

สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง

ปริญญานิพนธ์

ของ

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล

26 ส.ค. 2542

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

ธันวาคม 2541

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... จ.ค. ท.พ.ร.อ.น ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ)
..... อ.ค. น.น กรรมการ
(รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์)

คณะกรรมการสอบ

..... จ.ค. ท.พ.ร.อ.น ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ)
..... อ.ค. น.น กรรมการ
(รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์)
..... อ.ค. น.น กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)
..... อ.ค. น.น กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่..... เดือน..... ปี พ.ศ. ๒๕๔๖

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ โดยได้รับความอนุเคราะห์ ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกดา ทัพสุวรรณ ประธาน ควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ภา ศรีไพโรจน์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และกรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มอีก 2 ท่าน คือ ดร. พงรรัตน์ เกษรแพทย์ และอาจารย์ สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์สนิท เสวตวงศ์สกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตภูมิวิทยา จังหวัดสงขลา อาจารย์ประจวบ อุ่นเสียม ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าพะยอมพิทยาคม จังหวัดพัทลุง อาจารย์วิโรจน์ แก้ววันเพ็ญ ผู้อำนวยการโรงเรียนงหราพิชากร จังหวัด พัทลุง อาจารย์จรัญ บุรีภักดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง อาจารย์ เรวัต แสงอุบล หัวหน้าศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง และผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ อำนวยความสะดวก และช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขอขอบพระคุณ คุณพ่อถัน คุณแม่โน้ม คุณวรรณ คุณวรุตม์ คุณวโรดม ถ้วนถวิลและเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหาร การศึกษา รุ่นที่ 22 ทุกคน ที่สนับสนุนให้กำลังใจเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์จากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิต์ แก่คุณพ่อ คุณแม่ ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
✓ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	4
✓ ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	5
✓ ขอบเขตของการศึกษา.....	5
✓ นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
การบริหารการมัธยมศึกษาในปัจจุบัน/สภาพโดยทั่วไปของจังหวัดพัทลุง...	11
ธรรมชาติ/แนวคิด/ความหมายของความขัดแย้ง.....	16
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	20
กระบวนการเกิดความขัดแย้ง/ผลของความขัดแย้ง.....	37
ประเภท/ระดับต่างๆ ของความขัดแย้ง.....	43
ความขัดแย้งภายในโรงเรียน/พฤติกรรมของมนุษย์	
เมื่อพบกับความขัดแย้ง.....	47
กระบวนการ/ทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง.....	56
วิธีจัดการกับความขัดแย้ง.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	96
สมมติฐานในการวิจัย.....	100

3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	101
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	101
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	104
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	105
	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
5	สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	129
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	129
	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	129
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	131
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	131
	สรุปผลการวิจัย.....	131
	อภิปรายผล.....	135
	ข้อเสนอแนะ.....	146

บรรณานุกรม..... 149

ภาคผนวก..... 155

ประวัติย่อของผู้วิจัย..... 164

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	102
2	จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	106
3	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน.....	112
4	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน.....	113
5	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน.....	115
6	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นรายชื่อตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน.....	118

- 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง
ด้านสภาพของโรงเรียน เป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ
ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน..... 121
- 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดพัทลุง จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร
และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน..... 124
- 9 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ของการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง
ที่มีอายุแตกต่างกัน..... 126
- 10 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ของการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดพัทลุง ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน..... 127
- 11 เปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ย ของการ
เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน
ขนาดต่างกัน..... 128

บทที่ 1

บทนำ

บทนำ

ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง ที่เรียกรวมๆ ว่า "4M's" ซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) นั้น คน ได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้จัดหาและใช้ ทรัพยากรการบริหารอื่นๆไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ หน่วยงานใดก็ตาม ถ้าเริ่มต้นด้วยการ มีบุคลากรที่มีความเก่งกล้าสามารถแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ จะตามมาเอง (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.2530 : 6)ดังที่ เมกกินสัน ได้กล่าวยืนยันไว้ว่า"มนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และ ไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่า เช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นๆ แต่ยังคงถือว่ามนุษย์เป็น ทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ"(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.2530: 6; อ้างอิงมาจาก Megginson.1968 : 6)ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือ ชาย บริหารงานในหน่วยงานเล็ก หรือรับช้อนก็ตาม จำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ และยุทธศาสตร์ในการบริหารงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตน เพื่อให้ประสบความสำเร็จสูงสุด(วิจิตร วรุตบางกูร.2525 : 122)

มนุษย์เรานั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆด้านทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ พฤติกรรม ความต้องการ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดเมื่อต้องมาอยู่ร่วมกัน หรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ ธรรมชาติในด้านความแตกต่างของมนุษย์ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นระหว่างมนุษย์ ทั้งในด้านสร้างสรรค์และทางด้านเสื่อม จะมีมากหรือน้อยนั้นย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลนั้น หากแม้ว่าในกลุ่มใด มีสมาชิกของกลุ่มมี ลักษณะคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันมากที่สุด ปัญหาความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ

ในองค์กรนั้นจะมีน้อย ตรงกันข้าม หากกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งมีความแตกต่างกันมากทั้งในด้านคุณวุฒิ วิทยุณและอื่นๆ อันเป็นสิ่งที่แสดงถึงความแตกต่างกันแล้ว ก็จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้มาก(สง่า โพธิ์วัง.2528:91)ในการบริหารใดๆ ก็ตามความมีประสิทธิภาพของงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาอย่างยิ่งสำหรับองค์การของตนเอง แต่ความเป็นจริงในการปฏิบัติแล้ว ผลสำเร็จของการบริหารงาน จะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้อาจมีปัญาและอุปสรรคเกิดขึ้นมาจากความขัดแย้งในองค์กร (กิตติมา ปรีดีดิกล. 2529 : 294)ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่ยากที่หลีกเลี่ยงพ้น トラบโดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน มีผลการวิจัย ที่ยืนยันว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาจำนวนมากในการจัดการกับความขัดแย้ง เช่น งานวิจัยของโทมัสและชมิทธ์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 ของเวลาที่ทำงานเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 9; อ้างอิงมาจาก Thomas and Schmidt.1976 : 315-318) งานวิจัยในระยะต่อมา ของสถาบันอเล็กซานเดอร์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใช้เวลา เพื่อจัดการกับความขัดแย้งเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25 สำหรับ ผู้บริหารระดับกลางนั้นใช้เวลาถึงร้อยละ 30 ในการจัดการกับความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ . 2534 :9; อ้างอิงมาจาก Alexander Hammilton Institute.1983 : 1) และยิ่งไปกว่านั้นเกรฟได้วิจัยพบว่าทักษะบริหารในการรับมือกับความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางบริหารที่สำคัญ(ดวิล เก็ฏกลวงศ์. 2530 : 361; อ้างอิงมาจาก Graves. 1978)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคม ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งอีกประการหนึ่งที่พบบ่อยในสถานศึกษา คือความขัดแย้ง

ระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู แม้แต่ในกลุ่มครูก็ยังมีแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในโรงเรียน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์.2524 : 3)

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง มีจำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน มีนักเรียนจำนวน 29,372 คน มีข้าราชการครู จำนวน 1,473 คน มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารอยู่มาก เป็นต้นว่า ปัญหาประสิทธิภาพการบริหาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาบุคลากร (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง.2538 :1) ปัจจุบันงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสลับซับซ้อนและมีปริมาณมากขึ้น นอกจากงานวิชาการแล้วยังมีงานอื่นๆ เช่น งานธุรการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานบริหารทั่วไป และงานโรงเรียนกับชุมชน (กรมสามัญศึกษา.2532 : บทนำ) ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนที่พบเสมอ นับตั้งแต่ปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างครูกับครู ปรากฏให้เห็นเสมอว่าครูในหน่วยงานเดียวกัน ทะเลาะเบาะแว้งกัน แบ่งพรรคแบ่งพวก อิจฉา ริษยา กลั่นแกล้งกัน(โกสินทร์ รังสยาพันธ์.2530: 93)ผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าระดับใดก็ตาม มักประสบปัญหาเคืองคร้อนใจอย่างยิ่งอยู่เรื่องหนึ่ง คือปัญหาความสามัคคี นับเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง เกิดความลำบากใจในการสั่งการ บางครั้งผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นแต่คู่กรณีไม่พอใจก็ร้องเรียนไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือบางรายใช้วิธีการเขียนบัตรสนเท่ห์(บุญเหลือ มูลทอง. 2529: 6)ปัญหาดังกล่าวถ้ามีความรุนแรง ก็นับว่าเป็นผลร้ายต่อโรงเรียนอย่างยิ่ง เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะสร้างความยุ่งยาก ต่อการปฏิบัติงานได้ ทำให้บรรยากาศของโรงเรียนขบเซา สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่ออารมณ์ของบุคคลในโรงเรียนเป็นอย่างมาก อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นคนก้าวร้าว ตั้งตนเป็นศัตรูและประนามผู้อื่นบางคนถึงกับลาออกจากราชการ และในที่สุดก็เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนเอง (เจริญ โกลสีอำนาจ. 2530:3)

จากสภาพดังที่กล่าวแล้ว ในการบริหารงานในปัจจุบัน ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นักทฤษฎีองค์การได้พยายามศึกษาวิจัยปัญหาเรื่อง ความขัดแย้งในหน่วยงานหรือองค์การในลักษณะต่างๆ เพื่อจะนำข้อมูลเหล่านั้นไปปรับปรุงแก้ไขการเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่สร้างสรรค์และนักการศึกษาได้นำศาสตร์ในเรื่องนี้ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ด้วยเห็นว่าครูและผู้บริหารจะทำงานได้มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มากขึ้น หากสามารถควบคุมสาเหตุแห่งความขัดแย้งและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี การบริหารโรงเรียนและการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสาเหตุแห่งความขัดแย้ง และการฝึกฝนในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ในการพัฒนาทักษะการบริหารด้านบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน อันจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารและเป็นผลดีต่อการเรียนการสอนอย่างยิ่ง

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง
2. เพื่อศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง
3. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่ได้ทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและ วิจารณ์การจัดการกับความขัดแย้ง สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง การบริหาร งานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาผู้บริหารและผู้ที่ เกี่ยวข้องต่อไป

ขอบเขตของการศึกษา

1. เนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษา

1.1 สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญๆ ในวิจัยนี้ จำแนกสาเหตุของความ ขัดแย้ง ตามแนวคิดของ นิวแมน และบรูล (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 3; อ้างอิง มาจาก Pneuman and Bruehl. 1982 : 35 - 49) เป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

1. สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ พื้นฐานการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญาในการดำรงชีวิต วิธีการทำงาน ประสิทธิภาพ ชีวิต และประสิทธิผลการการทำงาน

2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และระบบการสื่อสารในองค์กร

3. สภาพของที่ทำงานหรือสภาพขององค์กร ได้แก่ ความขาดแคลน ทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและ เป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบ ที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ ของ บุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้การแปลความ และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

1.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ โฮวาท และลอนดอน (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 3; อ้างอิงมาจาก Howat and London. 1980)

ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารเป็น 5 วิธี คือ

1. วิธีเพิกเฉยหน้า
2. วิธีหลีกเลี่ยง
3. วิธีบังคับ
4. วิธีไกล่เกลี่ย
5. วิธีประนีประนอม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ปีการศึกษา 2538 จำนวน 145 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพัทลุง ปีการศึกษา 2538 จำนวน 108 คน ได้มาโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเครจซี่ และมอร์แกน(Krejcie and Morgan. 1970 : 607-610) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นระดับชั้น

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จำแนกเป็น

3.1.1 อายุ

1. ต่ำกว่า 45 ปี
2. ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

3.1.2 ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

1. ต่ำกว่า 10 ปี
2. ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.3 ขนาดของโรงเรียน

1. โรงเรียนขนาดเล็ก
2. โรงเรียนขนาดกลาง
3. โรงเรียนขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 สาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วยสาเหตุ 3 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
3. สภาพขององค์การ

3.2.2 วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหาร 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า
2. วิธีหลีกเลี่ยง
3. วิธีบังคับ
4. วิธีไกล่เกลี่ย
5. วิธีประนีประนอม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีการต่อต้านหรือมีปฏิสัมพันธ์เชิงปฏิปักษ์ทุกประเภท และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก เกิดผลเสียในการทำงาน และมีการกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมขององค์การด้วย

2. สาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง แหล่งที่มาหรือสาเหตุที่ทำให้มีการต่อต้านหรือมีปฏิสัมพันธ์เชิงปฏิปักษ์ทุกประเภท ในวิจัยนี้จำแนกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ๆ คือ

2.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล หมายถึง สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดความ

แตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางด้านพฤติกรรม และบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ ภูมิหลัง
แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล

2.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจาก
มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ระบบการสื่อสารในองค์กรและสาเหตุความขัดแย้งอื่นๆที่เกิด
จากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล

2.3 สภาพขององค์กร หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความ
ไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป
ความขาดแคลนทรัพยากร การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ
ของบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ การแปลความหมาย และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

3. วิธีจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้จัดการกับความ
ขัดแย้งเพื่อคลี่คลายปัญหาขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในที่นี้ได้จำแนกวิธีการกับ
ความขัดแย้งได้ 5 แบบ คือ

3.1 วิธีเผชิญหน้า หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยตั้งอยู่
บนพื้นฐานที่ว่า อะไรจะเกิดขึ้นก็ให้เกิด เป็นวิธีการที่เปิดเผย โดยให้คู่กรณีมาเผชิญหน้ากัน
เพื่อหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาอย่างตรงไปตรงมา พยายามวินิจฉัยหวัข้อปัญหาให้ชัดเจน
ให้คู่กรณีได้ชี้แจงปัญหาต่างๆ และติดตามแก้ปัญหาจนกว่าจะแล้วเสร็จ

3.2 วิธีหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ยอม
รับว่ามีปัญหา และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉย
ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้งไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่นำไปสู่การ
ทะเลาะวิวาท ปลีกตัวออกห่างอยู่เหนือความขัดแย้ง

3.3 วิธีบังคับ หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยยืนยันให้
ผู้อื่น ดำเนินตามระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น เป็นการใช้อำนาจ
หน้าที่ตามกฎหมายที่ผู้บริหารมีอยู่ สั่งการไม่ให้มีการโต้แย้งไม่สนใจความต้องการและความ
คาดหวังของผู้อื่น

3.4 วิธีใกล้เคียง หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยผู้บริหารพยายาม ลดความตึงเครียด โดยเป็นผู้ใกล้เคียง เป็นคนกลาง เน้นให้คู่กรณีได้ประนีประนอมกัน ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและให้ลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง

3.5 วิธีประนีประนอม หมายถึงวิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยพยายามหาทางประนีประนอม ให้มาพบกันครึ่งทาง เป็นวิธีที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละ สิ่งที่ตนเองอยากได้ลงบ้าง เพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายมาพิจารณาแก้ปัญหา หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับ ..

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดพัทลุง ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งดังกล่าว

5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน หรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหาร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

5.1 ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

5.2 ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

6. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึงสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง

7. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนของโรงเรียนที่มีอยู่จริงในขณะนั้นโดยถือเอาจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งขนาด ของโรงเรียนตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา(กรมสามัญศึกษา. 2535 : 27) จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ

7.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึงโรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน

7.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึงโรงเรียนที่มีนักเรียน 500-1,499 คน

7.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึงโรงเรียนที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 1,500 คน

ขึ้นไป

8. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้งและการ
เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผู้วิจัยจึงเสนอรายละเอียด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดแบ่งหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารการมัธยมศึกษาในปัจจุบัน/สภาพโดยทั่วไปของจังหวัดพัทลุง
2. ธรรมชาติ/แนวคิด/ความหมายของความขัดแย้ง
3. สาเหตุของความขัดแย้ง
4. กระบวนการเกิดความขัดแย้ง/ผลของความขัดแย้ง
5. ประเภท/ระดับต่างๆของความขัดแย้ง
6. ความขัดแย้งภายในโรงเรียน/พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง
7. กระบวนการ/ทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง
8. วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. สมมติฐานในการวิจัย

การบริหารการมัธยมศึกษาในปัจจุบัน/สภาพโดยทั่วไปของจังหวัดพัทลุง

การบริหารการมัธยมศึกษาในปัจจุบัน

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่อยู่ระหว่างการศึกษาระดับประถมศึกษาและการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีหลักการว่าให้ผู้เรียนค้นพบความสามารถ ความถนัดและความสนใจของตนเอง เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับประกอบสัมมาชีพ หรือการศึกษาต่อเป็นการศึกษาที่สนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติ

(กรมวิชาการ . 2533 :1) และในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีหลักการว่า เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่สามารถนำไปประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ และส่งเสริมการนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมไปพัฒนาคุณภาพชีวิตท้องถิ่นและประเทศชาติ (กรมวิชาการ.2535: 1) และในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535(คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2535: 12)กำหนดว่าการศึกษาระดับมัธยมศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณภาพ ความรู้ความสามารถและทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจและความถนัดของตนเองทั้งวิชาการ และวิชาชีพ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพรวมทั้งพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมสำหรับการประกอบอาชีพ

สำหรับกรมสามัญศึกษา(2531: 77) กล่าวว่า โรงเรียนมัศึกษามีหน้าที่และมีความรับผิดชอบในการพัฒนาเยาวชนอายุระหว่าง 13-18 ปี ให้มีความเจริญงอกงามตามจุดมุ่งหมายของแผนการศึกษาชาติ โรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีงานหลักที่ต้องปฏิบัติ 6 งาน ดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป ซึ่งโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การจัดองค์การระบบสารสนเทศ และแผนงานของโรงเรียน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินการบริหารอาคารสถานที่ การสื่อสารคมนาคม การประชาสัมพันธ์
2. งานธุรการ โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การวางแผนงานธุรการการบริหารงานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานทะเบียน และสถิติการประเมินผลงานธุรการ
3. งานวิชาการ โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การวางแผนงานวิชาการ การจัดแผนการเรียน การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียน การสอนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน

การวัดและประเมินผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลงานวิชาการ

4. งานปกครองนักเรียน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือการวางแผนงานการปกครองนักเรียน การส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้มีวินัย คุณธรรมจริยธรรม การแก้ไขพฤติกรรมไม่เหมาะสมของนักเรียน การส่งเสริมประชาธิปไตยตามแนวนโยบายของกรมสามัญศึกษา และการประเมินผลงานปกครอง

5. งานบริการ โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ การวางแผนงานบริการ บริการน้ำดื่ม น้ำใช้ บริการโภชนาการ บริหารสุขภาพอนามัย บริการห้องสมุด บริการโสตทัศนูปกรณ์ บริการแนะแนว และการประเมินผลงานบริการ

6. งานโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน การให้บริการชุมชน การเป็นผู้นำและให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน การได้รับความสนับสนุนจากชุมชน และการประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จึงสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน เป็นการดำเนินการให้การศึกษอบรมแก่เยาวชนที่มีอายุระหว่าง 13-18 ปี ให้ความรู้ทั้งด้านวิชาสามัญและวิชาอาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความถนัดและความสนใจ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นพื้นฐานการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และออกไปประกอบอาชีพซึ่งเกี่ยวข้องกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการและงานโรงเรียนกับชุมชน โดยมีผู้บริหารคณะครู และบุคลากรอื่นๆ ร่วมปฏิบัติงาน ซึ่งการปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคลากรนั้น ความขัดแย้งกันระหว่างงานการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงและผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นให้คลี่คลายไปอย่างดีที่สุด การจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นภาระที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ดังนั้นจะต้องศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อเรียนรู้และนำวิธีการเหล่านั้นไปจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนต่อไป

สภาพโดยทั่วไปของจังหวัดจังหวัดพัทลุง

จากเอกสารบรรยายสรุปจังหวัดพัทลุง (สำนักงานจังหวัดพัทลุง. 2541: 3-20) ได้กล่าวถึงจังหวัดพัทลุงพอสังเขปดังนี้

จังหวัดพัทลุงเป็นจังหวัดในภาคใต้ ตั้งอยู่ระหว่างละติจูด 7 องศา 6 ลิบดาเหนือ ถึง 7 องศา 53 ลิบดาเหนือและลองจิจูดที่ 99 องศา 44 ลิบดาตะวันออก ถึง 100 องศา 26 ลิบดา ห่างจากกรุงเทพมหานครตามเส้นทางรถไฟระยะทางประมาณ 846 กิโลเมตร และเส้นทางรถยนต์สายเอเชียเป็นระยะทาง 8,58 กิโลเมตร จังหวัดพัทลุงมีความยาวจากทิศเหนือไปทิศใต้ประมาณ 78 กิโลเมตร ความกว้างจากทิศตะวันออกไปทิศตะวันตกประมาณ 53 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 3,424,473 ตารางกิโลเมตร

การปกครอง แบ่งออกเป็น 10 อำเภอ และ 1 กิ่งอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองควนขนุน เขาชัยสน ปากพะยูน กงหรา ตะโหมด ศรีบรรพต ป่าบอน ป่าพะยอม บางแก้ว และกิ่งอำเภอศรีนครินทร์ มี 1 เทศบาลและ 8 สุขาภิบาล ประชากรมีจำนวน 492,104 คน เป็นชาย 240,885 คน เป็นหญิง 251,219 คน ความหนาแน่นของประชากรประมาณ 143 คน ต่อตารางกิโลเมตร (ข้อมูลเมื่อ 31 ธันวาคม 2540)

สภาพทางเศรษฐกิจ รายได้หลักมาจากภาคเกษตรกรรม พืชเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ ข้าว ยางพารา ไม้ผล พืชผัก พืชไร่ และการเลี้ยงสัตว์ ส่วนการอุตสาหกรรมจะมีเพียงอุตสาหกรรมขนาดเล็กและอุตสาหกรรมขนาดกลาง และยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร เศรษฐกิจของจังหวัดพัทลุงมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยเพียงร้อยละ 4.45 ต่อปี ต่ำกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของภาคใต้ในระยะเวลาเดียวกัน ซึ่งเท่ากับร้อยละ 8.2 ต่อปีและของประเทศซึ่งเท่ากับร้อยละ 8.2 ต่อปี รายได้เฉลี่ย/คน/ปี ของจังหวัดพัทลุง ปี 2538 เท่ากับ 29,740 บาท ซึ่งต่ำสุดของจังหวัดภาคใต้และเป็นอันดับที่ 50 ของประเทศ

สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จากรายงานผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2538 ของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง(2538:1-3) ได้สรุปเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ไว้ดังนี้

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง มีจำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 29,372 คน มีข้าราชการครู จำนวน 1,473 คน มีหน้าที่จัดและส่งเสริมการมัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง โดยมีโรงเรียนกระจายกระจาย จำแนกตามอำเภอ ได้ดังนี้

อำเภอเมืองพัทลุง มีจำนวน 7 โรงเรียน คือ โรงเรียนพัทลุง โรงเรียนสตรีพัทลุง โรงเรียนพัทลุงพิทยาคม โรงเรียนประภัสสรรังสิต โรงเรียนวชิรธรรมสถิต โรงเรียนพรหมพิณชัยบุรี และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์พัทลุง

อำเภอเขาชัยสน มีจำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนเขาชัยสน และโรงเรียนหวนโพธิ์พิทยาคม

อำเภอควนขนุน มีจำนวน 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนควนขนุน โรงเรียนพนางตุง โรงเรียนอนุควนวิทยาน โรงเรียนคอนสาหรณาวินยา โรงเรียนนาขยาดวิทยาคาร และโรงเรียนบุญญาวุธ

อำเภอปากพะยูน มีจำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนหารเทา โรงเรียนปากพะยูนพิทยาคาร โรงเรียนควนพระสาครินทร์ และโรงเรียนมัธยมเกาะหมาก

อำเภอตะโหมด มีจำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนตะโหมดและโรงเรียนประชารัฐ

อำเภอกงหรา มีจำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนกงหราพิชากรและโรงเรียนชะรัดชนูปถัมภ์

อำเภอศรีบรรพต มีจำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนศรีบรรพตพิทยาคม และโรงเรียนตะแพนพิทยา

อำเภอป่าบอน มีจำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนป่าบอนพิทยาคม

อำเภอบางแก้ว มีจำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนบางแก้วพิทยาคม

