงกับที่ท่านถามหรือไม่					
7.	การใช้คำถามแบบเปิดเพื่อให้อีกฝ่ายอธิบายมาก ๆ					
8.	การถามย้อนกลับ โดยเปลี่ยนคำพูดของผู้พูดเป็นคำพูดของท่าน					
9.	การใช้คำถามเพื่อจะได้ทราบปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง					
10.	การพูดชักจูงเกลี้ยกล่อมให้ประนีประนอมกัน					

ข้อ	ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ตรงกับความต้องการของผู้รับข้อมูล					
2.	การอภิปรายประเด็นความขัดแย้งตามความเห็นของท่านเองอย่างตรงไปตรงมากับผู้อื่น					
3.	การให้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจของผู้ที่ขัดแย้งกัน					
4.	การใช้ภาษาท่าทางตรงกับสิ่งที่ต้องการสื่อสาร					
5.	การมีความรู้อย่างเพียงพอในเรื่องที่ต้องการสื่อสาร					
6.	การจัดให้ผู้ขัดแย้งได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อเห็นข้อดีของอีกฝ่ายหนึ่ง					
7.	การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงตรงประเด็นมากกว่ามีลักษณะทั่วไป					
8.	การให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม					
9.	การติดต่อสื่อสารที่สร้างเจตคติที่ดีต่อข่าวสาร					
10.	การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในทางบวกและทางลบ					

ข้อ	ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	3. การมองเห็นภาพรวม การประเมินความเร่งด่วนของปัญหาความขัดแย้ง					
2.	การเห็นสาเหตุของความขัดแย้งว่าอาจเป็นเรื่องของคน หรือทรัพยากร หรือเป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้					
3.	การวิเคราะห์ประเด็นและวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้ง					
4.	การเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง					
5.	การพิจารณาว่ามีใครหรือปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง					
6.	การมองเห็นว่าการมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
7.	การเห็นว่าความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดความคิดที่ใหม่กว่าและดีกว่า นำไปสู่เกิดการเปลี่ยนแปลง					
8.	การเห็นว่าความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล สามารถประสานให้กลายเป็นประโยชน์แก่องค์กร					
9.	การมองเห็นวิธีการที่จะแก้ปัญหความขัดแย้งเหมาะสมกับสถานการณ์					
10.	การประเมินผลดี – ผลเสียของการแก้ปัญหความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นตามมา					

ข้อ	ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร				
		ความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	4. การควบคุมตนเอง					
1.	การยอมรับความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้อื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากท่าน					
2.	การใช้ความอดทนอดกลั้นเมื่อได้รับการตอบสนองที่ไม่ถูกใจ					
3.	การคงความเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมอารมณ์ ระหว่างการเกี่ยวข้องในความขัดแย้ง					
4.	การใช้เหตุผลและปัญญาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมากกว่าใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสินใจ					
5.	การเห็นว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ จึงเรียนรู้ว่าจะต้องอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร					
6.	การรู้เท่าทันอารมณ์ที่เกิดขึ้นในทุกขณะของตน					
7.	การจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
8.	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น					
9.	การมีความเข้าใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา					
10.	การมองโลกในแง่ดี ไม่เคร่งเครียดกับปัญหาเกินไป					

ข้อ	ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	5. การมีความยืดหยุ่น การทำให้สองฝ่ายที่ขัดแย้งร่วมในการหาทางเลือกที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ					
2.	การต่อรองเสนอบางสิ่งที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน					
3.	การกระตุ้น ช่วยให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกออกมา					
4.	การไม่ยึดมั่นถือมั่นในความคิดของตนเอง เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย					
5.	การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้วิธีการที่แตกต่างกันตามสถานการณ์					
6.	การยอมรับ สนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า					
7.	การจัดการความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ คือไม่ชี้ชัดว่าใครผิดถูก ยึดหลักว่าต่างคนก็มีส่วนถูก ได้ประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย					
8.	การไม่ทำตัวหยุดนิ่งกับที่และคิดว่าของเดิมหรือการปฏิบัติเดิมคืออยู่แล้ว					
9.	การปรับเปลี่ยน ไม่ยึดติดกับกฎหรือข้อกำหนดได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้					
10.	การปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายเกียรติศักดิ์ รุ่งเรือง
วัน เดือน ปี เกิด	31 กรกฎาคม 2511
สถานที่เกิด	อ.ขลุง จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	224 หมู่ 2 ตำบลโคกปี่
	อำเภอศรีมโหสถ จังหวัดปราจีนบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้จัดการโรงเรียน
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนเทวรักษ์ ตำบลโคกปี่
	อำเภอศรีมโหสถ จังหวัดปราจีนบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2524	ประถมศึกษาปีที่ 6
	จาก โรงเรียนศรีฤทัย ขลุง
พ.ศ. 2530	มัธยมศึกษาปีที่ 6
	จาก โรงเรียนดาราสมุทร ศรีราชา
พ.ศ. 2537	ศศ.บ. (ศิลปศาสตร์ สาขาปรัชญา)
	จาก วิทยาลัยแสงธรรม
พ.ศ. 2540	ศศ.บ. (ศาสนศาสตร์ สาขาเทววิทยา)
	จาก วิทยาลัยแสงธรรม
พ.ศ. 2551	กศ.ม.(การบริหารการศึกษา)
	จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