อำเภอป่าพะยอม มีจำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนป่าพะยอมพิทยาคม
โรงเรียนและนิคมควนขนุนวิทยา

สรุปโดยภาพรวมจังหวัดพัทลุง ประชากรมีรายได้จากการเกษตรกรรมเป็นหลัก มีรายได้เฉลี่ยของประชากรน้อย ซึ่งต่ำสุดของจังหวัดในภาคใต้ และอยู่ในอันดับที่ 50 ของประเทศ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง เป็นโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 10 โรงเรียน ขนาดกลางจำนวน 12 โรงเรียน และเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 7 โรงเรียน รวม 29 โรงเรียน มีสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง เป็นศูนย์บริหารงานของกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด

ธรรมชาติ/แนวคิด/ความหมายของความขัดแย้ง

ธรรมชาติของความขัดแย้ง

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยคนจำนวนมากทำงานอยู่ร่วมกันความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของความคิด ปรัชญา ความเชื่อ วิธีการทำงาน ตลอดจนเรื่องของอำนาจและผลประโยชน์เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ ฟอลเลท(Follet) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งมีอยู่ทุกแห่งในโลก เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เราควรใช้ให้เป็นประโยชน์ (อรุณ รักธรรม. 2527 : 328 ; อ้างอิงมาจาก Follet. 1941) เช่นเดียวกับ ทิสนา แชมมณี (2522 : 74) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นของคู่โลกตราบนานัปการที่มีความแตกต่างกัน แต่เราสามารถป้องกันและจัดความขัดแย้งให้ลดน้อยลงได้ โดยการศึกษาสาเหตุของปัญหาและอาศัยความรู้ทางจิตวิทยากับทักษะในการบริหาร จัดการกับความขัดแย้งนั้น ซึ่งถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 361) ได้กล่าวว่า ทักษะในการรับมือกับความขัดแย้ง เป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดแนวคิดและพลังในการพัฒนาองค์กร ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

จากแนวคิดของนักวิชาการ พอจะสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติ อาจจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สำคัญอยู่ที่ว่าผู้บริหารจะจัดการกับความขัดแย้งอย่างไรเพื่อให้ประโยชน์ในทางที่สร้าง

สรรค์กับองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งวิชโยโกสุวรรณาจินดา (2535 : 167-168) ได้มองความขัดแย้งเป็นสองแนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดดั้งเดิม แต่เดิมนั้นถือว่าความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ องค์การที่มีความขัดแย้งมากเกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหาร ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีควรจัดการความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป

2. แนวคิดสมัยใหม่ แนวความคิดในระยะหลังเริ่มมองความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดเดิม โดยมองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้ง โดยไม่จำเป็นต้องมีใครถูกใครผิด ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแต่ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไปควรนำมาเปิดเผยกันไม่ควรจะปกปิด

ซึ่งคล้ายๆกับแนวคิดของไทบูลย์ จึงทองคำ ประชุม โพธิ์กุลและสิทธิพงศ์ สิทธิจักร ซึ่งได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความขัดแย้งดังนี้

1. แนวคิดเดิม ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและให้ผลร้าย เป็นสัญญาณของความผิดพลาดบางอย่างขององค์การ หรือความล้มเหลวของการบริหาร คนส่วนมากถูกสอนให้หลีกเลี่ยงความขัดแย้งตั้งแต่เยาว์ ทำให้เกิดความพึงใจกลัวต่อการมีความขัดแย้ง ความไม่ตกลงกัน หรือการต้องเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน จึงมีแนวความคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรเก็บกด หรือหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป

2. แนวความคิดใหม่ ถือว่าความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา หากแต่ต้องควบคุมให้มีปริมาณจำกัดเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งแปลกประหลาดหรือสิ่งที่น่ารังเกียจ แต่เป็นสิ่งที่ควรศึกษาให้เข้าใจธรรมชาติที่มันเกิดขึ้น ภาวะที่มันดำรงอยู่และเงื่อนไขที่ทำให้มันเสื่อมสลายไปเพื่อจะได้สามารถควบคุมปริมาณของความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะสมดุลเอื้อต่อการพัฒนาองค์การ

เพื่อให้เห็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น อาจเปรียบเทียบความขัดแย้งเหมือนสัตว์ดุร้ายชนิดหนึ่ง ซึ่งคนโบราณพยายามหลีกเลี่ยงหนีมาทั้งเสียเพราะกลัวอันตราย แต่คนปัจจุบันพยายามศึกษาให้เข้าใจธรรมชาติของสัตว์ที่ดุร้ายนำมาเลี้ยงและฝึกให้เชื่อง จนสามารถควบคุมพฤติกรรม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความขัดแย้ง พอจะสรุปได้ว่าแนวคิดเกาความขัดแย้ง เป็นสิ่งเลวร้าย เป็นตัวบ่งชี้ถึงความล้มเหลวขององค์การ ต้องจัดให้หมดไป และแนวคิดสมัยใหม่ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติธรรมดา หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะ จะเป็นสิ่งที่ประโยชน์กับองค์การ

ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของความขัดแย้งไว้มาก ทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน เช่น วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 163) ให้ความหมายของความขัดแย้งโดยเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร ปฏิสัมพันธ์ที่แสดงออกมาจะชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้ง เช่นการข่มขู่ การสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรงข้าม หรือดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ ส่วนชลอ ธรรมศิริ (2517: 16) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมาโดยการกระทำ แต่ที่มามีมาคือความคิดของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกัน มีความแตกต่างกันค่านิยมต่างกัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น และมีส่วนคล้ายคลึงกับความหมายของความขัดแย้งตามแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์(2522:115-116) ที่ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ ที่ได้จากกิจกรรมหรือเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน

สำหรับธีระวุฒิ เจริญราษฎร์(2524 : 16) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่มหรือมากกว่า มีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ข่าวดสาร และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ส่วนทิสนา แคมมณี (2522: 74) ได้ให้ความหมายของ

ความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้บุคคลขัดแย้งกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ซึ่งคล้ายกับของพัชนี วรกวิน (2522 : 32) ที่ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การตอบสนองที่ไม่ไปด้วยกัน หรือสถานการณ์ซึ่งตอบสนองเหมือนกัน ในทางบวกและทางลบ บุคคลอาจจะต้องการตอบสนองทั้งสองทางมากกว่านี้ แต่ธรรมชาติของการตอบสนองจะต้องสนองไปในทางที่เป็นไปได้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 231) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหรือความเชื่อที่ไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งคล้ายกับ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 173) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกันและตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติ ที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่ทำความเข้าใจอาจจะก่อให้เกิดความ แตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย และสมยศ นาวิการ(2524 : 284)ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งคือ การโต้เถียง หรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู หรือการแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม ส่วนกิตติมา ปรีดีติลล(2529: 295) ได้ให้ ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวาย เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไป หรือให้น้อยลง ซึ่งคล้ายกับของบุญช่วย ศิริเกษ (2525 : 21)ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตกอยู่ในภาวะไม่กล้าตัดสินใจหรือไม่สามารถหาข้อยุติให้เป็นที่พอใจได้ แต่ถ้าจะพิจารณาความหมายในแง่ที่แคบเข้าก็อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งคือความแตกต่างความไม่ลงรอย หรือความไปกันไม่ได้ของบุคคลในด้านต่างๆ เช่นด้านความคิด ความเชื่อค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ เป้าหมาย ผลประโยชน์ เป็นต้น

ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2530 ได้ให้ความหมายของคำ"ขัดแย้ง" หมายความว่า "ไม่ลงรอยกัน" และพจนานุกรมของเวสเตอร์ (เสริมศักดิ์ วิทยาลัย. 2534 : 10; อ้างอิงมาจาก Webster's Dictionary. 1972)กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำที่ไปกันด้วยไม่ได้ ในลักษณะตรงข้าม ความคิดหรือการกระทำ ไม่เหมือนกัน

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นซึ่งอาจจะเหมือน ๆ กัน หรือแตกต่างกันบ้าง แต่พอสรุปความหมาย ของความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องของ ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ความต้องการเป้าหมายและผลประโยชน์ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีผลกระทบต่อการทั้งในเชิงบวกและลบ ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและพยายามใช้ทักษะเชิงบริหารจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อการ เพื่อสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เกิดจากสาเหตุหลายประการ อาจเป็นความขัดแย้งอย่างรุนแรงหรือเล็กๆ น้อยๆ ในเชิงลบหรือในเชิงบวกไม่ว่าลักษณะความขัดแย้งจะเป็นเช่นไร จะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริง และผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องด้วยจะทำตัวเหนือความขัดแย้งหาได้ไม่ การรู้ต้นเหตุของความขัดแย้ง เป็นประโยชน์ต่อการหาทางเยียวยาซึ่งความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ มีมากกว่ากรณีความขัดแย้งที่ไม่เข้าใจต้นเหตุมาก่อน (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 361)พฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิด ความขัดแย้งก็เช่นกันย่อมมีสาเหตุทำให้เกิด การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง จะตัดตอนศึกษาความขัดแย้งประเภทใดประเภทหนึ่ง คงจะไม่ช่วยให้ผู้กระทำการศึกษามองเห็นภาพของความขัดแย้งได้ชัดเจน เพราะพฤติกรรมของคนมีความสืบเนื่องสัมพันธ์กัน ถ้ามีความขัดแย้งภายในตนเอง ก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วย และอาจจะเกิดผลกระทบให้เกิด ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล หรือระหว่างองค์การย่อยในองค์การใหญ่อีกด้วย

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ไพบูลย์ จิ่งทองคำ ประชุม โพธิกุลและสิทธิพงศ์ สิทธิขจร(2532: 320- 324) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1 สภาพคับข้องใจในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่มีความปรารถนาเท่าๆกันทั้งสองอย่าง เข้าทำนอง รักพี่เสียดายน้อง เช่น มีครูทำงานดีเด่นเท่าๆกัน 2 คน แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจ เลื่อนเงินเดือนสองชั้น ให้เพียงคนเดียว

1.2 สภาพคับข้องใจในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเงื่อนไขอันไม่เป็นที่ปรารถนาทั้งสองอย่างเท่าๆ กัน เข้าทำนองหนีเสือปะจระเข้ เช่น โรงเรียนมีปัญหามาก ผู้บริหารไม่ปรารถนาจะย้ายและไม่ปรารถนาจะทนอยู่กับสภาพปัญหา ต้องเลือกอย่างหนึ่ง

1.3 สภาพคับข้องใจที่บุคคลต้องเลือกทำในสิ่งที่ปรารถนาและไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน เช่น งานรายได้ดีแต่มีอันตราย หรืองานสบายแต่รายได้น้อย

2. ความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งแยกพิจารณาได้เป็น 8 กรณี คือ

2.1 ความคิดเห็นแตกต่างกัน เนื่องจากคนเราได้รับการเรียนรู้ การฝึกอบรมและผ่านประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ฉะนั้นการตกลงด้วยความพอใจของกลุ่มที่มีความเห็นไม่ตรงกันนั้น มักไม่สามารถตกลงกันได้ จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

2.2 การรับรู้ คนเรานั้นจะมองสิ่งเดียวกันแต่อาจเห็นและรู้สึกไม่เหมือนกัน หากต่างฝ่ายต่างยืนยันของตนว่าถูกต้องเหมาะสม ก็ไม่ก่อให้เกิดข้อยุติได้ อันนำไปสู่การเกิดปัญหาความขัดแย้งได้

2.3 ค่านิยมแตกต่างกัน ค่านิยมเป็นหลักที่บุคคลถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ

คุณค่าของสิ่งต่างๆ ว่าดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควร เมื่อต่างฝ่ายต่างยืนยันในหลักหรือความเชื่ออย่างเหนียวแน่นของตน ก็ไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้ จึงนำไปสู่ ความขัดแย้งต่อไป

2.4 เมื่อคิดต่อกัน อคติที่มีความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อบุคคลอื่นนั้น ส่วนใหญ่มักเป็นไปในทางลบหรือในทางความรู้สึกไม่ค่อยดี อคติดังกล่าวอาจเกิดจากรู้สึกส่วนตัว หรือประสบการณ์หรือคำบอกเล่าของผู้อื่น อคติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจที่มีผลผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้อาจเกิดขึ้น เพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบใจหน้ากันก็เป็นได้

2.5 ผลประโยชน์ขัดกัน ผลประโยชน์เป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัญหาใหญ่ที่มักแก้ไขได้ยากกว่าปัญหาประเภทอื่น ๆ และมักเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายต่างมุ่งหวังจะเอาประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว และไม่สามารถหาทางประนีประนอมผ่อนปรนกันได้แล้ว ความขัดแย้งนี้ก็จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2.6 มีทรัพยากรจำกัด ในกรณีที่หน่วยงานในองค์การสามารถจัดหา กำลังเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และพื้นที่ได้เพียงพอตามความต้องการแล้ว ปัญหาการจัดทรัพยากรก็ไม่เกิดขึ้น แต่ในกรณีที่ทรัพยากรดังกล่าวมีอยู่อย่างจำกัด การจัดสรรทรัพยากรให้กลุ่มต่าง ๆ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมน้อยกว่าที่ความต้องการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งจึงเกิดตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน

2.7 มีความแตกต่างของเป้าหมาย หน่วยงานหรือแผนกงานต่างๆ ขององค์การจะมีความชำนาญเฉพาะอย่างหรือมีความชำนาญงานแตกต่างกัน ธรรมชาติปัญหาและเป้าหมายของงานจึงไม่เหมือนกัน ความแตกต่างดังกล่าวมักนำไปสู่ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือลำดับก่อนหลัง ทั้งๆ ที่เป้าหมายโดยรวมขององค์การจะเป็นที่ยอมรับกันก็ตาม

2.8 การมีงานขึ้นต่อกัน การทำงานแผนกต่างๆ ต้องเกี่ยวข้องในลักษณะของการ ขึ้นอยู่ต่อกันต้องคอยกันนั้นก็เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งตามมาได้ ในเมื่อความตึงเครียดของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจากการงานมากขึ้นหรือถูกเร่งรัดงานมากยิ่งขึ้น

การกล่าวโทษและปัดความรับผิดชอบต่อกันจะเกิดขึ้น แม้จะมีการจัดสรรงานให้รับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกัน แต่ถ้าได้ผลตอบแทนไม่เท่ากัน หรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะสามารถแบ่งให้เท่ากันได้ จะเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้น

3. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การย่อยในองค์การใหญ่ ซึ่งมีการกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อาจพิจารณาเป็น 4 สาเหตุ คือ

3.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากลำดับชั้นการบังคับบัญชา เช่น ระหว่างคณะกรรมการอำนวยการกับผู้บริหารระดับสูง ระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต่ำ ระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา เป็นต้น

3.2 ความขัดแย้งอันเนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ระหว่างแผนกตลาดกับแผนกการผลิต ระหว่างทหารปืนใหญ่กับทหารราบ ระหว่างฝ่ายวิชาการกับฝ่ายปกครองในโรงเรียน เป็นต้น

3.3 ความขัดแย้งอันเนื่องจากกลุ่มที่เป็นทางการกับ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มที่เป็นทางการ อาจเข้ากันไม่ได้กับบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

3.4 ความขัดแย้งอันเนื่องจากสถานการณ์ของการเอาแพ้เอาชนะกัน เช่น ในสถานการณ์ที่กลุ่มสองกลุ่มมีเป้าหมายคนละอย่าง และไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่มได้พร้อม ๆ กันในเวลาเดียวกันจึงเกิดสถานการณ์ที่ทำให้แต่ละกลุ่มต่างพยายามที่จะหาวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายของตน เพราะการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหนึ่ง อาจก่อให้เกิดผลเสียให้อีกกลุ่มหนึ่งได้ เช่นในโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาเป็นกลุ่มปฏิบัติการสอนที่ต้องการเบิกเงิน หรือวัสดุอุปกรณ์อย่างรวดเร็วเพื่อให้ใช้งานทัน แต่กลุ่มครูธุรการและการเงินจำต้องยึดระเบียบการพัสดุและการเงิน จะรีบร้อนทำเร็ว ๆ ย่อมไม่ได้ สถานการณ์เช่นนี้ ถ้าปฏิบัติตามระเบียบก็จะล่าช้า ซึ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่มครูธุรการและการเงิน แต่ไม่บรรลุเป้าหมายของกลุ่มครูหัวหน้าหมวดวิชา เป็นต้น

สำหรับไมล์ (ฉวิล เกือกุลวงศ์.2530:370-371;อ้างอิงมาจาก Miles.1980) ได้ชี้ให้เห็นตัวอย่างหลายตัวอย่างที่ทำให้เกิดสาเหตุของความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน เป็นองค์ประกอบแรกที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง โดยพื้นฐานแล้วการพึ่งพาในหน้าที่การงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มมีมากขึ้นเท่าใด(นั่นคือ เขาต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้นเท่าใด)ความเป็นไปได้ของความขัดแย้งมีมากขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้ส่วนหนึ่ง เป็นเพราะการพึ่งพาในหน้าที่การงานที่มากขึ้นทำให้ความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ดังนั้นความไม่ตกลงเห็นชอบในเรื่องเล็กน้อย สามารถขยายใหญ่ได้อย่างรวดเร็ว บานปลายเป็นอุบัติเหตุใหญ่ได้

2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ ความแตกต่างในระดับสถานะระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม สามารถเอื้ออำนวยโอกาสสำหรับความขัดแย้งได้ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารในองค์กรมากมาย มีอิทธิฤทธิ์ที่จะเอาเวลาทำงานราชการในแต่ละวันไปทำธุรกิจส่วนตัวและอื่นๆ ในขณะที่พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่เป็นผู้บริหาร ไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ สามารถที่จะมีผลกระทบต่อทัศนคติความคิดเห็นของบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหาร เกี่ยวกับนโยบายและความเป็นธรรมขององค์กรอย่างมาก

3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นมาจากความไม่ชัดเจนของอำนาจตามกฎหมาย สถานการณ์ซึ่งมีความไม่ชัดเจนว่าเรื่องบางเรื่องใครเป็นผู้รับผิดชอบกันแน่ ตัวอย่าง เช่น เมืองค์การหลายแห่ง ใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรโดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และฝ่ายซึ่งผู้สมัครจะได้รับการบรรจุงานในฝ่ายนั้น เป็นผู้ประเมินตัวผู้สมัคร สอบแข่งขัน สอบคัดเลือกหรือคัดเลือก ทั้งนี้ก็เพราะว่าทั้งสองแผนกต่างเกี่ยวข้องกันในกระบวนการจ้างเกิดอะไรขึ้น ถ้าแผนกหนึ่งต้องการจ้างบุคคลหนึ่ง แต่อีกแผนกหนึ่งไม่ต้องการ

4. อุปสรรคการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคต่างๆของการติดต่อสื่อสาร มีศักยภาพอย่างสำคัญสำหรับความขัดแย้ง เมื่อบุคคลหนึ่งเข้าใจผิดในข่าวสาร หรือเมื่อข่าวสารข้อมูลถูกยับยั้งมิอยู่บ่อยที่เห็นบุคคลนั้นจะตอบสนองด้วยความรู้สึกคับข้องใจและความรู้สึกคับข้องใจ

และความโกรธ

5. การพึ่งพาลัทธิพยากรร่วมกัน เมื่อไรก็ตามที่แผนหรือฝ่ายต่างๆต้องแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกือบจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อทรัพยากรมีจำกัด

6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล เอื้ออำนวยต่อศักยภาพแห่งความขัดแย้งในองค์การมากยิ่งขึ้น ในองค์การแห่งหนึ่งกลุ่มต่างๆถูกประเมินผล และได้รับรางวัลความดีความชอบ โดยใช้เกณฑ์ที่ต่างกัน ตัวอย่าง เช่น บุคลากรฝ่ายผลิตมีบ่อยที่ได้รับรางวัลความดีความชอบสำหรับประสิทธิภาพของพวกเขา และประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลผลิตในระยะยาว แต่อีกด้านหนึ่งทางฝ่ายขายได้รับรางวัลความดีความชอบบนพื้นฐานของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงการตลาดในระยะสั้นและมีอยู่บ่อยที่ยังความเสียหาย ให้กับประสิทธิภาพการผลิตในระยะยาว ในสถานการณ์เหล่านี้ ความขัดแย้งอุบัติขึ้นมา ในขณะที่แต่ละหน่วยงาน พยายามที่จะให้บรรลุเกณฑ์การปฏิบัติงานของเขา

7. ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะพิเศษส่วนตัว ต่างก็มีอิทธิพลต่อคุณภาพและลักษณะธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความเด่น ความก้าวร้าว ความเพด็จการของบุคคล และความอดกลั้นต่อความคลุมเครือ ทั้งหมดนี้ดูเหมือนมีอิทธิพลเหนือบุคคล ที่จะต่อสู้รับมือกับความขัดแย้งที่มีศักยภาพได้อย่างไร ที่จริงแล้วคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจจะพิจารณาตัดสินได้อย่างน้อยที่สุดว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร

ส่วนกิตติมา ปรีดีติลล (2529: 298-299) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้งนั้นมีหลายสาเหตุ ดังจะแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก

1.1 ความคิดเห็นที่ต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์รวมทั้งประสบการณ์และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา ความแตกต่างนี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจ ทั้งสองฝ่ายปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

1.2 การรับรู้ที่ต่างกัน บางกรณีคนเรามองปัญหาไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการที่ต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

1.3 ค่านิยมแตกต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึงหลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่างๆ ว่า ดี ไม่ดี ควร ไม่ควร อย่างไร

1.4 ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้ หมายถึงความรู้สึก ส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น อคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ กัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้ อาจเกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความรู้สึก "ไม่ชอบหน้ากันก็ได้"

1.5 ผลประโยชน์ขัดกัน นับว่าเป็นปัญหาใหญ่แก้ไขได้ยากยิ่ง ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เป็สาเหตุสำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียว และไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งก็จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2. เนื่องจากโครงสร้างขององค์การ องค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักขององค์การเท่านั้น แต่จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละหน่วยงาน และแต่ละบุคคลของหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งก็เกิดขัดแย้งกันขึ้น เรื่องที่ขัดแย้งมักเป็นเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันทรัพยากรและงบประมาณ เพราะแต่ละหน่วยงาน พยายามหาวิธีการที่จะแบ่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่หน่วยงานของตนให้มากที่สุด เพื่อผลงานของตน

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิค วิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า แก่ผลงาน ความเปลี่ยนแปลง นี้นยอมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมไม่พอใจ เกิดความขัดแย้งกันขึ้น

2.3 ความขัดแย้งอันเนื่องจากความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงาน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายตลาด

2.4 ความขัดแย้งอันเกิดจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

ซึ่งมีส่วนคล้ายคลึงกับความเห็นของสง่า โภธิวัง(2528: 92-93) ที่ได้กล่าวถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งไว้หลายประการดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากหน้าที่ที่ปฏิบัติ ในการปฏิบัติงานนั้น บางองค์การงานมักซ้ำซ้อนกัน ไม่ได้แบ่งภาระหน้าที่ให้แน่ชัดว่า เป็นความรับผิดชอบของใคร หรือกลุ่มไหนเมื่อจะต้องปฏิบัติงานจริง ก็อาจจะต้องถกเถียงกันในระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในลักษณะที่แย่งงานกันทำและเถียงกันทำจะก่อให้เกิดผลกระทบในทางเสื่อมของหน่วยงานและบุคคลเป็นอันมาก
2. ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการของปัจเจกบุคคลในด้านวัตถุ ความขัดแย้งในลักษณะนี้เกิดขึ้นจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่ต้องการในด้านวัตถุสิ่งของ หรือปัจจัยอื่นๆ ซึ่งความต้องการลักษณะนี้ แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีความอยากได้คล้ายๆ กัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเป็นเหตุให้เกิดแบ่งพรรคแบ่งพวก และแยกคนในองค์การบริหารให้ห่างจากกัน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่า "เรา"และ"เขา" ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นชนวนก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น โดยแบ่งเป็นพวกๆ
4. ความขัดแย้งที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งนี้เกิดจากการที่บุคคลมาทำงานร่วมกันอยู่เป็นเวลานานๆ ซึ่งในระยะแรกๆ จะไม่มีปัญหา แต่ภายหลังที่มาอยู่ร่วมกันนานๆเข้า ได้มีการพบปะพูดคุยกัน รู้ข้อดีข้อเสียของกันและกันหรือของแต่ละฝ่าย บางอย่างอาจเข้าใจกัน บางอย่างอาจไม่เข้าใจกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การขึ้นที่สุด
5. ความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดธรรมะทางพุทธศาสนาในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้ เกิดจากการขาด เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา ความเสียสละ การให้อภัย รวมทั้งการขาดระเบียบในการปฏิบัติงานด้วย เมื่อคนในองค์การขาดธรรมะแล้วจิตใจ

ก็เสื่อม ทำให้เกิดความขัดแย้งกันง่ายขึ้นง่าย ๆ ทั้งนี้ปัญหามาง่ายอาจจะรวมรวมกันได้

ทัศนะของรอบบั้น (ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2530 : 177 ; อ้างอิงมาจาก Robbins.1974 : 99) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งเป็นหมวดใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สาเหตุจากการติดต่อสื่อสาร เช่น
 - 1.1 ไม่เข้าใจในความหมาย
 - 1.2 ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - 1.3 ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง
 - 1.4 มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
 - 1.5 ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร
2. สาเหตุจากโครงสร้าง เช่น
 - 2.1 ความแตกต่างในอำนาจหน้าที่
 - 2.2 สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
 - 2.3 ภาระงานไม่เท่ากัน
 - 2.4 วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน
 - 2.5 การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน
 - 2.6 บทบาทขัดแย้งกัน
 - 2.7 ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแก่กันใช้
3. สาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น
 - 3.1 เข้ากับคนอื่นไม่ได้
 - 3.2 ไม่พอใจในบทบาทของตน
 - 3.3 มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์การ

ความคิดเห็นของอรุณ รักธรรม(2525 : 308- 309)ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เรื่องส่วนตัว เป็นประเภทศิลปะไม่กินกันอาจจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือบุคลิก ลักษณะ หรือบางที่ไม่รู้สาเหตุเลยว่าทำไมถึงไม่ชอบหน้า
2. เป้าหมาย คือสิ่งที่ต้องการนั้นจำกัด คนเก่งแย่งกันเยอะ เช่น แย่งตำแหน่ง แย่งผู้หญิง แย่งเงินเดือนสองชั้น หรือเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน บางคนเข้ามาหวังเงิน บางคนหวังเกียรติยศ ไครมาขัดขวางก็ไม่พอใจ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เสมอ
3. วิธีการ วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีต่างๆ กันหรือวิธีการทำงานแต่ละคนย่อมมีแบบของตนเอง บางคนช้า บางคนรวดเร็ว บางคนเผด็จการ บางคนประชาธิปไตย บางคนตามสบาย บางคนยึดตำรา ระเบียบ เหล่านี้เป็นต้น
4. สถานภาพ เช่นเอาคนหนุ่มหรือสาวไปปกครองคนแก่ที่มีประสบการณ์สูง คนแก่ก็ชักไม่พอใจ เป็นเรื่องของการเชื่อมือกันหรือไม่ ถ้าไม่เชื่อก็พยายามขัดขวาง ขัดแย้ง
5. การรับรู้และค่านิยม คนเราชอบไม่เหมือนกัน เช่น สมพรชอบทำงานเงียบๆ แต่บังเอิญไปนั่งห้องเดียวกับสมเพลิน ที่ชอบคุยและเปิดเพลงทั้งวัน คนชอบเงียบก็ชักหงุดหงิด เป็นต้น

สำหรับลูแทนส์(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534: 53; อ้างอิงมาจาก Luthan. 1981:367-377)ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยกล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีสาเหตุจากบุคคลเป็นประการสำคัญ วิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจบุคคลได้ดี คือการพิจารณาจากหน้าต่าง โจแฮรี(Johary Window) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย โจเซฟ ลุฟท์(Joseph Luft)ซึ่งเรียกสั้นๆว่า(Jo)และแฮรี อิงแฮม(Hary Ingham) ซึ่งเรียกสั้นๆ ว่าแฮรี(Hary) หน้าต่างโจแฮรี เกิดจากการผสมของสองตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือการรู้ของเรา (เรารู้ หรือเราไม่รู้) มิติที่สองคือการรู้ของคนอื่น(เขารู้หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบบุคคล 4 แบบ ดังภาพประกอบ 1

	เราไม่รู้	เราไม่รู้
เราไม่รู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เราไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

ภาพประกอบ 1 หน้าต่างโจแฮรี (Johary Window)

แหล่งที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์.

2534 : หน้า 53

จากภาพประกอบ 1 จะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบ

1. เราไม่รู้และเราไม่รู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open Self) บุคคลแบบที่ 1 เป็นบุคคลที่เปิดเผยง่ายในการติดต่อสัมพันธ์สามารถที่จะคบหรือจะไปคบกับคนอื่นไม่ยาก ลักษณะที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง
2. เราไม่รู้แต่เราไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind self) บุคคลประเภทนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตัวเองคือตัวปัญหาจึงมักทำให้คนอื่นจุ่นเคืองโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ มักชอบทำใบปลิว บัตรสนเท่ห์ คนอื่นที่รู้ไม่กล้าเตือนในพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือหากมีคนเตือนก็ไม่เชื่อเชื่ออย่างเดี๋ย่ว่า ความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้เสมอ

3. เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น(Hidden Self)เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้ จึงระมัดระวังในการแสดงออก เป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวหรือไม่ทราบว่าคนอื่น จะตอบสนองหรือมีปฏิกิริยาอย่างไร บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงอะไรออกมา บุคคลแบบนี้ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

4. เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างไม่รู้(Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขา ไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่การเข้าใจผิดได้ตลอดเวลาและเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

ความเห็นของ สมยศ นาวิการ(2524:285-288) ได้สรุปสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง ไว้โดยรวมๆ 6 ประการ คือ

1. การแข่งขันสำหรับทรัพยากร ในกรณีที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด เช่นงบประมาณ พื้นที่ใช้สอยวัสดุ เจ้าหน้าที่และบริการสนับสนุน หน่วยงานต่างๆอาจมีการขัดแย้งในการใช้ทรัพยากรนั้นได้

2. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน เมื่อบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่มขึ้นอยู่กับระหว่างกันในการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแล้วความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ ถ้าหากว่าทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมาย หรือลำดับก่อนหลังในการทำงานแตกต่างกัน ความแตกต่างของเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายยิ่งมีมากเท่าไร ความขัดแย้งยิ่งมีโอกาสเกิดขึ้นมากเท่านั้น ลักษณะการขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน อาจเกี่ยวข้องกับการจัดหาวัสดุ ข้อมูล ความช่วยเหลือและความจำเป็นในการประสานกิจกรรมทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งประเภทนี้จะเกิดขึ้นระหว่างแผนกงาน ที่มีความชำนาญเฉพาะค่อนข้างสูงที่ต้องขึ้นอยู่กับระหว่างกัน เช่นระหว่างหน่วยงานวิจัย และหน่วยงานผลิต หรือแผนกขายกับแผนกผลิต เป็นต้น

3. ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเอาความดีความชอบเมื่อประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิเมื่อประสบความล้มเหลวจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ตัวอย่างเช่น

ฝ่ายตลาดต้องการออกแบบสินค้าใหม่และฝ่ายผลิตจะต่อต้านพยายามหลีกเลี่ยง การผลิตตามคำสั่งซื้อ โดยอ้างว่าไม่มีวัตถุดิบ เมื่อฝ่ายตลาดเสาะหาและสั่งซื้อวัตถุดิบให้ฝ่ายผลิตก็อ้างว่าฝ่ายตลาดเข้ามาท้าวทักท้วงหน้าที ผลของความขัดแย้งในลักษณะนี้ทำให้การออกแบบใหม่ๆ มีน้อยมากและกำไรที่ได้จากคำสั่งซื้อก็จะสูญเสียไป

4. ปัญหาด้านสถานภาพ ถ้าแผนงานที่มีสถานภาพในองค์การต่ำกว่า พยายามปรับปรุงสถานภาพของตนให้สูงขึ้น อาจทำให้แผนงานอื่นเห็นว่าเป็นการคุกคามต่อตำแหน่งของเขา ตามการเรียงลำดับของสถานภาพในองค์การ นอกจากนี้การที่มีความไม่เสมอภาคในการจ่ายผลตอบแทน การมอบหมายงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานและสัญลักษณ์ของสถานภาพ (เช่น รถประจำตำแหน่ง ห้องทำงาน) ก็อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจ และกลายเป็นความขัดแย้งต่อผู้บริหารได้

5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพอ ระบุถึงความไม่ชัดเจนในการใช้ภาษา การตีความหมายแตกต่างกัน และการติดต่อสื่อสารที่มากเกินไปล้วนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีงานขึ้นอยู่ระหว่างกันได้ การจัดระบบข่าวสารที่เพียงพอและเหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความขัดแย้ง

6. คุณลักษณะส่วนบุคคล เกิดขึ้นจากคุณลักษณะของบุคลิกภาพทั้งสองฝ่าย โดยพฤติกรรมความขัดแย้งจะมีมากขึ้น ถ้าทั้งสองฝ่ายมีลักษณะหัวรั้นและเผด็จการ นอกจากนี้ถ้าบุคคล มีค่านิยมทางด้านสังคม การเมือง ศีลธรรมและศาสนาแตกต่างกัน ก็อาจเกิดข้อขัดแย้งได้มากเช่นกัน

ซึ่งคล้าย ๆ กับที่เนาวรัตน์ วิไลชนม์ (2534 : 52-53) ที่กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้ง ตั้งแต่บุคคลถึงกลุ่มบุคคล มีสาเหตุดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายแตกต่างกัน ในองค์การแต่ละองค์การย่อมมีหน่วยงานย่อยๆ และมีสมาชิกปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเหล่านั้น ในแต่ละหน่วยงานย่อมจะปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไป มีความชำนาญและมีจุดมุ่งหมายเฉพาะก็ย่อมแตกต่างกันออกไปด้วย ดังนั้นความ

ขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นได้จากการที่มีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน

2. มีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงาน อาจจะมีวิธีการปฏิบัติงานแบบหนึ่ง ซึ่งอาจไม่เหมือนกับอีกหน่วยงานย่อยหนึ่ง แต่เมื่ออยู่องค์การเดียวกัน ซึ่ง เป็นไปได้ที่จะไม่มีความสัมพันธ์กัน อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันได้

3. มีปัญหาความไม่เสมอภาคในองค์การ สาเหตุมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ อาจจะเอาใจใส่ให้ความสำคัญหรือให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป ซึ่งในที่สุดจะทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

4. การรับรู้ที่แตกต่างกัน มนุษย์มีลักษณะแตกต่างกันโดยธรรมชาติ การรับรู้ของมนุษย์ก็ย่อมแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรม ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม เมื่อมีการติดต่อสื่อความคิดกันแต่ละคนอาจจะแปลความหมายแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

สำหรับวิจิตร วรุตบางกูร(2525:175-176)ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. บรรยากาศการทำงาน เช่น ระดับความเป็นอยู่แตกต่างกัน ผู้บริหารเพด็จการ ฯลฯ
3. องค์การอ่อนแอ มีความล้มเหลวผิดพลาด และอุปสรรคมากมาย
4. ความคิดเห็นต่างกัน อาจจะเนื่องมาจาก วิธีคิดต่างกัน การรับรู้ต่างกัน ค่านิยมต่างกัน ความพอใจต่างกัน ผลประโยชน์ขัดกัน ฯลฯ
5. บุคคลมีอคติต่อกัน

เช่นเดียวกับ นิวแมน และบรูล (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ . 2534 : 45-48 ; อ้างอิงมาจาก Pneuman and Bruehl,1982: 35)ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ๆ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น

ส่วนใหญ่มักมีดังต่อไปนี้

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งของความขัดแย้งที่ทำให้เกิด ความขัดแย้ง ก็คือการที่แต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางการศึกษา ความแตกต่างในความเชื่อและค่านิยมและความแตกต่างทางประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งก็คือ ความแตกต่างของแบบฉบับเฉพาะบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง เช่นแบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์และแบบฉบับของการเจรจา และแบบฉบับทางภาวะผู้นำ

1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ในการกระทำ หรือในเป้าหมายที่ไปกันด้วยไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคล เป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือนและการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่ต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนคิดน้อยไปจนถึงเดียดนาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลายๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง ก็คือความรู้สึกของบุคคล

2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interactional Issues) การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดการเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับความความขัดแย้งเกิดมากขึ้น ความขัดแย้งอันเกิดจากกระบวนการของการสื่อสาร ได้แก่

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว เช่น การส่งข่าวที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ ส่งข่าวคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนและเข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าว เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่ง

ข่าวสาร สื่อประกอบข้อมูลที่เกินความจำเป็นและสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพของที่ทำงานหรือสภาพขององค์การ(Organizational Conditions) ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่วไปแล้ว สภาพองค์การเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรในองค์การได้แก่ คน เงิน วัสดุ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3.2 ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การ ที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น. เป็นต้น

3.4 การแข่งขัน ทุกๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

นอกจากสาเหตุของความขัดแย้งที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 71-72) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์กร หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจสรุปได้ว่า มีสาเหตุมาจาก 4 F คือ ความกลัว(Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และ ทุน (Fund)

1. ความกลัว(Fear) ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉฉาว คนที่กลัวไฟฟ้า เมื่อเห็นสายไฟก็จะเกิดความกลัว ทั้งๆ ที่สิ่งที่กลัวอาจไม่เกิดขึ้นเลย ความกลัวเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดสิ่งอื่น ๆ ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศเกิดเพราะความกลัวจะถูกกลืนหลั่งสัคดีศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่ ต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษากลัวต่างๆ นานา เช่นกลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้สองชั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับเลือกตั้ง เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง(Force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง เราจะเห็นได้ว่าการใช้กำลัง เป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง กำลังในที่นี้ไม่ได้หมายถึงกำลังทางกาย ทางอาวุธเท่านั้น แต่หมายรวมถึงกำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุวัติหรือไม่อนุวัติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความเป็นธรรม ในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมายส่วนตน ฯลฯ บุคคลนั้น

จะเกิดความขัดแย้งอาจเกิดความขัดแย้งในตนเอง กับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคล หรือองค์การรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือเราใช้เกณฑ์อะไรวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นคนตั้ง คนมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควรได้ ความเป็นธรรม เกิดจากความพอใจของคน ต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็เหมือนกับความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู

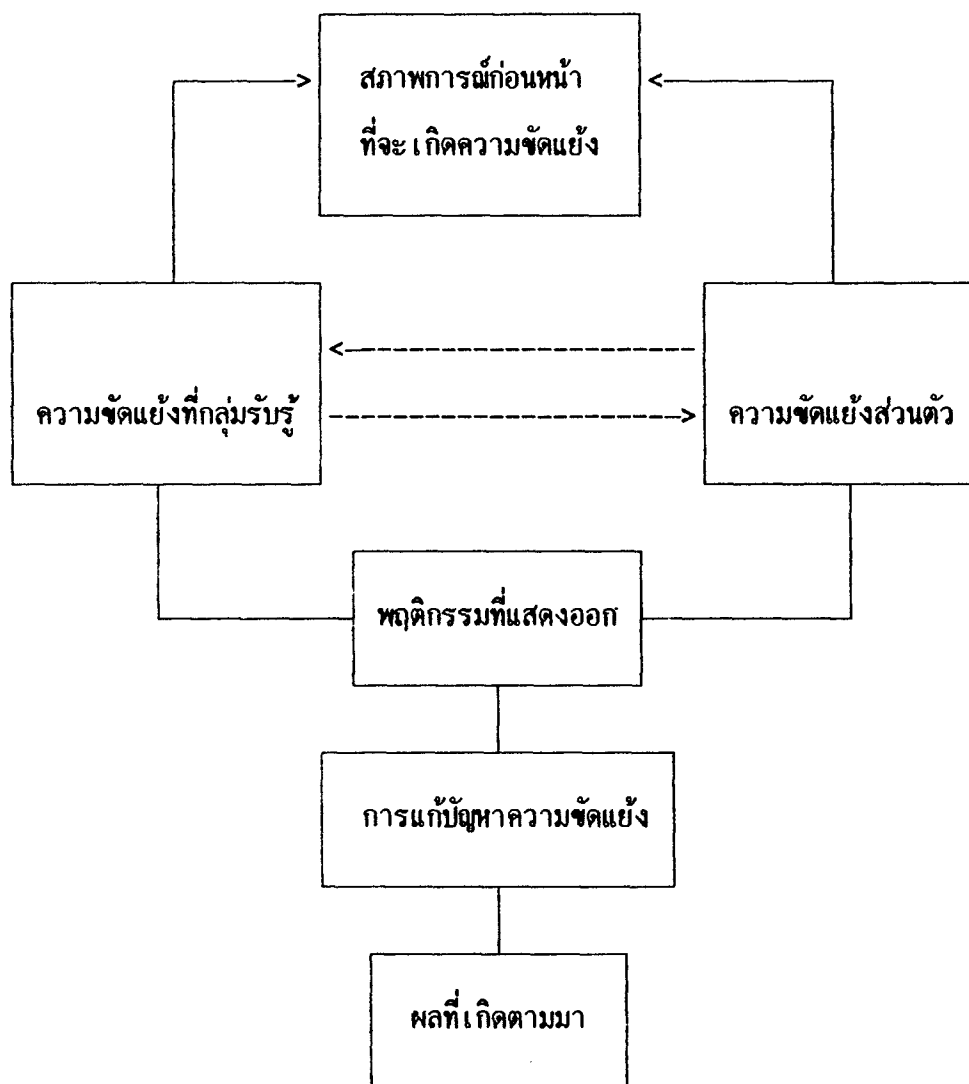
4. **ทุน(Fund)** ทุนในที่นี้หมายถึงทรัพยากรในการบริหารซึ่งได้แก่คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงาน จำเป็นที่จะต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

จากแนวคิดต่างๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วนั้น ซึ่งอาจจะมีแนวคิดคล้ายคลึงกัน หรือแตกต่างกันบ้าง แล้วแต่มุมมองของแต่ละท่าน ผู้วิจัยพยายามนำเสนอให้ครอบคลุมทุกแง่มุม และสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีสาเหตุมาจากองค์ประกอบด้านบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและสภาพขององค์การ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของนิวแมนและบรูล เป็นกรอบทฤษฎีสำหรับการวิจัย

กระบวนการเกิดความขัดแย้ง/ผลของความขัดแย้ง

กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ได้มีผู้รู้ได้อธิบายกระบวนการเกิดความขัดแย้ง ไว้หลายทัศนะด้วยกัน ทั้งที่คล้ายคลึงกันและเหมือนๆ กัน ดังเช่น ทิสนา แฉมณี (2522 : 78-79) ได้อธิบายกระบวนการเกิดความขัดแย้ง ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงกระบวนการเกิดและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

แหล่งที่มา : ทิศนา ขนมนน. การแก้ความขัดแย้ง. 2522 หน้า 78

จากภาพประกอบ 2 ขั้นตอนทั้ง 6 ที่แสดงไว้ อธิบายได้โดยย่อได้ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ที่ทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งขึ้นมา ความขัดแย้งนี้แยกเป็น 2 ประเภท ประเภทหนึ่งเป็นความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายรับรู้ตรงกันว่าเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับทั้งสองฝ่าย อีกประเภทหนึ่งเป็นความขัดแย้งส่วนตัวของบุคคลที่มีต่อคู่กรณี

ซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งอาจจะรู้หรือไม่รู้ก็ได้ ความขัดแย้งทั้ง 2 ประเภทนี้ มีผลต่อกันและกัน กล่าวคือ ความรู้สึกขัดแย้งส่วนตัว อาจมีส่วนทำให้ความรู้สึกขัดแย้งต่อกลุ่ม หรือมีส่วนทำให้ความรู้สึกนั้นขัดแย้งนั้นรุนแรงขึ้นหรือเบาบางลงก็ได้ ในทำนองเดียวกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มก็อาจมีผลทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกขัดแย้งส่วนตัวกับบุคคลอื่น ๆ ก็ได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้ไม่ว่าจะเกิดขึ้นกับกลุ่มหรือเกิดขึ้นกับส่วนตัวก็ตาม มีผลผลักดันคนในกลุ่มแสดงพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งออกมา ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมานี้ จะนำไปสู่ข้อยุติอันส่งผลตามมาภายหลังว่าเป็นไปอย่างไร

ซึ่งคล้าย ๆ กับที่วิชย์ โสสุวรรณจินดา (2535: 169 - 170) ได้ให้ทัศนะว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการพลวัต ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่ม โดยแยกเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การเกิดความรู้สึกขัดแย้ง สภาวะที่ก่อให้เกิดความรู้สึกขัดแย้ง เป็นสภาวะการณที่มีสาเหตุต่างๆ ของความขัดแย้งขึ้นทำให้มีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีปริมาณจำกัด ในขณะที่เป้าหมายของแต่ละฝ่ายแตกต่างกัน และมีแรงขับเพื่อให้ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง

2. การรับรู้ถึงความขัดแย้ง สภาวะข้างต้นอาจจะนำหรือไม่นำไปสู่ความขัดแย้งก็ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ อีกฝ่ายมีการรับรู้ว่าตัวเองถูกคุกคาม จนเกิดความเป็นศัตรู ความกลัว ความไม่ไว้วางใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบุคคลที่มีความอ่อนไหว จะไม่มีความมั่นใจในตนเอง ซึ่งทำให้ยึดสถานการณ์บางอย่าง เป็นเรื่องส่วนตัวจนเกิดความขัดแย้งแต่สำหรับบุคคลอื่นอาจมองเห็นเป็นเรื่องธรรมดา ที่มีไข่คุกคามความรู้สึกแต่อย่างใดก็ได้

3. พฤติกรรมแสดงออกถึงความขัดแย้ง บุคคลจะมีพฤติกรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการรับรู้ หรือมีความรู้สึกขัดแย้งขึ้น โดยพฤติกรรมนั้นอาจมีตั้งแต่การเป็นศัตรูในใจคอยจ้องหาโอกาส การเป็นผู้คอยคัดค้านผู้ต่อต้าน ไปจนถึงพฤติกรรมก้าวร้าวที่เห็นได้ชัดเจน ในบางกรณีพฤติกรรมอาจแสดงออกในลักษณะของการแก้ปัญหา เพื่อแก้ปัญหานี้ให้ได้ว่าซึ่งเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

4. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นอันแสดงให้เห็นชัดเจนว่ามี ความขัดแย้งแล้วขั้นตอนต่อไปเป็นกระบวนการของความขัดแย้ง ก็คือการแก้ไขความขัดแย้ง หรือการเก็บอำพรางความขัดแย้งนั้นไว้ การแก้ปัญหาก็ขึ้นกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ การทำให้เป็นผู้แพ้ทั้งสองฝ่าย หรือเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่ายก็ได้

5. ผลของความขัดแย้ง จากกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ถ้าใช้กลยุทธ์ถูกต้องทำให้สามารถแก้ไขปัญหโดยทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้น แต่ถ้าแก้ไขไม่ถูกต้อง ความขัดแย้งนั้นจะถูกเก็บกดไว้ และแฝงรอโอกาส ซึ่งอาจทำให้สถานการณ์ย่ำแย่ เลวร้ายลง หรือสัมพันธ์ภาพที่ไม่บริสุทธิ์ใจได้

สรุปได้ว่ากระบวนการเกิดความขัดแย้ง เริ่มจากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วส่งผลการกระทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ เป็นการรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล อาจแสดงพฤติกรรมที่เปิดเผยออกมาอย่างชัดเจน หรือการปิดบังซ่อนเร้นไว้ ผลของพฤติกรรมความขัดแย้งจะเป็นไปได้สองลักษณะ คือทางสร้างสรรค์และทางทำลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตวัยทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม และเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง และเนื่องจาก แนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งมิใช่สิ่งดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้ง และระดับของความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534: 21) ได้มีผู้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งมีผลดีและผลเสียในด้านต่างๆ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ ประชุม โพธิกุล และสิทธิพงศ์ สิทธิจจร (2532 :324) กล่าวว่าความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดเห็นดีกว่าเดิม ทำให้เกิดการพัฒนา ในด้านความคิด

ทำให้คนต้องหาวิธีการใหม่ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคคลต้องอธิบายทัศนคติของตนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นการสร้างความเข้าใจที่เกี่ยวข้อให้ดีกว่าเดิม และกระตุ้นให้ตนเกิดความสนใจที่จะครุ่นคิด และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งคล้ายๆ กับความคิดเห็นของทิสนา แชนมณี(2522:81) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งมิใช่จะให้ผลเสียเสมอไป แต่ที่จริงแล้วความขัดแย้งมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ทำให้ความคิดและการทำงานไม่หยุดอยู่กับที่ เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น และแสดงความสามารถของตน อันส่งผลให้การทำงาน และผลงานของกลุ่มดีขึ้น สำหรับกิติมา ปรีดีติลล (2529 :307) มีความเห็นว่าความขัดแย้งก็มีผลดีอยู่หลายประการ ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ก็คงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ข้อดีของความขัดแย้งได้แก่ ทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ที่จะเหนือกว่า เป็นการบังคับให้บุคคลแสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่เสมอ เป็นการบังคับให้บุคคลสำรวจความคิดของตนเองอีกครั้งว่า ดี - เลว อย่างไร เหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้ตรวจสอบความสามารถอยู่เสมอและถวิล เกื้อกูลวงศ์(2530:363-364)กล่าวว่าความขัดแย้งสามารถนำไปสู่การค้นคว้าความคิดใหม่ๆ และกลไกใหม่ๆ ที่เป็นการแก้ปัญหาทางองค์การ ความขัดแย้งสามารถที่จะเร้ากระตุ้นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และยังเอื้ออำนวยการจูงใจของพนักงานเจ้าหน้าที่ในกรณี พนักงานรู้สึกมีความต้องการที่ดีกว่า

ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งก็มีผลเสียอยู่ไม่น้อยหากไม่จัดการให้เบาบางลง ความขัดแย้งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่องานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ สนั่น แก้วป๋าวัด (2525:83) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมในองค์การที่เริ่มมีความขัดแย้ง จะมีลักษณะตามลำดับ คือสมาชิกในองค์การวางเฉยไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้านขัดขวางซึ่งลำดับสุดท้ายเป็นระยะที่สมาชิกในองค์การจะคิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตน หากทางจับผิดผู้อื่นก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานตามมานานาประการ ซึ่งคล้ายกับความเห็นของไพฑูรย์ ฉิ่งทองคำ ประชุม โพธิกุล และสิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2532:324) ที่กล่าวว่าผลเสียของความขัดแย้ง ทำให้บางคนรู้สึกพ่ายแพ้

และเสียกำลังใจ เกิดความท้อแท้ในการทำงาน อาจทำให้บุคคลบางคนถึงกับเลิกติดต่อหรือเลิกคบหาสมาคมกัน เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน ทำให้บรรยากาศของความไม่ไว้วางใจและสงสัย ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในจิตใจ ก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านซึ่งจะเป็นอุปสรรคของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและอาจทำให้บางคนต้องการหลีกเลี่ยง เช่น ขอย้าย หรือลาออกทำให้เกิดความปั่นป่วนในองค์กรได้ ในทำนองเดียวกันทิสนา แชมมณี (2522:80)กล่าวว่าความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นแล้ว หากไม่ได้รับการใช้ไปในทางสร้างสรรค์จะนำผลเสียมาให้หลายประการ เช่น ทำให้งานหยุดชะงักไม่บรรลุผลตามเป้าหมายทำให้เสียบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันทำให้เสียสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลและให้ทีมงานเกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานครั้งต่อไปด้วย สำหรับทิดิมา ปริติติลล (2529:306)กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่า ทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ เมื่อเกิดความคับข้องใจแล้วอาจจะมีความรู้สึกท้อถอย ทำงานโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพกลายเป็นคนยอมแพ้หรือไม่สู้กับเหตุการณ์ กลายเป็นคนก้าวร้าว ตั้งตัวเป็นศัตรูและประนามผู้อื่น เกิดความล้มเหลว เช่น ขาดความสนใจในงาน ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำงานขาดมาตรฐานหรือไม่มีมาตรฐาน กลัวงานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเกรงจะเกิดความล้มเหลวขึ้นอีก ตลอดจนกลายเป็นคนโยนความผิดให้ผู้อื่นก็เป็นได้จากนั้นกลายเป็นคนไม่มีความคิดริเริ่ม เพราะเกิดความรู้สึกไม่มีความแน่นอนในสิ่งที่จะเกิดใหม่และเกิดความไม่มั่นคงในตนเองและถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 364) ให้ความเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความสูญเสียอย่างหนักในแง่ ของสวัสดิภาพทางจิตวิทยาความขัดแย้งเป็นตัวแทนองค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อ ความเครียดและผลพวงทางจิตวิทยาของความเครียดและสามารถที่จะมีผลต่อบรรยากาศของกลุ่ม

สรุปได้ว่าความขัดแย้ง มีทั้งผลดีและผลเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์หรือในทางเสื่อม ถ้าเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ย่อมเป็นผลดีในการพัฒนาองค์กรและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้พัฒนาไปในทางที่ดี ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นความขัดแย้งในทางเสื่อม ที่มีลักษณะก้าวร้าว ตั้งอยู่บน

พื้นฐานของอคติ มุ่งแต่ทำลายล้างกัน ย่อมเกิดผลเสียหายต่อองค์กร และทำลายขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรนั้นเสื่อมถอยลง

ประเภท/ระดับต่าง ๆ ของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์กร นักพฤติกรรมศาสตร์มองความขัดแย้งว่ามีลักษณะแตกต่างกันไป บ้างก็ให้ความสำคัญกับแหล่งที่เกิด หรือขอบเขตการคิดและวิธีทำงาน ซึ่งถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 363) ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้งเชิงเป้าหมาย เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มปรารถนาผลลัพธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น หรือกลุ่มอื่น
2. ความขัดแย้งเชิงเขาวัวปัญญา เป็นผลมาจากเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่น
3. ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ เกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกหรืออารมณ์ (เจตคติ) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปด้วยกันไม่ได้กับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น
4. ความขัดแย้งเชิงพฤติกรรม เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

ชโล ธรรมศิริ (2517 : 1 - 9) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในด้านความคิด
2. ความขัดแย้งในด้านวิธีการปฏิบัติ
3. ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์

ส่วนอรุณ รักธรรม (2525 : 780) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้ง ตามแหล่งที่เกิด ตามแนวคิดของ มาร์ช และ ไชมอน ไว้ 3 ประเภท ได้แก่

1. ระดับบุคคล เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจในการที่ต้องตัดสินใจแสวงหาทางเลือก อันก่อให้เกิดความก้าวร้าว รุกราน

2. ระดับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลในองค์กร เป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากความต้องการ และค่านิยมของกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน

3. ระดับองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์การ หรือกลุ่ม

ซึ่งคล้าย ๆ กับที่สมปราชญ์ จอมเทศ(2516 : 117)แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. ระดับบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความคับข้องใจบางอย่างอันก่อให้เกิดความก้าวร้าวรุกราน

2. ระดับกลุ่ม จากความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน สมาชิกในกลุ่มบางคนไม่ได้มีความรู้สึกหรือความต้องการร่วมกันในค่านิยมเดียวกัน

3. ระดับองค์การ ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นในเรื่องเกี่ยวกับอำนาจ และความรับผิดชอบระหว่างองค์การ

4. ระดับสังคม เป็นเรื่องของความขัดแย้งของชนชั้นที่ต่างกัน สังคม และระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มเชื้อชาติ

สำหรับจรัญ ภาสุระ (2534 : 175-176) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งครอบคลุม 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งทางจุดมุ่งหมาย เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการผลลัพธ์ หรือมีเป้าหมายในการทำกิจกรรมต่างกัน

2. ความขัดแย้งทางแนวความคิด เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำเสนอแนวความคิดในการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ

3. ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอารมณ์ ความรู้สึกหรือทัศนคติต่างไปจากคนอื่น

4. ความขัดแย้งทางพฤติกรรม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ประพจน์ในสิ่งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของอีกกลุ่มหนึ่ง

ทัศนะของไพบูลย์ นิ่งทองคำ ประชุม โพธิกุลและสิทธิพร สิทธิจักร (2532:320) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือสภาพคับข้องใจที่เกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อเกิดความลำบากในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ
2. ความขัดแย้งภายในองค์การ คือ สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มในองค์การเดียวกัน ไม่สามารถยุติเงื่อนไขที่แตกต่างกันและปรองดองกันได้
3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ คือ สถานการณ์คือสถานการณ์ที่องค์การย่อยในองค์การใหญ่ ซึ่งมีการกิจเกี่ยวข้องกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

แนวคิดสถาบัน อเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.2534:15-16; อ้างอิงมาจาก Alexander Hamilton institute.) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งภายในองค์การ ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย
 - 1.1 ความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาทเกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่ง หรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่นบุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องนึกถึงประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อคนๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ครูใหญ่จะต้องแสดงบทบาททั้งผู้นำและผู้รักษาระเบียบ
 - 1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดในองค์การขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คนๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคนในขณะเดียวกันและไม่สามารถปฏิบัติได้ต่อทั้งสองคน เช่น พนักงานพิมพ์ดีดถูกสั่งงานจากผู้ช่วยผู้อำนวยการสองคน สามารถพิมพ์งานของผู้ช่วยฝ่ายธุรการได้เสร็จ แต่พิมพ์ให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการไม่เสร็จ

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่าง มีวิธีการที่แตกต่างหรือมีค่านิยมที่แตกต่าง ในการที่จะแก้ปัญหานั้นๆ เช่น ความขัดแย้งว่าจะจ่ายเงินครูเป็นเงินสดหรือเป็นเช็คธนาคาร

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หน่วยงานย่อยต่างก็ต้องแข่งขันกันเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย เช่นฝ่ายธุรการต้องการจะประหยัดเงิน แต่ฝ่ายวางแผนพยายามคิดหาวิธีทำงานที่ดีกว่า แต่ต้องเสียเงินพิมพ์แบบฟอร์มต่างๆ ใหม่ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายธุรการกับฝ่ายวางแผนก็เกิดขึ้น

2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ความขัดแย้งประเภทนี้ เกิดจากกลุ่มสนใจในแต่ละระดับชั้นของการ ดิ้นรนแข่งขัน เพื่อจะเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์การ เช่นตำแหน่ง เงินเดือนสถานภาพ ตัวอย่างของความขัดแย้งประเภทนี้ เช่นใครจะรายงานใครระหว่างผู้ช่วยฝ่ายวิชาการกับผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าสายวิชา กับหัวหน้าหมวดวิชา เป็นต้น

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วฝ่ายอำนวยการจะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่หรือจะทำตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าฝ่ายอำนวยการมาท้าวท้วงงานของตน หรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการ ทำให้ดูประหนึ่งว่าฝ่ายปฏิบัติทำงานไม่ดี ความขัดแย้งมักจะเกิดบ่อยๆ เมื่อบุคคลในฝ่ายอำนวยการเฟลोटนว่าเป็นสายบังคับบัญชา แล้วไปสั่งการฝ่ายปฏิบัติการ

ประเภทของความขัดแย้ง อาจแบ่งได้หลายประเภท แล้วแต่เกณฑ์ที่ใช้แบ่ง แต่พอจะสรุปได้ว่า ประกอบด้วยประเภทต่าง ๆ คือ ความขัดแย้งทางเป้าหมาย ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งทางอารมณ์ ความขัดแย้งทางพฤติกรรม ความขัดแย้งด้านวิธีการปฏิบัติ ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ส่วนระดับของความขัดแย้ง มีระดับต่าง ๆ คือระดับภายในบุคคล ระดับระหว่างบุคคล ระดับภายในกลุ่มและระดับระหว่างกลุ่ม

ความขัดแย้งภายในโรงเรียน/พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งภายในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ผู้เยาว์ ซึ่งเป็นลูกหลานของสมาชิกในสังคมนั้น ๆ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องรับผิดชอบในการงานทุกอย่างของโรงเรียน เพื่อให้งานของโรงเรียนเป็นไปตามจุดประสงค์อันสำคัญยิ่ง คือการให้การศึกษาแก่นักเรียน ในการบริหารโรงเรียน ทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ ทรัพยากรทั้งหลายดังกล่าวแล้ว ที่สำคัญที่สุด คือคนหรือบุคลากร ซึ่งในโรงเรียนนั้น เมื่อคนมาทำงานร่วมกัน มักจะมีความขัดแย้ง เกิดขึ้นเสมอ ความขัดแย้งอาจจะเป็นระดับบุคคล เช่นครู ก.ทะเลาะกับครู ข.หรืออาจเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มครูหมวดวิชาภาษาอังกฤษ มีความขัดแย้งกับกลุ่มครูหมวดวิชาคณิตศาสตร์ เมื่อมีความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง หาสาเหตุและวิธีการแก้ไข เพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมและสร้างสรรค์กับโรงเรียน ดังที่มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียนในโรงเรียนไว้ดังนี้

จากการศึกษาของอิงลิช (ทวิศักดิ์ บุญญาไชย. 2532 : 45 ; อ้างอิงมาจาก English.1975) ได้พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 3 ประการคือ

1. เกิดจากปรัชญา แนวความคิดที่แตกต่าง
2. ความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ

3. ความขัดแย้งในเรื่องอำนาจและผลประโยชน์

ซึ่งคล้ายๆ กันกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526:234-235) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

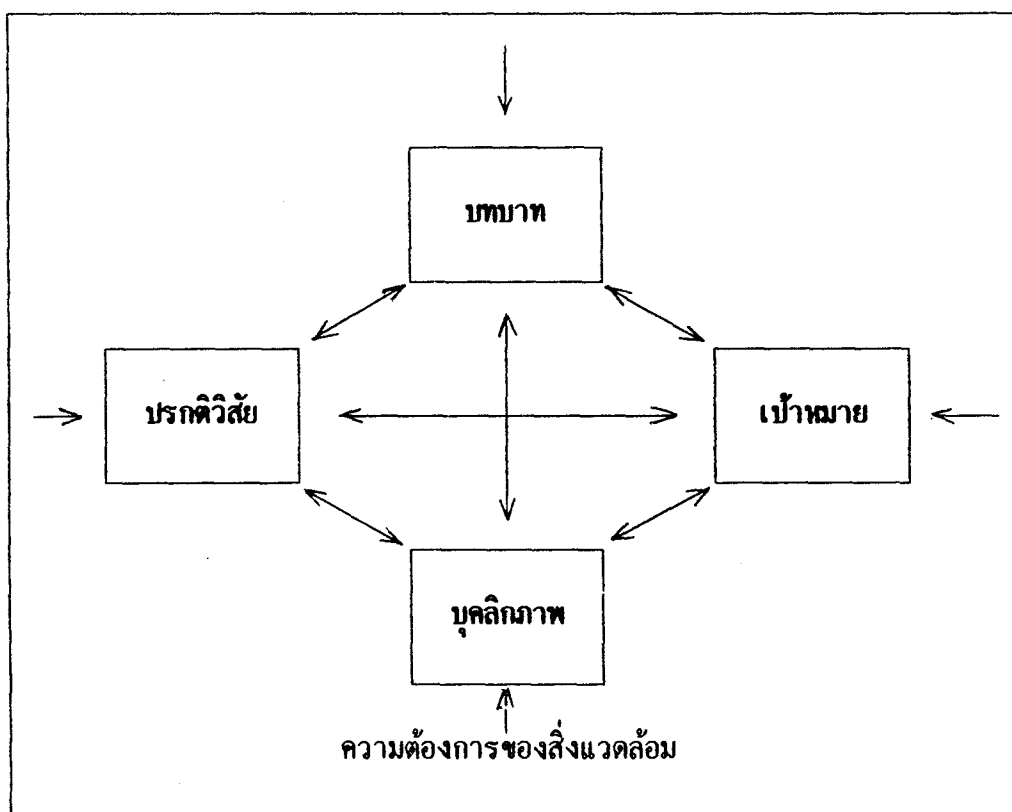
1. ความไม่เข้าใจกัน ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานของหน่วยงาน ขาดการประสานงานที่ดี
2. การทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาย เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้น้อย กับ ผู้บังคับบัญชา
3. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

สำหรับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์(2534: 8)ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งในหน่วยงานทางการศึกษา มักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษา มีไม่เพียงพอกับความ ต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือ เกียรติยศ
2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการ ก้าวล้ำในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น
3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่าง กัน และเป้าหมายหรือวิธีการต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

นอกจากแนวคิดของบุคคลดังกล่าวแล้ว เวย์นและมิสเกล(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 :17-19 ; อ้างอิงมาจาก Wayne and Miskel. 1987: 78-80)ได้ให้ทัศนะว่า

โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การรูปนัย และอยู่ในระบบสังคม จึงมีความ
 จัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ
 บทบาท ประทิตวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมายก็จะเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้า
 หากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบต่าง ๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน

แหล่งที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์.

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นได้ว่าในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนจะมี บทบาท บุคลิกภาพ เป้าหมาย และปรกติวิสัย แตกต่างกันไป ดังนั้นความขัดแย้งในโรงเรียนจึงมีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งโดยสรุปจะมีความขัดแย้งในโรงเรียน 10 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆและบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่นอาจารย์ปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบ และถูกทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้ให้ทุนและผู้ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความขัดแย้งแบบนี้มีไว้ความขัดแย้งระหว่างบุคคลแต่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่นครูใหญ่มีความต้องการที่จะมั่นคงในอาชีพแต่ในขณะเดียวกัน ก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ยากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปรกติวิสัย ในองค์การรูปนัย ย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่นกลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อมก็มีปรกติวิสัยหรือนอร์มของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้นอร์มต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่นการขอบริจาคเพื่อช่วยวาทภัยในภาคใต้ แต่ละกลุ่มก็จะมีนอร์มหรือปรกติวิสัยในการบริจาคที่ต่างกัน

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่นโรงเรียนของเราจะ เน้นความเป็นเลิศทาง

วิชาการหรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่าความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้น เป้าหมายที่จะประหยังบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ๆ เป้าหมายของหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการแต่ norms หรือปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับ norms ของกลุ่มไม่เป็นพิธีการ เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ อาจขัดแย้งกับ norms ของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย เป็นสิ่งที่บทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่นครู ที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่สภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน เช่นคนที่ชอบเอาแต่ใจตัวเอง แต่ต้องเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งในองค์การ ครอบนัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับ norms ของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่นครูคนใหม่ ที่มีความต้องการที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คิดว่าครูคนใหม่ ควรจะเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย เป็นความขัดแย้งระหว่าง norms ของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลักขององค์การ ก็แสดงการต่อต้าน อู้งาน หรือเฉื่อยงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัดและออม ก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะตนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ เช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่มาก

ตรวจเยี่ยมอำเภอ ซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ

เนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังคม สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม ดังนั้นความขัดแย้งอีกแบบหนึ่ง คือ ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสังคมแวดล้อม

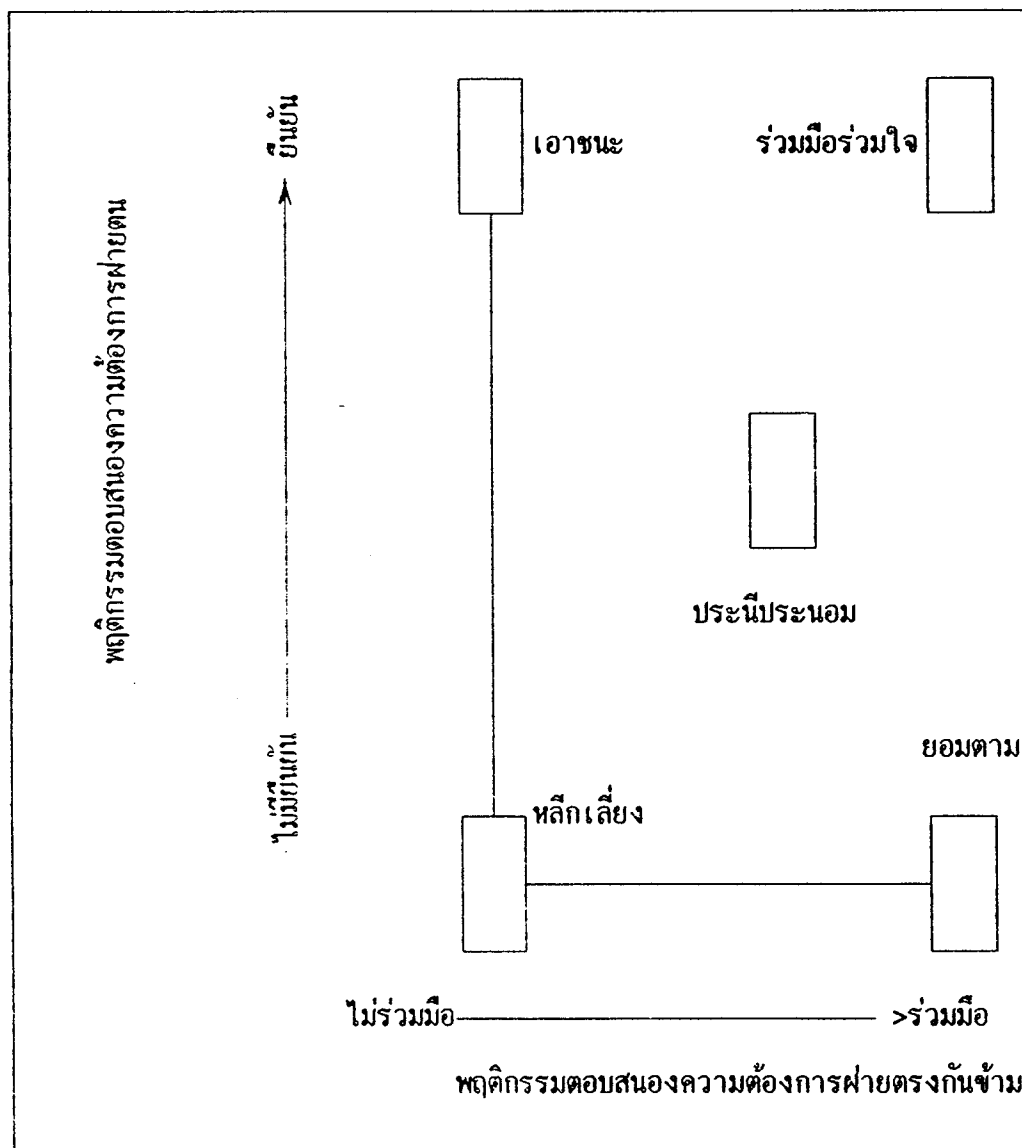
โดยสรุปแล้วความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากเรื่องอำนาจและผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การเห็นที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการจัดสรรทรัพยากรการบริหาร หรือแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง

ได้มีผู้รู้หลายท่านที่ได้อธิบายพฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง ไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังเช่นที่ ทองอินทร์ วัชรวิเศษ (2530: 175-176) ได้อธิบายว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ก็จะมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม พฤติกรรมดังกล่าวสามารถจำแนกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน ซึ่งมีดังนี้

1. เอาชนะ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้ามเลยมุ่งที่จะยืนยันความต้องการของตนอย่างแน่วแน่ เป็นสภาพที่ต้องการแพ้-ชนะ
2. หลีกเลียง เป็นการแสดงออกแบบไม่ยืนยันความต้องการของตนเอง และไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้าม เป็นวิธีหลีกเลียง หนีเฉย ความขัดแย้งมีอยู่แต่ไม่ยอมจัดการกับความขัดแย้ง
3. ยอมตาม เป็นพฤติกรรมที่ไม่ยืนยันความต้องการของตน และมุ่งที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ยอมตามตามความต้องการของฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อรักษาความสัมพันธ์ แม้จะเป็นการเสียสละฝ่ายตนก็ตาม
4. ประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่พบกันระหว่างทาง คือยืนยันความต้องการของตนเองปานกลาง และให้ความร่วมมือพอบานกลาง
5. ร่วมมือร่วมใจ เป็นพฤติกรรมที่ยืนยันความต้องการของตนเองอย่างแน่วแน่ และในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้ามอย่างสูง การแก้ไขความขัดแย้งเป็น

ไปเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งฝ่ายโดยการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นวิธีการแบบชนะ-ชนะ
ซึ่งพฤติกรรมความขัดแย้งดังกล่าวสามารถเขียนเป็นภาพประกอบ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 พฤติกรรมความขัดแย้ง

แหล่งที่มา : โทมัส : (ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2530 : 176; อ้างอิงมาจาก Thomas.
1976 : 900)

สำหรับเทอร์เนอร์และวีต(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.2534 :102 ;อ้างอิงมาจาก Turner and Weed. 1983: 4) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็นสามกลุ่ม คือพวกหันหน้าเข้าสู่ พวกพรางตัว และพวกหน่วยงูโจม

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น จะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขา แม้จะเป็นบางส่วนบ้างก็ยินดี จะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงโดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะดังนี้

ก. ใจดีสู้เสือ เป็นพวกหันหน้าเข้าสู่ที่พยายามแสดงอาการเป็นมิตรเห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือ เป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

ข. เผลอหน้า เป็นพวกหันหน้าเข้าสู่ ที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอหรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้าย จนกระทั่งไม่มีอะไรเสียไปมากกว่านี้อีกหากเผลอหน้ากันในทั้งสองกรณีนี้มีอัตราการเสี่ยงทั้งคู่

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะไม่ยอมเสี่ยงโดยการพูดอะไรหรือแสดงอะไรออกมาทั้งสิ้น พวกพรางตัวจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

ก. หวานอมขมกลืน เป็นพวกพรางตัวที่กลืนความรู้สึกไว้ ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตาม จะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวด และไม่มีความสุข การแสดงออกหวานอมขมกลืนนั้นยากที่คนอื่นจะรู้บางคนจะ แสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าคนที่ตนเองมีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้นคนประเภทหวานอมขมกลืนจะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้าม เป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

ข. ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่รุนแรงเกินไปที่พวกเขาจะทนได้ จึงพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม โดยไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้งกัน พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคล

และองค์การ เพราะจะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

ค. หลบตีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะทราบว่ามี ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่รุนแรงเกินไปที่พวกเขาจะทนได้คนประเภทหลบตีกว่านี้จะหนีออกมาจากสถานการณ์ ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าใกล้ หันไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุข เช่นถ้าเดินไป ทางนี้จะใกล้กว่า แต่จะถูกสุนัขเห่าหรือไล่กัดเอา จึงเดินไปทางอื่นแม้จะไกลกว่าแต่สุนัข ไม่เห่า และพยายามอธิบายหรือให้เหตุผลที่เข้าข้างตัวเองว่าทำไมจึงเดินในที่ไกลกว่า และ มักจะไม่ใช้เหตุผลที่แท้จริง หรือเช่นครูบางคนอาจขยันทันในห้องสมุด ไม่ชอบนั่งห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งในห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดย การเข้าห้องสมุด หนีความขัดแย้ง โดยหันไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขได้บ้าง และ ผู้นั้นก็อาจอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานาในการเข้าห้องสมุดซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยจุ่ม พวกนี้จะมีเหตุผลในการกระทำเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็น เหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น พวกหน่วยจุ่มนี้อาจตรงข้ามกับพวกหวานอมขมกลืน เพราะพวกหวานอม ขมกลืนจะไม่แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา แต่พวกหน่วยจุ่มนี้มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดง ออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเองเชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะต้องหาแพะรับบาปให้ได้ พวกหน่วยจุ่มนี้ง่ายสำหรับคนอื่นที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือ ไม่หรือมีความรู้สึกอย่างไร พวกหน่วยจุ่มจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะดังนี้

ก. ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยจุ่มที่เมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไรก็จะ แสดงออกมาอย่างเปิดเผย ให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของ ผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงใจว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครจะปิดไว้ไม่อยู่จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกจุ่มดี เพราะง่ายที่จะทราบว่าใครไม่ชอบตนบ้าง

ข. โจมตีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจุ่ม ที่เล่นงานหรือโจมตีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่นให้ร้าย บิดเบือน นินทา ออกใบปลิว ผู้ถูกโจมตียากที่จะทราบว่าใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไร

และนอกจากนี้วิชย โสสุวรรณจินดา (2535:176) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของ
ผู้บริหารที่ได้เผชิญกับความขัดแย้งและแยกพฤติกรรมออกเป็นสัญลักษณ์ 5 แบบ คือ

1. แบบเต่า ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่กล้าเผชิญกับความขัดแย้ง เป็นผู้ขาดความ
คิดริเริ่ม ยอมตามด้วยความขุ่นเคืองใจ ไม่เอาใจผู้อื่น
2. แบบตุ๊กตาหมี ผู้บริหารจะยอมอย่างน่ารัก ร่วมมือด้วยความเต็มใจเสียสละ
มองคนอื่นในแง่ดี ไม่ขัดแย้งกับใคร
3. แบบฉลาม เป็นแบบที่ผู้บริหารเน้นความต้องการของตนเอง ไม่ใยดีต่อความ
รู้สึกของผู้อื่น ต้องการเอาชนะ ชอบเผชิญหน้า กล้าที่จะพาดพิง
4. แบบสุนัขจิ้งจอก เป็นผู้บริหารที่ขาดความจริงใจ คิดเพียงเอาตัวรอดยอม
ประนีประนอม แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปวัน ๆ
5. แบบนกฮูก เป็นผู้บริหารที่ใจเย็นรับฟังปัญหาวิเคราะห์ความต้องการของผู้อื่น
แต่ยืนหยัดในความต้องการของตน

จากความเห็นที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ พอจะสรุปได้ว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น
บุคคลจะมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม พฤติกรรมดังกล่าวสามารถจำแนกเป็น 5 ประเภท
ด้วยกัน คือ เอาชนะ หลีกเลียง ยอมตาม ประนีประนอมและร่วมมือร่วมใจ

กระบวนการ/ทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง

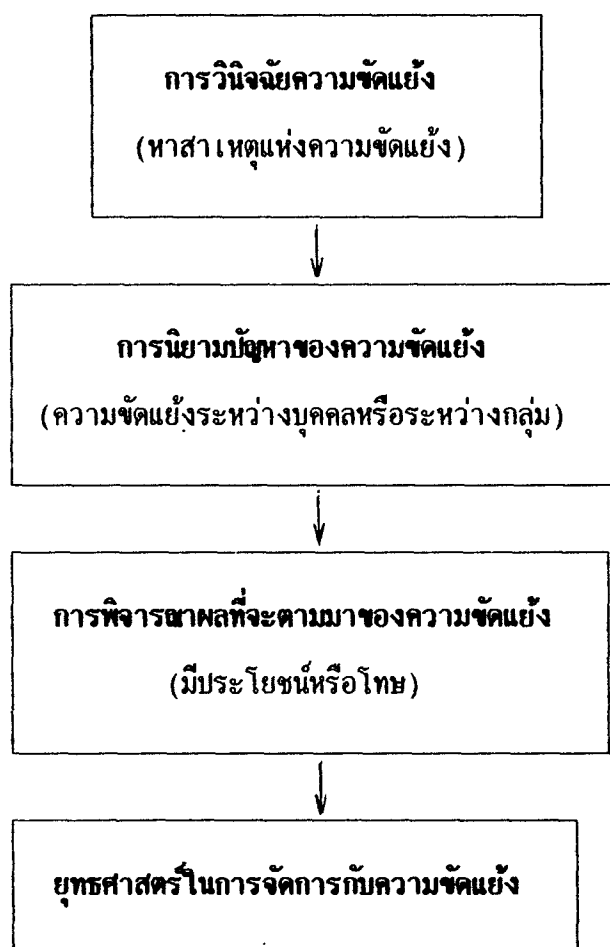
กระบวนการในการจัดการกับความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 116) ได้ให้ทัศนะเบื้องต้นเกี่ยวกับกระบวนการ
จัดการกับความขัดแย้งว่า การจัดการกับความขัดแย้ง เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยและการเข้า
แทรกแซง จุดหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูล เกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง
สาเหตุของความขัดแย้งโดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมาย
หรือวิธีการอย่างไรชอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่มชัดเจนหรือไม่ ตลอดจน
พิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจน

พิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของบริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้ง อยู่ในระดับพอเหมาะ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการจัดการกับความขัดแย้งจาก 3 ประการดังต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ลดระดับของความขัดแย้ง หรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่อนหน่วยงานหรือองค์การ
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ซึ่ง แอนเดอร์สัน(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 116-117 ; อ้างอิงมาจาก Anderson.1988 : 266) แบ่งกระบวนการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้น ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กระบวนการในการจัดการกับความขัดแย้ง

แหล่งที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง การบริหาร เพื่อความสร้างสรรค์.

2534 หน้า 117

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไรเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารเร่งรีบไปแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยไม่ศึกษาหาสาเหตุแห่งความขัดแย้งเสียก่อน ย่อมเป็นการเสี่ยงเกินไป การวินิจฉัยความ

ขัดแย้งอาจทำได้โดยการตอบคำถามต่อไปนี้

1.1 ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร ความขัดแย้งอาจมาจากความแตกต่างในเป้าหมาย วิธีการหรือความแตกต่างของบุคคล ความขัดแย้งที่มีสาเหตุแตกต่างกันย่อมใช้วิธีการบริหารที่ต่างกัน ดังตารางต่อไปนี้ อาจช่วยวินิจฉัยความขัดแย้งได้

	ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
1. มีเป้าหมายที่แตกต่างกันหรือไม่			
2. การจัดสรรทรัพยากรเป็นธรรมหรือไม่			
3. การพิจารณาความดีความชอบเป็นธรรมหรือไม่			
4. คนทั้งหลายพอใจในการแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งหรือไม่			
5. มีความไม่ชอบกันเป็นส่วนตัวหรือไม่			
6. ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานหรือไม่			
7. มีความคิดที่แตกต่างกันในวิธีการทำงานหรือไม่			
8. งานที่ทำนั้นซับซ้อน จนไม่มีคำตอบที่ชัดเจนว่าจะทำงานด้วยวิธีใดหรือไม่			
9. มีอุปสรรคในการสื่อความหมายหรือไม่			
10. คนเหล่านี้เคยมีความขัดแย้งกันมาก่อนหรือเปล่า			

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร คำถามนี้ต้องการที่จะทราบว่า ผู้บริหารมีอำนาจที่แท้จริงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือไม่ เช่น

เชี่ยวชาญในเนื้อหาหรือเชี่ยวชาญในวิธีการที่เป็นปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารมีความลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดหรือไม่

1.3 ผู้บริหารต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร เมื่อความขัดแย้งสิ้นสุดลง ผู้บริหารต้องการให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ หรือแพ้ทั้งคู่ หรือชนะทั้งคู่

การวินิจฉัยความขัดแย้งไม่ใช่ของง่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ ต้องพยายามตอบคำถามให้ได้ว่า ปัญหาเกิดขึ้นที่ไหน ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อใด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งมาจากสาเหตุอะไร

ในการวินิจฉัยความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้นควรจะต้องพิจารณาจาก 3 สิ่งดังนี้

1.3.1 ทักษะคิด อากาที่แสดงถึงความขัดแย้ง เช่น ไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องฟังคนอื่น ไม่ใส่ใจความเสียหายที่เกิดจากความขัดแย้ง สนใจแต่พวกของตน ไม่สนใจคนอื่น

1.3.2 พฤติกรรม อากาที่แสดงถึงความขัดแย้ง เช่น มีความกลมเกลียวในกลุ่มเดียวกันมากเกินไป ขอบแข่งขันกับกลุ่มอื่น แสดงพฤติกรรมก้าวร้าวเอาแต่ประโยชน์ของตน

1.3.3 โครงสร้าง อากาที่แสดงถึงความขัดแย้ง เช่น แยกออกเป็นหน่วยย่อย ๆ แทนที่จะรวมกันได้ ไม่มีผู้บริหารที่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ขอบเขตของกลุ่มชัดเจนเกินไป

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง ขั้นที่สองของกระบวนการจัดการกับความขัดแย้งก็คือการนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่า ความขัดแย้งที่เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคล ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่ง หรือสถานภาพ เช่น การแข่งขันเพื่อจะได้รับความชอบ 2 ขั้น การแข่งขันกันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม โดยมากเกิดจากบรรทัดฐานหรือนอร์มของกลุ่ม

ทุกกลุ่มจะมีความคาดหวังว่าสมาชิกของกลุ่มจะประพฤติ ปฏิบัติ ทำงาน ช่วยเหลือกลุ่มตลอด จนแต่งกายตามบรรทัดฐานหรือนอร์มของกลุ่ม หากมีสมาชิกของกลุ่มประพฤติ ปฏิบัติ หรือ แต่งตัว แตกต่างไปจากความคาดหวังแล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยมาก เกิดจากความแตกต่างในเป้าหมาย การ สื่อความหมายที่ไม่ดี นิสัยการทำงานที่แตกต่างกัน ความไม่ไว้วางใจกัน เป็นต้น ตัวอย่าง เช่น ภาควิชาดุริยางค์ต้องการให้นักเรียนซ้อมดนตรีขณะเดียวกันภาควิชาภาษาไทยต้องการ ให้นักเรียนอ่านทำนองเสนาะ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็จะเกิดขึ้น

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์ หรือมีโทษ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีใน ระดับพอเหมาะย่อมจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่จะเป็นบวกหรือลบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นเราจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ในขณะนี้หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มจะมีประโยชน์ ต่อองค์กร ใน 3 ประการ คือ

3.1 ความขัดแย้งกระตุ้นให้บุคคลสนใจในงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคล แก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง องค์กรที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์กรที่น่าเบื่อหน่าย เช่น องค์กรที่บังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด

3.2 ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิดที่ดีกว่า เมื่อคนมี ความคิดที่แตกต่างกัน ก็จำเป็นจะต้องเลือกความคิดที่ดีกว่า

3.3 ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มอาจช่วยให้การสื่อสารระหว่างกลุ่มดีขึ้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะทำ ให้เกิดผู้นำภายในกลุ่มขึ้น ในขณะที่ผลที่ตามมาในทางลบของความขัดแย้ง เช่น

3.3.1 การรับรู้ที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่งจะถูกบิดเบือน คนโดยมากมักจะ มองเห็นว่างานของตนยอดเยี่ยมดีกว่าของคนอื่น

3.3.2 คนที่กลุ่มเลือกให้เป็นตัวแทนในการเจรจากับกลุ่มอื่นนั้นมักจะ

มีความคิดสุดโต่ง จึงไม่ใช่คนที่จะเป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มและไม่ใช่ผู้ที่ช่วยในการแก้ปัญหา

3.3.3 ความขัดแย้งทำให้เกิดจุดบอด มองเห็นความผิดของคนอื่น แต่ไม่เห็นความผิดของตัวเอง

ดังนั้นในการจัดการกับความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงผลเสียที่ตามมา มุ่งที่ผลดีจะตามมาจากความขัดแย้ง

4. ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งมีระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นอาจแบ่งออกเป็น 4 แบบ หรือ 4 สถานการณ์ ดังภาพประกอบ 6

ระหว่างบุคคล	เพิ่มความขัดแย้ง	ลดความขัดแย้ง
	ระหว่างบุคคล	ระหว่างบุคคล
ระหว่างกลุ่ม	เพิ่มความขัดแย้ง	ลดความขัดแย้ง
	ระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม

น้อยเกินไป มากเกินไป

ปริมาณของความขัดแย้ง

ภาพประกอบ 6 สถานการณ์ 4 แบบในการจัดการกับความขัดแย้ง

แหล่งที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์.

สถานการณ์ 4 แบบ ในการจัดการกับความขัดแย้ง ดังรูปข้างต้น เกิดจากความสัมพันธ์ในการพิจารณา 2 มิติ มิติแรก คือปริมาณของความขัดแย้ง (มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไป มิติที่สอง คือแบบของความขัดแย้ง (ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม)สถานการณ์ทางด้านซ้าย ควรจะเพิ่มความขัดแย้งให้มากขึ้น ส่วนสถานการณ์ในด้านขวา จำเป็นจะต้องลดความขัดแย้งลง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการจัดการกับความขัดแย้งให้คลี่คลายไปในทางที่ดี และเป็นประโยชน์กับองค์กรนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนอันเริ่มตั้งแต่การวินิจฉัยความขัดแย้ง การนิยามปัญหาของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งและยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้ง ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ คือต้องมีทั้งหลักวิชาและทฤษฎี และต้องรู้จักประยุกต์หลักวิชาและทฤษฎีมาใช้อย่างมีศิลปะให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ คู่กรณีและสิ่งแวดล้อม

ทักษะที่สำคัญในการจัดการกับความขัดแย้ง

ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ นอกจากนั้นการจัดการกับความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักและมีทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 159-163) อธิบายถึงทักษะที่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกคน วิธีการหนึ่งที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้ง คือการวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็น หรือการมีความคิดเห็นไม่ตรงกันของบุคคลต่างๆ วิธีการที่จะวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคคลอาจทำได้ดังนี้

1. ชี้บ่งให้เห็นถึงธรรมชาติของความแตกต่าง ของความคิดเห็นที่เกิดขึ้น ความแตกต่างของความคิดเห็นอาจเป็นผลมาจากการมีข้อเท็จจริงที่ต่างกัน การมีเป้าหมาย หรือวิธีการที่แตกต่างกันหรือการมีค่านิยมที่แตกต่างกัน

2. สาเหตุของการทำของการทำให้เกิดความแตกต่างของความคิดเห็น ซึ่งอาจเป็นผลมาจาก การมีข้อมูลคนละอย่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกันจากข้อมูลเดียวกัน ดีความหมายของข้อมูลออกมาไม่เหมือนกัน หรืออาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน เพราะมีบทบาทคนละอย่างกัน

3. ประเมินขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง ขึ้นต่างๆ ที่เกิดความขัดแย้ง อาจเป็นดังนี้

1. การคาดคะเนว่ามีความขัดแย้ง เพราะมีผู้เสนอประเด็นขัดแย้งและมีผู้สนับสนุน
2. มีการพูดคุยกันถึงประเด็นขัดแย้งในกลุ่มย่อย ๆ ของเขาเอง
3. พูดถึงประเด็นขัดแย้งอย่างเปิดเผยและเรียกร้องให้มีการตัดสินใจในเรื่องนี้
4. โต้เถียงหรือพิพาทกันอย่างเปิดเผย
5. มีความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยแต่ละบุคคลก็แสดงตนเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน

ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติ สาเหตุและขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง จึงจะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่นการณรงค์ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง อาจเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ได้ผลถ้าหากธรรมชาติของความขัดแย้งคือมีข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน สาเหตุของความขัดแย้ง มาจากการมีและการได้ข้อมูลคนละอย่างกัน ขั้นตอนของการขัดแย้ง ยังอยู่ในระดับโต้เถียงกัน ยังไม่ถึงขั้นการมีความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ถ้าหากความขัดแย้งจากปัญหาและบทบาทที่แตกต่างกัน ในองค์การอาจแก้ปัญหาความขัดแย้งนี้ได้โดยการจัดทรัพยากรเสียใหม่ให้เหมาะสม หรือมอบอำนาจในการตัดสินใจเสียใหม่

2. การเจรจา การจัดการกับความขัดแย้งในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องใช้การเจรจา สิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง ในกระบวนการเจรจา คือการสื่อความหมายด้วยการพูด มีปัญหาพื้นฐานในการพูดเพื่อเจรจา เช่น สิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่ได้ยิน สิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ

สิ่งที่เราเข้าใจผู้ฟังอาจไม่ยอมรับ และผู้พูดอาจไม่รู้ ว่า ผู้ฟังได้ยินได้เข้าใจ หรือยอมรับ ในสิ่งที่ตนพูด

ปัญหาประการแรก เกิดจากการที่ผู้ฟังอาจไม่ได้ยินที่ผู้พูดได้พูดไป สาเหตุอาจ มาจากผู้พูด พูดด้วยเสียงเบาเกินไป ผู้ฟังอาจไม่มีสมาธิในการฟัง ผู้พูดอาจหืดหรือมีเสียง ปรกจนห่อหุ้ม ปัญหาประการที่สอง ผู้ฟังอาจได้ยินแต่ไม่เข้าใจสาเหตุอาจมาจากระดับ การศึกษาหรือประสบการณ์ของผู้ฟัง ศัพท์ที่ใช้อาจยาวเกินไป สถิติปัญหาของผู้ฟังอาจไม่ถึง ระดับปัญหาที่ประการสามผู้ฟังเข้าใจสิ่งที่พูดแต่ไม่ยอมรับ สาเหตุมาจากลักษณะเฉพาะของ ผู้ฟัง เช่นทัศนคติ ความรู้สึก อารมณ์ อคติ การมีใจแค้น ประสบการณ์เดิม หรือความยึดมั่น ถิ่นมั่นในความคิดของตนเอง ปัญหาประการที่สี่ ปัญหาเกิดจากการที่ผู้พูดมักจะสรุปเอาว่า ผู้ฟังได้ยินเข้าใจและยอมรับ โดยไม่ได้ตรวจสอบประสิทธิภาพของการสื่อความหมาย ผู้ฟัง อาจยอมรับในสิ่งที่ตนเองฟังมาผิดๆ คนละอย่างกับสิ่งที่ผู้พูดพูดไปก็ได้

ถ้าหากในสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้น ต่างฝ่ายต่างก็มีจุดมุ่งหมายไม่คล้ายกัน และอำนาจที่มีไม่ใกล้เคียงกันแล้ว ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้งที่ดีที่สุด คือ การเจรจา แบบของการเจรจาในที่นี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการการเจรจาระหว่างบุคคลกับ บุคคลหรือบุคคลกับองค์การ

ในสถานการณ์ของความขัดแย้งผู้บริหารอาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ประการ ได้แก่ ในฐานะตัวบุคคล ในฐานะผู้แทนขององค์การหรือหน่วยงาน และในฐานะบุคคลที่สาม

ถ้าหากผู้บริหารเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในฐานะส่วนบุคคล เขาก็อาจทำอะไร เหมือนกับคนอื่น ๆ ทำนั่นคือถือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ยุทธศาสตร์ที่เขา เลือกใช้ก็คือวิธีการที่จะช่วยให้เขาสามารถบรรลุประโยชน์ส่วนตน ถ้าหากผู้บริหารเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การหรือหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้บริหารจะ ต้องอยู่ในกรอบ เขาอาจชัดเจนจำกัดอยู่ที่ความคาดหวังของคนทั้งหลายว่าเขา "ควร"จะทำ อย่างไร ถ้าผู้บริหารไม่ทำตามความคาดหวัง ก็อาจมีผลที่ตามมาต่อองค์การและส่งผลตาม ต่อมาสู่ผู้บริหารเอง ผู้บริหารอาจถูกฝึกใจโดยธรรมชาติของความขัดแย้ง ถ้าความขัดแย้ง

เกี่ยวกับองค์การเอง ผู้บริหารก็อาจแสดงบทบาท เป็นผู้ตัดสินหรือผู้ไกล่เกลี่ย ระหว่างองค์การกับฝ่ายตรงข้าม ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหาร จะถูกคาดหวังว่าจะต้องทำตัวเป็นตัวกลาง และช่วยเหลือแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าความขัดแย้งมุ่งที่ตัวผู้บริหารเองก็เป็นการยากที่ผู้บริหารจะวางตัวเป็นกลางการที่จะต้องแสดงบทบาทของผู้ตัดสิน ผู้ไกล่เกลี่ย ในขณะเดียวกันก็ต้องรักษาระบอบส่วนตน จึงเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก

ถ้าผู้บริหารเกี่ยวข้องในฐานะที่เป็นบุคคลที่สาม เขาอาจต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งของเพื่อนร่วมงานที่มีฐานะหรือตำแหน่งเท่ากัน ความขัดแย้งของผู้มีตำแหน่งแตกต่างกัน เช่น หัวหน้ากับลูกน้อง หรือความขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับองค์การ ไม่ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสิน ผู้ไกล่เกลี่ยหรือเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเองก็ออกจะเป็นปัญหาทั้งนั้น ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องส่งเสริมและช่วยให้การสื่อสารระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถไปด้วยกันได้ทั้งสองฝ่าย จะต้องช่วยขั้ประเด็นของความขัดแย้ง และทำที่ของทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารจะต้องชี้ให้เห็นถึงนอร์มและแนวปฏิบัติต่างๆ ตลอดจนกฎระเบียบขององค์การ ในขณะเดียวกันก็ต้องแสดงบทบาทผู้แก้ปัญหาไปด้วย ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่าจะให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

เมื่อตกลงกันได้แล้วว่าจะมีกระบวนการอย่างไร ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว ข้อตกลงนี้จะเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจในอนาคต ในสถานการณ์เช่นนี้ แต่ละฝ่ายควรจะระบุความคาดหวังของตนเอง ออกมาให้ชัดเจน และต้องระบุลำดับความต้องการให้ทราบด้วย เมื่อทั้งสองฝ่าย ทำความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ กระบวนการที่ตกลงไว้ก็จะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความร่วมมือ

หลักสำคัญที่ควรยึดในการเจรจา มีดังนี้

1. บุคคล แยกบุคคลออกจากปัญหา
2. ความสนใจ เน้นที่ความสนใจ อย่าเน้นที่ตำแหน่ง
3. ทางเลือก พยายามหาทางเลือกหลายๆ ทางก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไร
4. เกณฑ์ ต้องตกลงกันตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3. การกระจายความเป็นธรรม ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งคือวิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีที่เป็นธรรมคือวิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับในสิ่งที่เขาควรจะได้ ความเป็นธรรมต้องพิจารณาจากความพอใจของคนและการรับรู้ว่าเขาได้รับนั้น ยุติธรรมแล้ว หากมองเพียงผิวเผินอาจเห็นว่า การกระจายความเป็นธรรมเป็นของง่ายแท้ที่จริงแล้วเป็นของไม่ง่ายนัก การรับรู้เกี่ยวกับความเป็นธรรมนั้น เป็นอัตนัย ต่างคนต่างมองเห็น และไม่มีมาตรฐานสากลอะไรที่จะไปวัดความเป็นธรรมได้ ความเป็นธรรมก็เหมือนความงามขึ้นอยู่กับสายตาของผู้ดู

มีเกณฑ์ที่อาจใช้วัดความเป็นธรรมในการกระจายทรัพยากร มีดังนี้

1. ความต้องการ สำคัญของเกณฑ์นี้ก็คือคนที่มีความต้องการมากควรจะได้รับมากถ้าคนทั้งสองทำงานเหมือนกัน คนที่มีความต้องการมากควรจะได้รับค่าตอบแทนมากกว่า คนที่รับผิดชอบมากย่อมมีความต้องการมาก และคิดว่าตนเองควรจะได้รับส่วนแบ่งมาก

2. ความเท่าเทียมกัน สำคัญของเกณฑ์นี้คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องควรจะได้รับส่วนแบ่งเท่าๆ กันถ้าสองคนทำงานด้วยกันได้รับค่าแรง 1,000 บาท แต่ละคนควรจะได้รับส่วนแบ่งคนละ 500 บาท

3. ความเสมอภาค สำคัญของเกณฑ์นี้ก็คือ จำนวนหรือปริมาณที่แต่ละคนได้รับควรจะขึ้นอยู่กับจำนวนที่แต่ละคนลงทุนไป ปัญหาของเกณฑ์นี้คือเป็นการยากที่จะดีริาคาของการลงทุน เพราะการลงทุนอาจเป็นเงิน แรงงาน เวลา ความคิด ปัญญา เช่นเพื่อนลงทุนให้ 100,000 บาท เราเป็นผู้ดำเนินงาน ปรากฏว่าได้กำไร 50,000 บาท ใครเป็นผู้จะได้รับส่วนแบ่งเท่าไรจึงจะมีความเสมอภาค

จากงานวิจัยแสดงว่า เกณฑ์ความเท่าเทียมกันและเกณฑ์ความเสมอภาค สามารถใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มได้ โดยที่เกณฑ์ความเท่าเทียมกันใช้กับกลุ่มคนที่มีความกลมเกลียวกันและคนส่วนใหญ่มีโมติวีจิตต่อกัน เกณฑ์ความเสมอภาคเหมาะที่จะใช้กับกลุ่มคนที่ไม่มีความกลมเกลียวกัน

4. การใช้อำนาจ ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเลี่ยงการใช้อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึงความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรืออำนาจที่จะสั่งคนอื่นให้กระทำตามซึ่งตนเองมีฐานะที่สูงกว่าคนอื่น ความแตกต่างระหว่างอำนาจมีขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีอำนาจที่จะบังคับหรือมีอิทธิพลเหนืออีกคนหนึ่ง เมื่อความแตกต่างระหว่างอำนาจไม่มี การใช้อำนาจก็ไม่ได้ผลหรือถ้าได้ผลก็จะนำไปสู่ความขุ่นเคืองและการไม่ร่วมมือ ยกเว้นการใช้อำนาจเพื่อระงับเหตุการณ์ฉุกเฉินวุ่นวาย แต่ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้นั้นถูกต้องตามกฎหมาย และอำนาจที่ตนมีอยู่จริง

ผู้บริหารที่ใช้อำนาจในลักษณะ "บ้ำอำนาจ" นั้น มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ เพราะเชื่อว่าเมื่อข้าพเจ้ามีอำนาจ ข้าพเจ้าต้องชนะ ท่านจะต้องแพ้ ในที่ประชุมมักพูดในลักษณะทำทนาย ใครไม่เห็นด้วยหรือมีความขัดแย้งก็จะโกรธ ถ้าถูกถามปัญหาเพื่อจะทำให้ประเด็นขัดแย้งกระจ่าง ก็มักจะสรุปว่าผู้ถามนั้นทำทนาย

ผู้บริหารที่บ้ำอำนาจมักจะเป็นบุคคลที่อารมณ์ไม่โหล่นเฉียวง่าย ประกอบกับมีอดีตสูงด้วยแล้ว มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งไม่สิ้นสุด ได้รับความร่วมมือจากคนส่วนน้อยในการทำงาน พวกที่ให้ความร่วมมือก็มักจะมุ่งประโยชน์ส่วนตนเป็นประการสำคัญ ผู้บริหารมักแสดงบ้ำอำนาจใน 2 สถานการณ์ คือเมื่อเข้ารับตำแหน่งใหม่ๆ แสดงให้เห็นว่าข้าพเจ้ามีอำนาจ เป็นการข่มขู่ให้ยอมรับและ เมื่อเกิดสถานการณ์ไม่แน่นอนมักจะแสดงอำนาจออกมาเพื่อให้คนทั้งหลายเห็นว่าข้าพเจ้ายังมีอำนาจอยู่ ตัวอย่างของการใช้อำนาจที่ไม่มีเหตุผลอันควร เช่น

1. การห่วงใยไม่ให้อ้อมรับบางอย่างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ แล้วไม่ยอมรับปัญหาขัดแย้งนั้นๆ โดยอ้างว่ามีประเด็นสำคัญบางอย่างที่ยังไม่ได้พิจารณา
2. ไม่ปรึกษาอีกฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจทั้งๆที่การตัดสินใจกระทบต่อฝ่ายนั้น
3. ประวิงหาหรือในประเด็นสำคัญ จนกระทั่งไม่มีเวลาพอที่จะหาข้อได้
4. พยายามให้คนอื่นฯ ได้เกี่ยวข้องกับตัดสินใจ แล้วเลือกตัดสินใจข้างที่พวกตนได้ประโยชน์
5. ย้ายบุคคลโดยไม่สนใจความสามารถและความสนใจของบุคคลที่ถูกย้าย

6. ย้ายบุคคลโดยไม่ถามหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

7. เมื่อมีความขัดแย้งขึ้น มักจะแสดงหรือชี้หน้าให้คนทั้งหลายเห็นว่าสาเหตุแห่งความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนที่ตนเองจะมาดำรงตำแหน่ง

จากรายละเอียดที่กล่าวแล้วนั้น พอจะสรุปได้ว่าทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้ง ที่สำคัญได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเจรจา ความสามารถในการกระจายความเป็นธรรม และความสามารถในการใช้อำนาจ ซึ่งทักษะดังกล่าว ผู้บริหารต้องศึกษาและฝึกฝนให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อนำทักษะดังกล่าว ไปใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดการกับความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งในองค์การเป็นปัญหาสากลของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องจัดการแก้ไข ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุดระดับของความขัดแย้ง นับเป็นสิ่งสำคัญเพราะในองค์การใด มีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป องค์การจะอยู่กับที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผลของการปฏิบัติงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ คนจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่า แต่ถ้าระดับของความขัดแย้งสูงเกินไปความอยู่รอดขององค์การจะถูกคุกคาม องค์การแตกแยก ยุ่งเหยิง

แนวคิดของ ไทบูลย์ จิ่งทองคำ ประชุม โพธิกุล และสิทธิพงศ์ สิทธิจร (2532: 225-228) ได้เสนอวิธีการหรือแนวทางในการจัดการ กับความขัดแย้ง เป็น 4 แนวทาง คือ การแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้น การกระตุ้นความขัดแย้ง การลดหรือระงับความขัดแย้ง และการยุติความขัดแย้ง

1. การแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้น ปัญหาที่ร้ายแรงก็คือ ปัญหาที่ขยายตัวมาจากปัญหาเล็กๆ น้อยๆ การแก้ไขในเบื้องต้นขณะความขัดแย้งยังอยู่ในระยะพักตัวอาจทำได้ง่าย โดยหลอมรวมความขัดแย้งเป็น 4 ลักษณะใหญ่ๆ คือ ความขัดแย้งในบทบาทความขัดแย้งใน

ข้อเท็จจริง ความขัดแย้งในผลประโยชน์และความขัดแย้งในอารมณ์ โดยมีแนวทางดังนี้

ลักษณะความขัดแย้ง	สาเหตุ	การแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้น
1. ความขัดแย้งใน บทบาท	- ไม่เข้าใจหน้าที่ - ไม่รู้หน้าที่ละเอียด การปฏิบัติ - ปฏิบัติตนก้าวก่าย หรือข้ามขั้นตอน - บุคลิกไม่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง - แสดงบทบาทผิดกาล เทศะ	- กำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน - ชี้แจง ควบคุมและติดตามการ ปฏิบัติ - นิเทศ - ฝึกอบรมหรือเปลี่ยนตัวบุคคล - ระมัดระวังแสดงบทบาท ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ
2. ความขัดแย้งใน ข้อเท็จจริง	- มีความเชื่อต่างกัน เช่น เรื่องพระเจ้า - เรื่องข่าวลือ - ข้อมูลไม่ตรงกัน - คอยไม้ พุดเกินความจริง	- หลีกเลี่ยงการถกเถียงเพื่อ เอาแพะกันเรื่องความเชื่อ - หักวิเคราะห์ข่าวลือ - ให้ตรวจสอบข้อมูล หลักฐานที่เชื่อถือได้ - ไม่สนใจ ไม่จัดคอ
3. ความขัดแย้งใน ผลประโยชน์	- แย่งทรัพยากร - แย่งตำแหน่งงาน	- จัดแบ่งให้เป็นธรรม - กำหนดคุณสมบัติ ใช้กระบวนการ

ลักษณะความขัดแย้ง	สาเหตุ	การแก้ไขความขัดแย้งเบื้องต้น
	- แย่งเงินเดือน 2 ชั้น - แย่งโอกาสก้าวหน้า - แย่งรางวัล - แย่งภาระกิจที่มีเกียรติ	สรรหาที่เหมาะสม - กำหนดหลักเกณฑ์และมีกรรมการพิจารณาให้เป็นธรรม - จัดระบบหมุนเวียนและลำดับอาวุโส - ให้รางวัลทุกคนที่ทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐาน - พิจารณาความเหมาะสม
4. ความขัดแย้งในอารมณ์	- การกระทบกระทั่งกันทางวาจา - การแสดงท่าทางที่ไม่สบอารมณ์ - การมีอคติต่อกัน	- ปรับระบบการสื่อสารและพัฒนาทักษะการสื่อข้อความเตือนให้ระวังการพูดจา - ฝึกอบรมการพัฒนาบุคลิกภาพและเตือนให้ระมัดระวังระวังบุคลิกภาพของตนเอง - จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นหรือทัศนะของของตน กิจกรรมนันทนาการ กลุ่มสัมพันธ์

2. การกระตุ้นความขัดแย้ง ในองค์การที่มีความขัดแย้งกันอันเนื่องมาจากมีผลการปฏิบัติงานที่ล่าช้าหลังนั้น ผู้บริหารควรใช้วิธีการกระตุ้นให้มีความขัดแย้งสูงขึ้น เพราะในสถานการณ์ที่กลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มยอมรับสิ่งต่างๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลยนั้น เป็นการอดทนต่อจุดอ่อนของบุคคลอื่นๆ ซึ่งไม่เกิดผลดี แก่งานขององค์การ การกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น จะช่วยให้เกิดการปรับตัวของ บุคลากร และแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่มีอยู่ และสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น แต่ต้องระมัดระวังควบคุมให้เกิดความขัดแย้งในทางบวก เช่นการพัฒนางานในหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งมีเทคนิคกระตุ้นความขัดแย้งดังนี้

2.1 เทคนิคส่งเสริมการแข่งขัน การให้โบนัสหรือการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจและแบบยกย่องจะก่อให้เกิดการแข่งขันขึ้น แต่ถ้าบรรยากาศขององค์การมีการแข่งขันกันมากเกินไป ก็ต้องหาทางลดการแข่งขันลงบ้าง

2.2 เทคนิคการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสม ในกรณีที่หัวหน้างานของบางกลุ่ม ก็จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเลือกหัวหน้างานใหม่ที่เหมาะสมกว่า มาทำการส่งเสริมให้กลุ่มมีความขัดแย้งในระดับที่อำนวยความสะดวกงานขององค์การ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มที่เฉื่อยชา หรือไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลย นั้นเกิดจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้ากลุ่มคนเดิมของพวกเขาต่อต้านข้างเผด็จการเกินไป และไม่ยอมให้ผู้ใดมีความเห็นแตกต่างไปจากเขาจนกลุ่มมีความเคยชินต่อการยอมตามโดยดีทุกกรณีไป จนเกิดอาการเฉื่อยชาขึ้น

2.3 เทคนิคการจัดโครงสร้างใหม่ วิธีการจัดโครงสร้างใหม่อาจเริ่มด้วยการจัดแบ่งทีมงาน และแผนงานของหน่วยงานเสียใหม่ เพื่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และการปรับตัวอันเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา ความขัดแย้งที่เกิดระยะนี้อาจนำไปสู่ วิธีปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะสมาชิกพยายามจะหาแนวทางเพื่อปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ของพวกเขานั้นเอง การสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่เปิดเผยจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่ดีได้

3. การลดหรือระงับความขัดแย้ง เนื่องจากระดับความขัดแย้งที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การได้ ฉะนั้นในกรณีที่ความขัดแย้งมีอยู่มากแล้วผู้บริหาร

ควรลดความขัดแย้งหรือการแข่งขันระหว่างกลุ่มลง ซึ่งมีเทคนิคการลดความขัดแย้ง คือ

- 3.1 วิธีกลบเกลื่อน คือพยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
- 3.2 วิธีการจัดสายงานในองค์การได้แก่การระบุหน้าที่การงานการกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ การระบุการกระจายงาน การระบุขั้นตอนของงาน ซึ่งการระบุไว้เป็นแผนภูมิดังกล่าวจะช่วย ให้การประสานงานที่ดีขึ้น เป็นผลให้ความขัดแย้งลดลงได้
- 3.3 วิธีจัดสรรทรัพยากร คือการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีแผน เช่น แผนปฏิบัติงาน โครงการและปฏิทินการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 3.4 วิธีการจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชาการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่แน่นอน ให้บุคคลในองค์การรับทราบบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ทำงานไม่ก้าวก่ายกันหรือข้ามขั้นการบังคับบัญชาตลอดจนการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารให้ครบวงจร จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้ดี
- 3.5 วิธีเข้ามามีส่วนร่วม หรือการให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ เป็นวิธีเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน เป็นการส่งเสริมวิธีการประชาธิปไตยสามารถลดความเป็นปฏิปักษ์ให้น้อยลง

4. การยุติความขัดแย้ง เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไปมีเทคนิคดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 4.1 วิธีใช้อำนาจระงับความขัดแย้ง หรือที่เรียกว่า "ยุทธวิธีแพะ-ชนะ" การแก้ปัญหาวิธีนี้ผู้บริหารเป็นผู้ใช้คำสั่งชี้ขาด และควรใช้เมื่อผู้บริหารมีข้อมูลชี้ชัดได้ว่าใครเป็นผู้ถูกใครเป็นผู้ผิด เช่น ผู้ตรวจเวรมาตรวจเวรที่โรงเรียนแล้วไม่พบครูเวรจึงได้บันทึกไว้เป็นหลักฐาน พอวันรุ่งขึ้นครูเวรทราบ จึงมีการต่อว่าต่อขานผู้ตรวจเวรทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ผู้บริหารต้องชี้ให้ชัดว่าผู้ตรวจเวรทำถูกแล้ว(เป็นผู้ชนะ) ผู้อยู่เวรควรต้องมาอยู่เวรโดยเคร่งครัด(เป็นผู้แพ้) เมื่อไม่อยู่เวรก็ต้องชี้แจงเหตุผลการไปต่อว่าต่อขานกับผู้ตรวจเวร เป็นการกระทำไม่ถูกต้อง

4.2 วิธีโก่งเกลียวหรือวิธีประนีประนอมหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า"ยุทธวิธีแพ้-แพ้" เป็นการระงับความขัดแย้งที่มีแนวโน้มไปทางด้านแสดงความเป็นไมตรีแทน การใช้อำนาจบังคับ โดยผู้บริหารหรือบุคคลที่สาม จะพยายามให้คู่กรณีได้พบหรือเผชิญหน้ากัน เพื่ออภิปรายถึงกรณีความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจได้ดีขึ้นภายใต้ความสมัครใจของคู่กรณีที่ไม่เป็นการบังคับโดยผู้บริหารหรือบุคคลที่สามเป็นที่ปรึกษาเหมาะสำหรับความขัดแย้งที่เป็นเรื่องที่หาข้อยุติได้ยาก นอกจากใช้ยุทธวิธี แบบแพ้-แพ้ คือทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ตนต้องการแต่ต้องใช้ระบบต่อรองหรือยอมขอมว่า ใครควรได้รับอะไรเท่าไร เช่น หมวดวิชา 2 หมวดต้องการงบประมาณหมวดละ 10,000 บาท แต่โรงเรียนมีเงินที่จะจัดให้ได้เพียง 10,000 บาท เท่านั้นเกิดความขัดแย้งกันว่าใครจะได้เท่าไร ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยการเชิญครูทั้ง 2 หมวดมาไกล่เกลี่ยจนเป็นที่พอใจแล้วแบ่งงบประมาณ 10,000 บาท ออกเป็น 2 ส่วนตามที่ตกลงกันเช่น คนละ 5,000 บาท เป็นต้น เรียกว่ายุทธวิธีแพ้-แพ้ เพราะไม่มีใครได้เต็มตามจำนวนที่ต้องการ

4.3 ยุทธวิธีแก้ปัญหาาร่วมกันหรือเรียกว่ายุทธวิธีชนะ-ชนะ เป็นการพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ แทนที่จะเป็นการระงับหรือประนีประนอมความขัดแย้งคือเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้จุดประสงค์ที่ตนต้องการโดยวิธีร่วมกันแก้ปัญหา และพยายามหาวิธีการที่สามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เช่น กรณีหมวดวิชา 2 หมวดต้องการงบประมาณหมวดละ 10,000 บาท แต่โรงเรียนมีเงินอยู่เพียง 10,000 บาท เช่นเดียวกับสถานการณ์ในข้อ 4.2 แต่วิธีการแก้ปัญหาโดยปรึกษาหารือ ร่วมกันทั้งสองหมวดวิชา อาจจะช่วยกันจัดกิจกรรมหารายได้เพื่อให้ได้เงินเพิ่มขึ้นอีก 10,000 บาท แล้วให้หมวดวิชาทั้งสอง ได้รับงบประมาณคนละ 10,000 บาท เท่า ๆ กัน คือชนะทั้งคู่

ซึ่งคล้ายคลึงกับที่วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 181-183) ที่ได้เสนอวิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้บริหารความขัดแย้ง และเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้บริหารความขัดแย้งได้แก่

1. กำหนดกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าว เป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรม และช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้
2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง
3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ
4. ให้อำนาจฝ่ายต่างๆ ในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน
5. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาดเพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้ง หรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อรับฟังปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน
6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้วิธีบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

ส่วนเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

1. การปล่อยให้แก่ปัญหาเอง วิธีนี้ผู้บริหารไม่ต้องเข้าไปแก้ปัญหาแต่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาตนเอง
2. การเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยจัดคู่กรณีฝ่ายหนึ่งแยกออกไปจากจุดที่เกิดข้อขัดแย้ง หรือแยกทั้งสองฝ่ายเพื่อมิให้เผชิญหน้ากัน
3. การไกล่เกลี่ย เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจใช้ระงับความขัดแย้งโดยมีขั้นตอนคือ
 - 3.1 การแสดงออกถึงความต้องการ ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับอีกฝ่ายหนึ่ง
 - 3.2 หลีกเลี่ยงการกล่าวหา การข่มขู่ และการวิจารณ์ที่นำความเสียหายกับอีกฝ่ายหนึ่ง

3.3 เสนอความช่วยเหลือต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

4. การจูงใจ ผู้บริหารอาจจูงใจให้ฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อลดข้อขัดแย้งหรือจูงใจให้เห็นด้วยกับตนก็ได้ แนวทางการจูงใจ คือ

4.1 ให้ข้อเท็จจริงที่สนับสนุนฐานะของเรา

4.2 ชี้ให้เห็นค่าใช้จ่ายและข้อเสียของข้อเสนอที่ถูกละเลยไป

4.3 ชี้ให้เห็นว่าข้อเสนอของเราเป็นประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร

4.4 ชี้ให้เห็นว่าข้อเสนอของเราเป็นประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร

4.5 ชี้ให้เห็นว่าข้อเสนอของเราเป็นที่ยอมรับและมีความเป็นธรรมอย่างไร

5. การบังคับและกดดัน ผู้บริหารอาจใช้การกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับ และปฏิบัติตามได้โดยไม่มีข้อโต้แย้ง วิธีการที่ใช้ คือ

5.1 การข่มขู่ เป็นการเตือนให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบว่าอาจมีความเสียหายเกิดขึ้นจากการกระทำของเราได้ ถ้าไม่ปฏิบัติตามความต้องการ เช่น ถ้าไม่หยุดขัดแย้งกัน อาจต้องย้ายงานทั้งสองฝ่าย เป็นต้น

5.2 การลงโทษ เป็นการแสดงให้เห็นฝ่ายหนึ่งรู้ว่า ถ้ามีการกระทำก้าวร้าว ผิดข้อบังคับอาจถูกลงโทษได้ตามระเบียบขององค์การ

6. การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อยินยอม จนสามารถประนีประนอมตกลงกันได้ เป้าหมายของการประนีประนอมคือการให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยไม่จำเป็นต้องสนใจผลประโยชน์ที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับ

7. การแก้ปัญหาาร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความต้องการและความรู้สึกอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ระหว่างกันโดยแต่ละฝ่ายต้องทำความเข้าใจความขัดแย้งจากทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่ง และค้นหาว่าจะมีวิธีที่เป็นทางออกที่ดีที่สุดอย่างไร โดยอาจกำหนดทางเลือกหลายทาง และเลือกทางเลือกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันสูงสุดแก่ทุกฝ่ายความสำเร็จของการแก้ปัญหาาร่วมกันอยู่ที่ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละฝ่ายด้วย

8. การสอดแทรกของฝ่ายที่สาม ถ้าหากความขัดแย้งนั้นไม่อาจจัดออกไปได้ โดยความพยายามของทั้งสองฝ่าย ทางออกอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือ ให้ฝ่ายที่สามเข้ามา ร่วมแก้ไขความขัดแย้ง โดยฝ่ายที่สามนี้ควรเป็นผู้รู้และเข้าใจปัญหาดี มีความเป็นกลางไม่มี ส่วนได้เสีย และเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

สำหรับธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522:128-129) ได้เสนอข้อปฏิบัติ สำหรับนักบริหาร ที่จะนำมาใช้ในการลดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แนวทางที่สำคัญที่สามารถ นำมาใช้ปฏิบัติได้ในองค์กรจะมีดังนี้

1. ต้องพยายามให้ทุกกลุ่มมีโอกาสได้ทราบถึงข้อตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆโดยทั่วถึง ทั้งนี้เพราะในองค์กรซึ่งมีกลุ่มคนจำนวนมากและมีผลประโยชน์ร่วมกันที่จะช่วยกันทำ มาจากหน้าที่งานของแต่ละกลุ่มต่างกัน เช่นการร่วมกันในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่าย วิจัย ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการเงิน หรือแม้แต่ฝ่ายบุคคล ต่างก็ต้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานในเรื่องเดียวกัน หากมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้รับความ เป็นไปมากกว่าที่ย่อมจะก่อให้เกิดความระแวงสงสัยกันได้การแก้ไข จึงต้องหาทางให้ทุกกลุ่มได้ ทราบข้อมูลทั่วกันในทุกครั้งที่มีการมีข้อมูลใหม่

2. การให้นโยบายให้มีการสับเปลี่ยนคนให้ไปสู่กลุ่มต่างๆในเรื่องนี้ก็คือนโยบาย การสับเปลี่ยนหน้าที่ในการบริหารบุคคลนั่นเอง กล่าวคือถ้ามีนโยบายดังกล่าวสมาชิกของ คนในแต่ละกลุ่มก็จะมีทัศนคติที่กลุ่มของตนเองมากเกินไป โดยมีได้มีโอกาสเข้าใจถึงปัญหา หรือความเป็นไปของกลุ่มอื่น การแก้ไขโดยวิธีการให้หมุนเปลี่ยนไปทำงานในกลุ่มต่างๆ จึง เป็นหนทางหนึ่งในการช่วย ให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้ทัศนคติกว้างขึ้น ข้อขัดแย้งก็ย่อมลดลงได้

3. ต้องเข้าใจการเกี่ยวพันระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น และจัดวิธีการให้มาพบปะกัน ใกล้ชิดและบ่อยครั้งขึ้น เป็นธรรมดาที่ทุกกลุ่มในองค์กรที่อยู่ร่วมกันนั้นมักจะมี ความเกี่ยวพัน ต่อกลุ่มไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง การขาดการติดต่อโดยผู้บริหารละเลยปล่อยให้กลุ่มเหล่านี้แยก กันอยู่ ย่อมจะเป็นปัญหา ทำให้ไม่เข้าใจกันเกิดขึ้น การหมั่นจัดให้มีการพบปะกัน โดย

โดยเฉพาะการสังสรรค์ การนั่งจับเข้าพูดคุยกันบ่อยๆ จะช่วยให้ลดข้อสงสัยขัดแย้งลงไปได้

4. การหาศัตรูร่วมในบางครั้งการมีศัตรูร่วมจากภายนอกมักจะทำให้กลุ่มต่างๆ ที่ขัดแย้งกัน หันหน้าเข้าหากันได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจนำมาใช้ได้ไม่ยาก

5. หากทางให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วม ในการพัฒนาเป้าหมายร่วมกันมา วิธีที่ดีและสร้างสรรค์มากกว่าการสร้างศัตรูร่วมก็คือการเข้าไปช่วยให้กลุ่มต่างๆ ร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันมา ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันให้เป็นของส่วนรวมของทุกกลุ่ม การทำเช่นนี้การร่วมมือกันก็จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างมาก

จากรูปแบบวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ล้วนเป็นประโยชน์และเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ซึ่ง วิจิตร วรุตบางกูร (2525:68- 70) เชื่อว่าคงไม่มีผู้บริหารเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีหนึ่งวิธีใดโดยตลอด ดังนั้นพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้ง จึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบันนอกจากนี้ยังได้แนวคิดในการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ซึ่งได้แก่การเอาชนะ การยอมตามผู้อื่น การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การและได้มีการจัดการไปแล้ว สิ่งที่น่าจะหลงเหลืออยู่คือพฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ ท่าทีโกรธเคืองความไม่พอใจกับผลของการจัดการการทำงานมีอุปสรรค ฯลฯ ซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบาก วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 70) ยังได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งแก่ผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ให้ทำตัวเหมือนพองน้ำ อดทนต่อทำที่อื่นเป็นศัตรูของคนอื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นปฏิปักษ์จะ เป็นการกระพือความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น

2. พึงระวังการแยกคู่กรณีออกจากกัน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง บางครั้งกลับทำให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น เพราะต่างมีเวลาหาข้อสนับสนุน ข้อแก้ตัวมากขึ้น การจัดแยกควรมั่นใจ และทำให้ทั้งสองฝ่ายมั่นใจว่าจะไม่มีการหาข้อถกเถียงอีก

3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึก ขมขื่น มากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ซึ่งจะช่วยลดความเครียด และลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

แนวคิดของรอมบิน(วิชัย โสสุวรรณจินดา.2535:174;อ้างอิงมาจาก Robbins. 1974)ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 7 ประการ คือ

1. การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำกัดและหาได้ยาก การขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างหนึ่ง แต่วิธีนี้มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์การเอง
2. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำได้โดยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวหรือหลีกเลี่ยงไปโดยไม่มีการเผชิญหน้า หรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั่งฝ่ายอื่น จนเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น
3. การแยกแยะสิ่งที่ต่างออกไปเป็นการจัดความแตกต่างซึ่งอาจเป็นเป้าหมาย แนวคิด วิธีการ โดยปรับเข้าหากันแนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้คือการสร้างเป้าหมายร่วมกัน และใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม
4. การประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลง เพื่อให้เข้าถึงจุดที่ตกลงกันได้ ในลักษณะหันหน้าเข้าหากัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพอใจบ้าง แม้จะไม่เต็ม ที่อย่างที่ต้องการ
5. ใช้อำนาจกฎหมายบังคับเป็นกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่า จำเป็นต้องดำเนินการ โดยเร่งด่วน และไม่อาจเสียเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการโดยไม่มีการโต้แย้ง และแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั้นเอง
6. เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคล ก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลง โดยการให้การศึกษา การเพิ่มทักษะความสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพัฒนาทีมงานแต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวบุคคล ผู้รับผิดชอบ
7. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การอาจเปลี่ยนโครงสร้าง ที่เป็นทางการให้สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจน มีกลไกสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคลและกลุ่ม

มีระบบย้อนกลับ โดยการร้องทุกข์ อุทธรณ์ หรือตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

การจัดการกับความขัดแย้งโดยยัติมิตี 2 มิตีคือมิตีแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์ และมิตีแห่งการร่วมมือ นั้น เคลย์ตัน(เจริญ โคลสกีอานวย. 2530 : 32-35 ;อ้างอิงมาจาก Clayton.1974: 11-13) ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อที่จะใช้วัดวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส - คิลแมนน์(Thomas kilmann Conflict mode Intrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือสถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิตี คือ

1. มิตีแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์ หมายถึงมิตีที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน
2. มิตีแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิตีที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิตี สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่างๆ ออกเป็น 5 แบบ คือการแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม ดังรายละเอียด

1. การแข่งขัน (Competing)หมายถึงการแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์ และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือการที่บุคคลยืนยันทักษาแต่ผลประโยชน์ของตนเองโดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจใดไม่ว่าที่คนเห็นว่าเหมาะเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่นใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ยังอาจหมายถึงการยืนยันทักษาสิทธิของตนเอง การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น
2. การปรองดอง (Accommodating)หมายถึงการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือบุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละ

ตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้นอาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยที่ไม่คิดถึงตัวเองเลยหรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการบนอบเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นต่างๆ ที่ตัวไม่อยากจะบนอบ หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

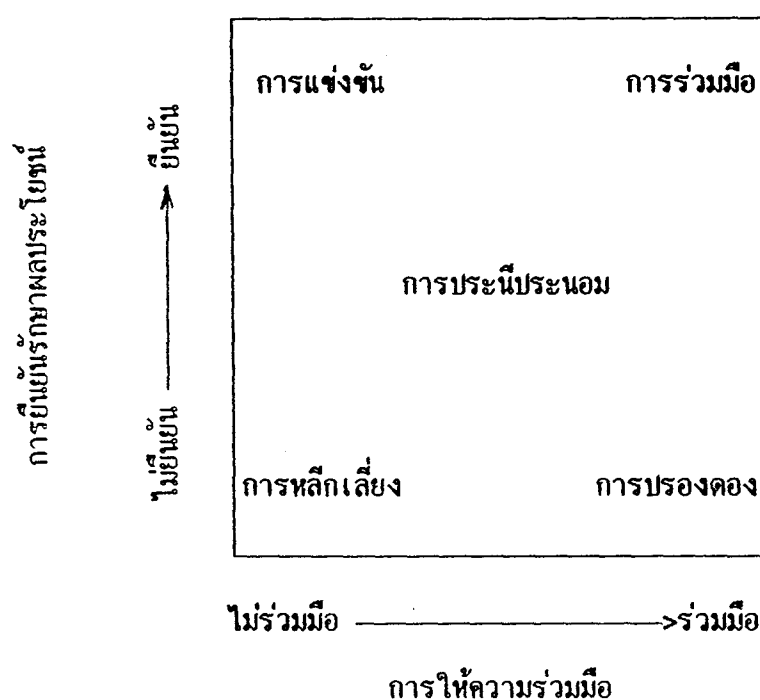
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คลุกคลีจนอยู่ได้

4. การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันทักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง การร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจทั้งสองฝ่ายด้วย การร่วมมือกันของบุคคลสองคน ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ่มชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีก ที่สุดยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้า และการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก

5. การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมอยู่กลางระหว่างการยืนยันทักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือหาวิธีการแก้ปัญหานั้นที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหามาแบบการแข่งขันและแบบการอยู่ร่วมกัน การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขัน แต่อย่างน้อยก็กว่าแบบการอยู่ร่วมกัน การแก้ปัญหาแบบนี้ลักษณะ

เช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการอยู่ร่วมกัน นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรงๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ การประนีประนอม นั้น ยังอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้หรือพุดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ดังกล่าว สามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 7 รูปแบบการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง 2 มิติ

แหล่งที่มา : โทมัส(เจริญ โคลลีอำนาจ. 2530 : 32-35 ; อ้างอิงมาจาก

Thomas. 1975)

ซึ่งคล้ายๆ กับที่ ถวัลย์ วรเทพพิพจน์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2525:26-28) เสนอวิธีแก้ความขัดแย้งในองค์การไว้ 4 รูปแบบดังนี้

1. การแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยงโดยหนีจากเหตุการณ์นั้นเป็นการหลีกเลี่ยง การเผชิญเหตุการณ์ เพราะไม่สามารถเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปกติแล้ววิธีนี้มักไม่ก่อให้เกิดความพอใจ

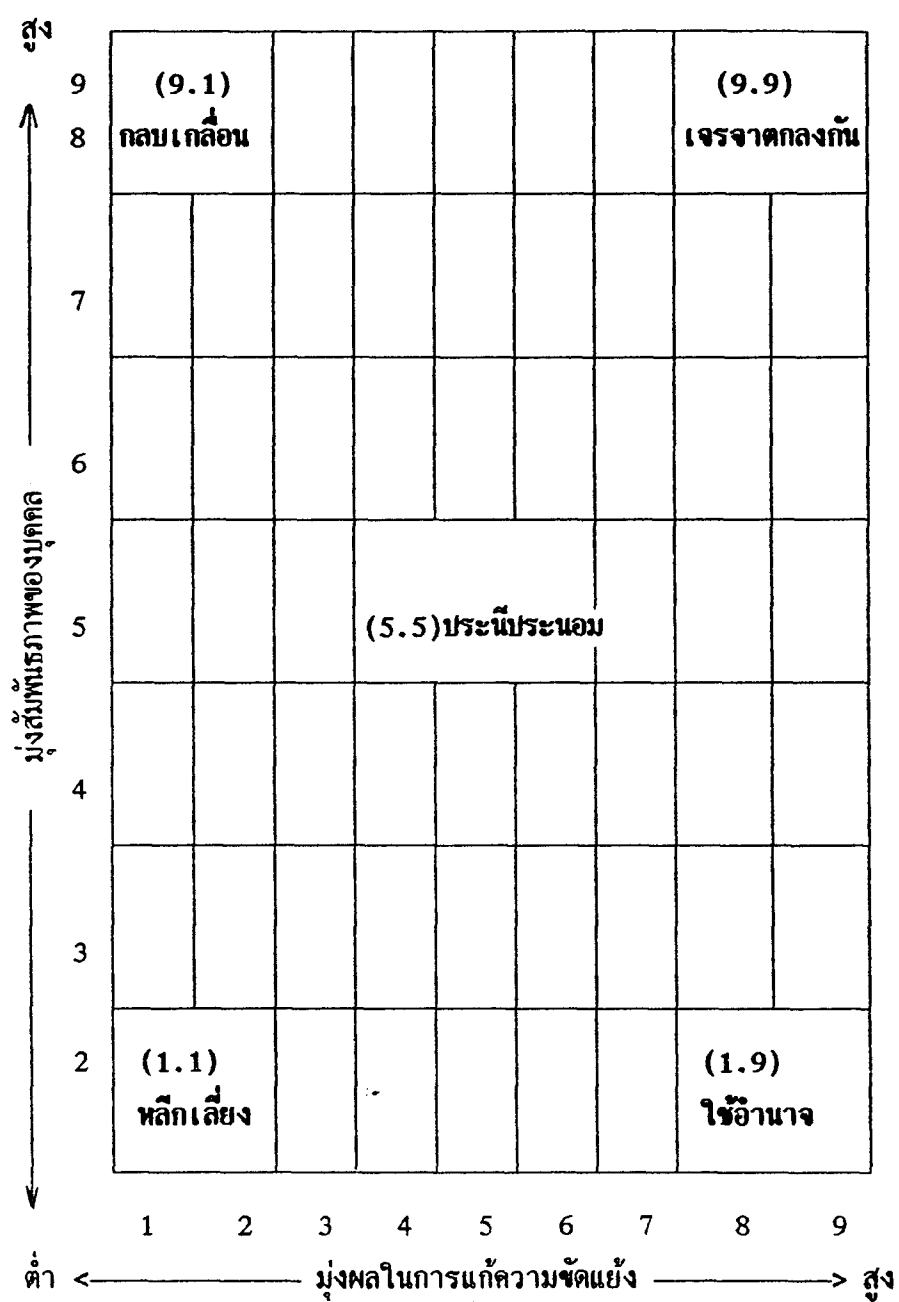
2. การแก้ปัญหาด้วยการกลบเกลื่อนคือการทำให้เหมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีลักษณะคล้ายกับการถ่วงเวลาเอาไว้ชั่วคราวรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน แต่วิธีนี้ก็มักก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึกหรือยังมีความกินใจกันอยู่

3. การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม เป็นการต่อรองด้วยการถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน โดยการยอมลดฐานะลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของตน เพื่อให้ตกลงกันแบบพหุกันครึ่งทาง วิธีนี้มักใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์ อันเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด

4. การแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้ากัน อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

4.1 แบบใช้กำลังหรือใช้อำนาจลงโทษ ให้มีการแพ้การชนะกัน ผู้ชนะอาจพอใจ แต่ผู้แพ้เสียใจและอาจหาทางแก้แค้น

4.2 หันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ทำความตกลงกันเพื่อหาข้อยุติ ซึ่งทุกฝ่ายมีความสบายใจพอใจ และยอมรับที่จะปฏิบัติตามข้อยุตินั้น ด้วยความเต็มใจจึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีผลในทางลบน้อยที่สุด ดังภาพประกอบ 8

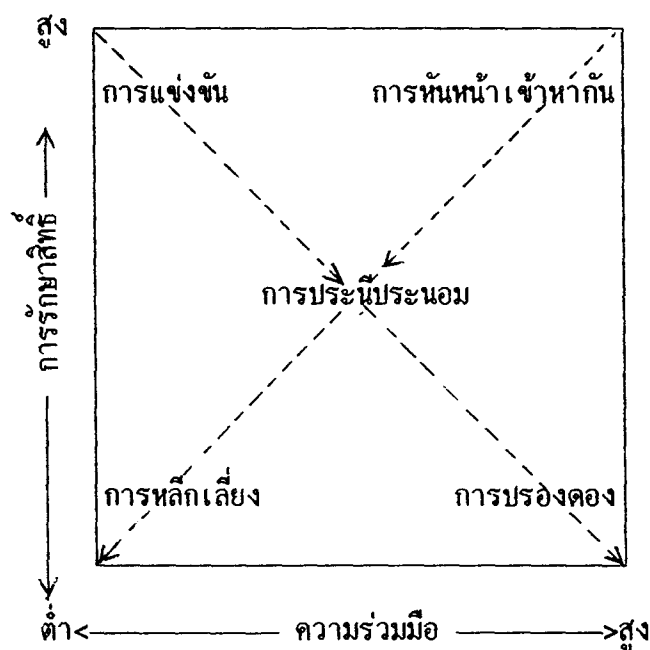


ภาพประกอบ 8 แสดงตาข่ายการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แหล่งที่มา : ถวัลย์ วรเทพพิพจน์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. เทศาภิบาล ฉบับที่ 2

หน้า 28 กุมภาพันธ์ 2525

ในการทำงานเดียวกัน รับเบิล และโทมัส (เจริญ โคลลีอานวย. 2530 : 37-39) ;อ้างอิงมาจาก Rubble and Thomas. 1976)เสนอแนวคิดในการควบคุมความขัดแย้งไว้เป็นสองมิติคือการรักษาสีห์และการร่วมมือ มิติแรก การรักษาสีห์ เป็นการพยายามหาวิธีการแก้ปัญหา โดยให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากัน เพื่อให้แพ้ชนะกันไป หรือเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการส่วนมิติที่สอง การร่วมมือ เป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหา เป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหา จากมิติทั้งสองที่กล่าวนี้ จึงกำหนดขึ้นเป็นพฤติกรรมการควบคุมความขัดแย้งได้ 5 วิธี คือ การแข่งขันกัน การหันหน้าเข้าเจรจาทกลงกัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดองกัน ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 9 แสดงความสัมพันธ์ของการควบคุมการจัดแย้ง

แหล่งที่มา : รับเบิล และโทมัส (เจริญ โคลลีอานวย. 2530 : 37-39 ;อ้างอิงมาจาก Rubble and Thomas. 1976)

คำอธิบายจากภาพประกอบ 9 มีดังนี้

1. การแข่งขันเป็นวิธีที่มุ่งเฉพาะมิติด้านการรักษาสีทธิ์ จึงต้องมีฝ่ายที่แพ้และฝ่ายที่ชนะ ฝ่ายที่ชนะจะได้สิ่งที่สูญเสียของฝ่ายที่แพ้ จึงเรียกว่า "Zero sum game" คือ ผลบวกของฝ่ายที่ได้และฝ่ายที่เสียมีค่าเป็นศูนย์
2. การหันหน้าเข้าหากัน เป็นวิธีต้องการให้ได้ทั้งสองมิติคือให้ได้มากที่สุดและความร่วมมือด้วย จึงไม่มีฝ่ายใดแพ้แต่กลับชนะทั้งสองฝ่าย จึงเรียกว่า "non-zero sum game" ผลบวกทั้งสองฝ่ายไม่เป็นศูนย์
3. การประนีประนอม เป็นวิธีที่ต้องการทั้งการรักษาสีทธิ์และการร่วมมืออย่างละครึ่ง ทั้งสองฝ่ายจึงมีทั้งได้และเสีย วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อไม่พร้อมที่จะใช้วิธีหันหน้าเข้าหากันแต่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน
4. การหลีกเลี่ยง วิธีนี้ได้น้อยทั้งการรักษาสีทธิ์และการร่วมมือ เพราะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทั้งสองฝ่ายถอนตัวออกจากสถานการณ์ วิธีนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาเล็กน้อย หรือเมื่อว่าแข่งขันกันไปหรือร่วมมือกันไปก็ไม่มีประโยชน์
5. การปรองดอง หรืออาจเรียกว่าการไกล่เกลี่ยเป็นวิธีที่ต้องการ ความร่วมมือสูง แต่ต้องการการรักษาสีทธิ์ต่ำ จึงให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่ง ด้วยเหตุผลบางอย่าง

ส่วนการจัดการกับความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงระดับความขัดแย้งเป็นเกณฑ์นั้น ซึ่ง อรุณ รักธรรม (2525: 194-196) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้ จากการที่ได้กล่าวถึงผลดีผลเสียของความขัดแย้งแล้ว จะเห็นว่าเมื่อระดับของความขัดแย้งต่ำเกินไป องค์การจะอยู่กับที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพคนจะยอมรับสิ่งต่างๆ ตามที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพดีขึ้น แต่ถ้าความขัดแย้งในองค์การสูงเกินไป ความอยู่รอดขององค์การจะถูกคุกคามองค์การจะเกิดความแตกแยกและยุ่งเหยิง องค์การไม่สามารถตัดสินใจได้ดังนั้นเราจะต้องจัดการให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอดีจึงจะทำให้้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด จึงได้เสนอแนะวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. กระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์กร เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป(จนทำให้การปฏิบัติการล่าช้า)โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้มีการแข่งขันกัน เช่นการให้โบนัสผลตอบแทนในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานหรือค่ายกองชมเชย ผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ โดยแต่ละกลุ่มพยายามปฏิบัติงานของกลุ่มตนเองให้ดีกว่ากลุ่มอื่นๆ

1.2 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมถ้าเราเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มแต่ละกลุ่มจะกระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้ และจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น บางกลุ่มมีแนวคิดใหม่ๆ แต่จะไม่แสดงปฏิกิริยาอะไรถ้าได้ผู้บริหารที่เพด็จการมากจนเกินไปและไม่ยอมให้ทัศนะที่เห็นด้วย แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่เป็นประชาธิปไตยจะทำให้เขากล้าแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อจะนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3 การใช้บุคคลภายนอกในองค์กร ถ้ามีความขัดแย้งน้อยการปฏิบัติงานที่เฉื่อยชา เราจะนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็นและความรู้ และแบบของการบริหาร ที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เข้ามาร่วมในองค์กร ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้

1.4 การโยกย้ายพนักงานและแบ่งทีมงานใหม่ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะจะทำให้กลุ่มดังกล่าวมีความรับผิดชอบใหม่ หรือมีสมาชิกใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และมีการปรับตัวในระยะแรก ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและอาจนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีได้

1.5 การให้บรรยากาศในการออกความคิดเห็น เป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เมื่อกลุ่มเห็นการปฏิบัติงานขององค์กรไม่ถูกต้อง หรือมีวิธีการใหม่ ๆ มาเสนอ

2. ลดหรือระงับความขัดแย้ง เพราะระดับความขัดแย้งสูงเกินไปมีวิธีการแก้ปัญหาดังนี้

2.1 จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ความขัดแย้งของกลุ่มเพราะการแย่ง

ทรัพยากร อาจใช้วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับความขัดแย้ง

2.2 ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ ในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน นำข้อมูล ที่เป็นมิตรและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้นสนิทสนมกันมากขึ้น ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยลดข้อขัดแย้งลงได้

2.4 โดยการกลบเกลื่อน การที่พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.5 การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คือการพยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น โดยอาจหนีออกจากกลุ่ม เช่นขอตัวย้ายออกจากแผนกนี้

2.6 การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน นั่นคือถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น มากกลุ่มก็จะมีทัศนะว่าอยู่ที่กลุ่มของตนมากเกินไป ดังนั้นถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานกับกลุ่มต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้มีทัศนะกว้างขึ้นย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้

2.7 การประนีประนอม คือการให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.8 การหาศัตรูร่วม ในบางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งลงและหันหน้าเข้าหากันได้

2.9 การหาเป้าหมายร่วม การที่ให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันมาซึ่งเป็นผลประโยชน์ของกลุ่มทุกกลุ่ม การกระทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

2.10 การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาด เพื่อระงับความความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่บ่อยครั้งวิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริง

2.11 การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน คือการนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายถึงหัวหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูก

เปลี่ยนให้เป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน และพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ซึ่งผลยุติจะมี 2 ลักษณะ คือความเห็นสอดคล้องกันก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย และอีก ลักษณะ คือการใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างมาก

โดยทั่วไปแล้วการจัดการกับความขัดแย้ง ถ้ายึด แพ้-ชนะเป็นเกณฑ์ นั้น พันธ์ หนานคินท์(2526: 235-238)ได้สรุปว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 แบบ คือแบบ แพ้-ชนะ แบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ พร้อมทั้งได้เสนอเทคนิค กลวิธีในการจัดการกับความขัดแย้งวิธีต่างๆ ส่วนจะเลือกใช้เทคนิคแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ เช่น ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ ขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง และทักษะในการแก้ไขความขัดแย้ง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้นจึงจำเป็นต้อง เลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะตามมา แต่ละแบบมีดังนี้

1. แบบแพ้-ชนะ การแก้ปัญหาแบบนี้ควรจะใช้ในเมื่อต้องการความเด็ดขาดและเป็นที่แน่ใจว่าลักษณะของความถูกต้อง-ผิดนั้น เป็นที่ปรากฏชัดแจ้งในบางกรณีเมื่อมีความคิดเห็น ขัดแย้งในการประชุมหลังจากได้อภิปรายเพียงพอแล้ว ก็อาจต้องลงมติเพื่อให้เห็นชัดว่าข้อเสนอหรือมติของฝ่ายใดจะเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่

ในกรณีที่มีการออกเสียงลงมติในการประชุม นั้น จุดสำคัญและคุณสมบัติที่ต้องสร้าง ให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่เข้าใจกันก็คือ การพัฒมนั้นจะถือเอาเป็นสาเหตุขัดแย้งกันต่อไปไม่ได้ ในกรณีที่ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจในความเป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้น การรู้จัก ยอมรับมติของที่ประชุมอย่างหน้าขึ้นตาบาน และด้วยความบริสุทธิ์ใจนั้นเป็นลักษณะสำคัญของ ผู้ที่ยอมรับนับถือ ในความเป็นประชาธิปไตยโดยแท้ มิฉะนั้นแล้วจะกลายเป็นการผูกพยาบาท กันต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

2. แบบพบกันครึ่งทางหรือ แบบแพ้-แพ้ วิธีนี้แต่ละฝ่ายไม่ได้รับสิ่งที่ตนต้องการ ทั้งหมด คือได้ครึ่งหนึ่ง ไม่ได้ครึ่งหนึ่ง ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ก็อาจเป็นไปใน

ลักษณะประนีประนอม ซึ่งจะสร้างความสบายใจให้แก่ทั้งสองฝ่ายได้ดีพอสมควร โดยเฉพาะถ้าทั้งสองฝ่าย ไม่ดีใจกัน หรือยึดมั่นในตนเองจนเกินไป

ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับจุดมุ่งหมายหรือนโยบายของทางราชการ แล้ว สิ่งที่จะประนีประนอมไม่ได้คือการทำงาน แต่จุดหมายในการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่จะยอมให้มีการประนีประนอมไม่ได้

3. แบบชนะ-ชนะ วิธีนี้ควรใช้ให้ได้ผลดี ในเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นผู้ใหญ่ และมีการตั้งใจจริงในการทำงาน ความเป็นผู้ใหญ่นั้นไม่ได้วัดด้วยอายุอย่างเดียว ยังจะต้องดูคุณสมบัติอื่นๆ ประกอบ โดยเฉพาะคุณสมบัติด้านจิตใจที่กว้างขวางยอมรับว่าความขัดแย้งในความคิดเป็นเรื่องธรรมดาที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ส่วนความพยายามที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานนั้นเป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่งในการทำงาน

กลวิธีที่ผู้บริหารอาจใช้ได้ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกว่าได้ชัยชนะทั้งคู่ ก็คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารจะเรียกทั้งสองฝ่ายมาประชุม แยกประเด็นที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งออกเป็นข้อๆ แล้วตรวจดูว่าทั้งสองฝ่ายมีความเห็นอะไรที่เหมือนกัน มีอะไรที่แตกต่างกัน แยกออกเป็นพวกๆ หลังจากนั้นผู้บริหารจะขอให้ทั้งสองฝ่ายช่วยกันวิเคราะห์ปรับปรุง แก้ไขความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เพื่อหาแนวทางปฏิบัติไปสู่จุดประสงค์ของงาน การกระทำเช่นนี้ แต่ละฝ่ายย่อมจะเกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นของเขาได้รับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้การนำของผู้บริหารซึ่งสนับสนุนทั้งสองฝ่ายให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

อย่างไรก็ตามการติดตามแก้ไขข้อขัดแย้งนั้นไม่ใช่วิธีการที่สิ้นก ทางที่ดีคือการหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นหรือเกิดขึ้นก็อาจจะแก้ไขได้ด้วยวิธีการอันนุ่มนวลและสามารถรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหน่วยงานนั้นไว้ได้ ในบรรดามาตรการที่จะใช้เพื่อป้องกันความขัดแย้งนี้มีดังนี้

1. สร้างความเข้าใจให้ถึงสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้เข้าสู่งานใหม่ๆ อาจได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ หรือย้าย โอน มาจากหน่วยงานอื่นก็ตาม

ผู้บริหารมักจะทักท้วงว่า "เขาควรจะทราบแล้ว" เพราะเรียนจบมาแล้วหรือเคยทำงานมาแล้ว ทั้งนี้เพราะผู้ที่เรียนจบมาใหม่ๆ อาจจะทราบหลักการโดยทั่วไป แต่วิธีการทำงานหรืองานโดยเฉพาะของหน่วยงานนั้นเขาไม่ทราบถ้าปล่อยให้ทำงานก็อาจจะผิดพลาดได้ เกิดเป็นความรู้สึกไม่สบายใจและถ้ายังไม่ได้รับคำชี้แจงที่ดีพอ ก็จะกลายเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดการให้ผู้ที่เข้ามาสู่งานนั้น ได้ทราบเรื่องราวต่างๆ ทั้งด้านการงาน สภาพของหน่วยงาน และสังคมในหน่วยงานนั้นให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อนจะให้เริ่มงาน จะหวังให้ผู้มาใหม่ศึกษาเองด้วยการลองผิดลองถูกนั้น เป็นอันตรายต่องานและเป็นปัญหาเรื่องการปรับตัว อันเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งที่จะตามมาเพราะความไม่รู้

สรุปความก็คือ ถ้าเขารู้เรื่องต่างๆ ดีแล้ว ปัญหาเรื่องความขัดแย้งก็จะลดลงได้มากถึงจะไม่หมดไปเสียทีเดียวก็ตาม

2. ความสามารถในการปกครองคนของผู้บริหาร ย่อมจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความตั้งใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะป้องกันการขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

3. การรู้จักสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน หน่วยงานใดที่มีขวัญหรือน้ำใจในการทำงานดี หน่วยงานนั้นจะมีความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวพยายามที่จะเข้าใจซึ่งกันและกัน หากจะมีความผิดพลาดก็พยายามเข้าใจกัน ให้อภัยในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยเหตุนี้ความขัดแย้งก็จะลดลงหรือไม่มี เพราะทุกคนก็คือคนเดียวกัน บรรยากาศในการทำงานก็เต็มไปด้วยความสุขและทุกคนจะมีความสุขในการทำงาน ในกรณีเช่นนี้ การทำงานก็คือส่วนสำคัญของชีวิตที่จะขาดไม่ได้

เพราะการทำงาน คือสิ่งที่นำความสุขมาให้ เมื่อมีความสุขในการทำงานความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ยาก

4. รู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงาน สามารถก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ นอกจากนี้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน พยายามที่จะเข้าใจกัน มีความเป็นเพื่อนกันซึ่งหมายความว่าพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการติดต่อสื่อความคิด ด้วยการพูดหรือการเขียนเรื่องนี้เป็นความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างขึ้นให้ได้ เพราะมีอยู่บ่อยครั้งที่ความเข้าใจผิดอันนำไปสู่ความขัดแย้ง เกิดจากความไม่สามารถทำความเข้าใจกันด้วยคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้

ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดของกิติมา ปริตติติก (2529:301-304) ซึ่งแบ่งแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในแบบที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ เป็นวิธีการที่ง่ายและไม่สลับซับซ้อนนัก ซึ่งอาจจะมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การพอๆกัน ขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การและกลวิธีของผู้บริหาร ถ้าได้ดำเนินการโดยบริสุทธิ์ ยุติธรรม ก็น่าจะไม่มีปัญหานัก วิธีการแก้แบบนี้ผู้บริหารอาจใช้วิธีการ ดังนี้

1.1 แก้ปัญหาโดยใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ดำเนินการทันที ทุกคนต้องทำตามคำสั่ง วิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แพ้ตลอด หรือไม่มีโอกาสที่จะตอบโต้อะไรได้ เป็นผลทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ ทำให้การปฏิบัติงานขาดระบบ เกิดความเฉื่อยชา และขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 แก้ปัญหาโดยวิธีวางเฉย ผู้บริหารไม่สนใจคำทักท้วงของผู้ใต้บังคับบัญชาในการเกิดปัญหาความขัดแย้ง คงใช้วิธีวางเฉยและไม่มีปฏิกิริยาตอบโต้ การแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อยากจะท้วงติงหรือให้ความเห็นใดๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทุกคนวางเฉยหมด

1.3 การแก้ปัญหาด้วยการลงมติวิธีนี้ผู้บริหารจะใช้การลงมติเสียงข้างมาก วิธีนี้ย่อมก่อให้เกิดฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะขึ้นซึ่งเป็นวิธีที่นับว่ายังคงใช้ได้ในระบบประชาธิปไตย

2. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่แบบทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีนี้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องเสียผลประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ การแก้ปัญหาในลักษณะนี้ เช่น บางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องย้ายคู่กรณีทั้ง 2 คน กลวิธีของผู้บริหารก็คือ

2.1 ใช้กลวิธีประนีประนอม โดยให้ทั้งสองฝ่ายได้หรือเสียผลประโยชน์เท่าๆ กัน หรือใกล้เคียงกัน

2.2 โดยการให้สินบน โดยผู้บริหารจะยอมเสียสละของต่างๆ ให้แก่คู่กรณี เพื่อให้คู่กรณีคลายปัญหาของความขัดแย้งลง ในทางปฏิบัติอาจจะไม่เป็นผลดีแก่ผู้บริหารและไม่เป็นที่มั่นใจว่า ปัญหานั้นจะยุติลงได้

2.3 กำหนดให้มีคนกลางขึ้น วิธีการนี้เป็นการคลี่คลายปัญหาให้อ่อนลงโดยให้คนกลางเป็นตัวเชื่อม ให้คนกลางเป็นผู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาขึ้นเอง

2.4 อาศัยกฎเกณฑ์ ใช้กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งการแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก

3. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง โดยทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้เป็นการพยายามหาทางออกให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ และตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย กลวิธีของผู้บริหารก็คือ

3.1 ร่วมพิจารณาแก้ปัญหา โดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากันเพื่อพิจารณาหรืออภิปรายปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีที่สุด

3.2 ตัดสินใจร่วมกัน คู่กรณีจะหันหน้าเข้าหากัน ร่วมกันพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกันในปัญหานั้นๆ

วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ นับเป็นวิธีการที่ดีและน่านำมาใช้ เพราะจะก่อให้เกิด

1. ทั้งสองฝ่าย คิดว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่หาทางแก้ไขได้
2. ช่วยเปลี่ยนทัศนคติจากการเอาชนะกันและกันมาเป็นการช่วยกันเอาชนะปัญหา
3. ช่วยให้เกิดความจริงใจที่จะแสดงหรือบอกถึงความรู้สึกและความต้องการของตน
4. ทั้งสองฝ่าย พยายามหลีกเลี่ยง การใช้คะแนนเสียงในการตัดสินข้อยุติ เพราะการลงคะแนนเสียงมักนำไปสู่ผลแบบแพ้-ชนะได้
5. ทั้งสองฝ่ายมีความสนใจในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือวิธีการที่จะมาช่วยในการตัดสินใจ
6. ทั้งสองฝ่ายหลีกเลี่ยงไม่แสดงพฤติกรรมเห็นแก่ตัว ทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ นอกจากการแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารอาจหาวิธีแก้ปัญหาคัดแย้งดังต่อไปนี้

1. ให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายขององค์การโดยการนำข้อมูลหรือหลักฐานรายละเอียดหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาแสดงให้เห็นเด่นชัด
2. ให้ทุกคนเข้าใจวิธีปฏิบัติตรงกัน นอกจากบุคคลจะเข้าใจวัตถุประสงค์ตรงกันแล้ว บางทีความเข้าใจในวิธีปฏิบัติอาจจะต่างกัน และทำให้เกิดความขัดแย้งได้
3. จัดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคคลในองค์การโดยการนำเอาปัญหาความขัดแย้งมาสู่การพิจารณาแก้ไขร่วมกัน
4. ใช้เทคนิคการบริหารในการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย
5. ใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งจัดปัจจัยที่แตกแยก
6. ใช้วิธี IDM(Integrated Decision Making Method)เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้ตามจุดประสงค์ต้องการ เป็นวิธีร่วมมือกันแก้ปัญหาและพยายามหาวิธีการที่จะสามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุผลตามที่ต้องการ

นอกจากวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น โสวาทและลอนดอน (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 18 ; อ้างอิงมาจาก Howat and London.1980) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ครบคลุม 5 วิธีดังนี้

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารหยิบยกข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาและเผชิญกับปัญหากับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไป ไม่ทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว
2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง โดยไม่รับรู้ว่ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ลอยตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้งพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและการโต้เถียง
3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้คำสั่งหรืออำนาจหน้าที่ทั้งทางตรง และทางอ้อมให้ผู้น้อยยอมรับและทำตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยินยอมและเรียกร้องให้รับวิธีการที่ผู้บริหารเสนอให้เท่านั้น
4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรกให้คู่กรณีจะลุล่วงค่อยๆ ผุดค่อยๆ จากกันในเรื่องของความแตกต่างไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง พยายามชี้ให้เห็นว่าความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างของวิธีการ
5. วิธีประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายมาพิจารณา พยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทาง ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ คู่กรณีต้องเสียสละบางส่วนและได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด

วิธีการจัดการกับความขัดแย้งหรือการบริหารความขัดแย้ง ตามวิธีที่นักทฤษฎีองค์การแต่ละท่านได้นำเสนอนั้น ไม่สามารถสรุปได้ ว่าวิธีใดดีที่สุด แต่อาจจะเหมาะสมกับกาลและเวลาที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารหรือผู้นำไปใช้จะเข้าใจ และเลือกใช้ตรงกับ

สถานการณ์ใด ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีทักษะในการเลือกใช้ วิธีจัดการกับความขัดแย้งตาม สถานการณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการไม่ยึดมั่นว่าวิธีใดดีที่สุด แต่คำนึงว่าสถานการณ์ใด ควรจะวิธีการใดได้ประโยชน์สูงสุด และที่สำคัญประการหนึ่งคนในองค์กรมีหลายประเภท ผู้บริหารต้องเข้ากับบุคคลประเภทเหล่านั้น โดยไม่เอาความแตกต่างระหว่างบุคคลมาเป็น เครื่องกำหนดว่าใครดีหรือเลว ต้องจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการ ส่งเสริมความขัดแย้งที่ดี และแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ดี สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอน ซึ่งประกอบด้วย วิธี เหยี่ยงหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอมเป็นกรอบทฤษฎี สำหรับการวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บุญช่วย สิริเกษ(2525: บทคัดย่อ)ได้วิจัยเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มอาจารย์ในวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ มีความไว้วางใจโดยเฉลี่ย ต่อฝ่ายบริหารในระดับปานกลาง ทั้งโดยส่วนรวมและในแต่ละ วิทยาลัยครู อาจารย์กลุ่มสนับสนุน(ไว้วางใจสูง)กลุ่มเป็นกลาง(ไว้วางใจระดับปานกลาง) และกลุ่มต่อต้าน(ไว้วางใจต่ำ) มีความขัดแย้งในความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารและการ ดำเนินงานของวิทยาลัยครู (รวมทุกด้าน) และเป็นความขัดแย้งในระดับต่ำ และอาจารย์ ทั้งสามกลุ่มมีความขัดแย้งในความคิดเห็นเป็นรายด้าน เฉพาะการบริหารทั่วไป และด้าน โครงสร้างและระบบบริหารงานเท่านั้นและพบว่า เป็นความขัดแย้งในระดับต่ำ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบว่ามีความขัดแย้ง นอกจากนี้กลุ่มอาจารย์ทั้งสามกลุ่ม มีความขัดแย้งในความคิดเห็น รายข้อเป็นส่วนน้อย(18 ใน 60 ข้อ) และพบว่า เป็นความขัดแย้ง ในระดับต่ำเกือบทุกข้อ ส่วนการวิจัยที่แตกต่างไปจากนี้ กำจัด คงหนู (2537:73) ได้วิจัยเรื่อง วิธีการจัดการ กับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ในการจัดการ

กับความขัดแย้งไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ ในการฝึกอบรมของศึกษานิเทศก์อำเภอ จะใช้วิธีหลักเลี้ยง และวิธียอมแพ้อยู่ในระดับสูง วิธี ประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ปัญหา เป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะ ใช้อยู่ ในระดับต่ำ และพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มี วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และ ประสบการณ์ในการฝึกอบรมต่างกัน เลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งมี ส่วนคล้ายกับผลการวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536:บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่องสาเหตุของ ความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก หาก พิจารณาดมองค์ประกอบใหญ่ๆได้แก่ สาเหตุจากภูมิสัมพันธ์ในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นองค์ประกอบส่วนบุคคลและสาเหตุจากสภาพองค์การตามลำดับ แต่ถ้าพิจารณา สาเหตุความขัดแย้งในข้อย่อย พบว่าสาเหตุที่พบมาก ได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ วิธี การทำงาน ประสบการณ์ในชีวิต มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ความบกพร่องของ ระบบสื่อสารและความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร และคล้ายคลึงกับการวิจัยของ เสน่ห์ โสมนัส (2538:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและ วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุพรรณบุรี พบว่าสาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่นๆ อันดับรองลงมาได้แก่ สภาพขององค์การ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ สาเหตุจากภูมิสัมพันธ์ในการทำงาน และพบว่าผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเพิกเฉยหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลักเลี้ยงและวิธีบังคับ ซึ่งใกล้เคียงกับผล การวิจัยของวีระพงษ์ แสนโกชน์ (2533:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการ แก่ไขความขัดแย้ง ตามแบบของโรมส์-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต การศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การประนีประนอม นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลักเลี้ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับ

การใช้สูงที่สุดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง พบว่าการปรองดอง และการร่วมมือ ใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

งานวิจัยต่างประเทศ

รีวิลลา (กัจจัด คงหน.2537:50 ;อ้างอิงมาจาก Revilla.1984:1601- A) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า วิธีแก้ความขัดแย้งระหว่างชายกับหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในการบริหารงาน กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นๆ ใช้วิธีประนีประนอมน้อย และใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยซึ่งคล้ายๆ กับผลการวิจัยของพริทชาร์ด (เจริญ โคลสกีอานวย.2530:44;อ้างอิงมาจาก Pritchard.1985:2810- A) ได้ทำการวิจัย เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงในวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง แบบโชมส์-คิลแมนน์ ซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษา พบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิทลอค (เจริญ โคลสกีอานวย.2530:44;อ้างอิงมาจาก Whitlock.3974: 66- A) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้งของครูใหญ่ ระดับประถมศึกษาในรัฐยูทาห์ พบว่า การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้ง ของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกัน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ประสิทธิภาพของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมด้านวิชาการ และความสนิทสนมคุ้นเคยกัน ซึ่งแตกต่างกับผลการวิจัยของบุททิน(กัจจัด คงหน.2537:51;

อ้างอิงมาจาก Buntin.1988 : 1147) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนชนบทขนาดใหญ่โดยใช้เครื่องมือ 3 ชนิด เพื่อหาความสัมพันธ์ ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งกับเพศ เผ่าพันธุ์ ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน จำนวนผู้ช่วยผู้บริหาร และการฝึกอบรมด้านการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นต้น พบว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์ กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ซึ่งแตกต่างกับ ผลการวิจัยของเกรแฮม(ก่าจัด คงหนู.2537:53 ;อ้างอิงมาจาก Graham.1990:3573) ได้ศึกษาเป็นเฉพาะกรณี เรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่าศึกษาธิการอำเภอ มีความต้องการให้มีการ ติดต่อสื่อสาร กันภายในโดยตรงและเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วนร่วม ในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้ และผลการ วิจัยในทำนองเดียวกันของอาดัมส์(ก่าจัด คงหนู.2537:51;อ้างอิงมาจาก Adams.1989: 1491) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง โดย รวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่งในรัฐเพนซิลเวเนีย เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยสัมภาษณ์ครู 25 คน พบว่าความขัดแย้งส่วนมากเกิดจากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบ ใช้อำนาจและใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความ ขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์การหากผู้บริหารลดข้อขัดแย้ง และเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสมจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและบรรลุจุดหมายของโรงเรียน

ผลการวิจัยที่น่าเสนอทั้งงานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำเสนอ ทั้งสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้วิจัยดังกล่าวค้นพบซึ่ง อาจจะเหมือนๆ กัน คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันบ้าง ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปใช้เป็นกรอบ แนวคิดพื้นฐานในการวิจัย และช่วยกำหนดเนื้อหาต่างๆ และการอภิปรายผล

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มีอายุต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ประจำปีการศึกษา 2538 จำนวน 145 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง ปีการศึกษา 2538 จำนวน 108 คน ได้มาโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970: 607-610) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) สุ่มผู้บริหารจากแต่ละขนาดโรงเรียนอย่างง่าย ได้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 1

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน	จำนวน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	50	37
ขนาดกลาง	60	45
ขนาดใหญ่	35	26
รวม	145	108

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ตามแนวคิดของนิวแมนและบรูล(สํรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. 2536: 68-70;อ้างอิงมาจาก Pneuman and Bruehl.1982: 35- 49) ซึ่งมี 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพของโรงเรียน และใช้แบบสอบถามการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอน(สํรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. 2536: 71-72;อ้างอิงมาจาก Howat and London. 1980) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีประนีประนอม ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวแปลโดย สํรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 68 - 72) โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะ เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ตามแนวคิดของ นิวแมน และบรูล แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพของโรงเรียน แต่ละด้านประกอบด้วยสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนด้านละ 5 ข้อ รวม 15 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale)มี 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน
สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อย	ให้ 2 คะแนน
สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมาก	ให้ 4 คะแนน
สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของ โฮวาท และลอนดอน 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีประนีประนอม แต่ละวิธีประกอบด้วยวิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีละ 5 ข้อ รวม 25 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ ไม่เลือกใช้ เลือกใช้น้อยที่สุด เลือกใช้เป็นบางครั้ง เลือกใช้บ่อยครั้ง เลือกใช้เป็นประจำ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ไม่เลือกใช้	ให้ 1 คะแนน
เลือกใช้น้อยที่สุด	ให้ 2 คะแนน
เลือกใช้เป็นบางครั้ง	ให้ 3 คะแนน
เลือกใช้บ่อยครั้ง	ให้ 4 คะแนน
เลือกใช้เป็นประจำ	ให้ 5 คะแนน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้นำ แบบสอบถามเกี่ยวกับ สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนตามแนวคิดของนิวแมนและบรูล และแบบสอบถามการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอน ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวแปลโดย สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 68-72) แล้วนำมาปรับปรุง และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงชัดเจน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ดังนี้

1.1 นายสนธิ เสวตวงศ์สกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนรัษฎุมิวิทยา
อำเภอรัษฎา จังหวัดสงขลา

1.2 นายประจวบ อุ่นเสียม ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าพะยอมพิทยาคม
อำเภอป่าพะยอม จังหวัดพัทลุง

1.3 นายวิโรจน์ แก้ววันเพ็ญ ผู้อำนวยการโรงเรียนงหราพิชากร
อำเภองหรา จังหวัดพัทลุง

1.4 นายจรูญ บุรีภักดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง

1.5 นายเรวัต แสงอุบล หัวหน้าศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา จังหวัด
พัทลุง

2. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับ คณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตรัง แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ได้ผลดังนี้

3.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88

3.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง
2. ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ทำหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. การส่งและเก็บแบบสอบถามคืน โดยบางโรงเรียนผู้วิจัยไปส่งและเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเองและบางโรงเรียนส่งและเก็บแบบสอบถามคืนผ่านสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง โดยส่งแบบสอบถามทั้งหมดไปจำนวน 108 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียด ในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

โรงเรียน	จำนวนแบบสอบถาม		
	ส่งไป	ได้รับคืน	ร้อยละ
โรงเรียนขนาดเล็ก	37	37	100
โรงเรียนขนาดกลาง	45	45	100
โรงเรียนขนาดใหญ่	26	26	100
รวม	108	108	100

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา จำนวน 108 ฉบับ ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งพบว่ามีความถูกต้องและความสมบูรณ์ จำนวน 108 ฉบับ
2. หาค่าร้อยละแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้ง 108 ฉบับ จากแบบสอบถามตอนที่ 1 คือ สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปรอิสระ ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

3. นำคำตอบจากแบบสอบถามตอนที่ 2 คือสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาตรวจให้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน
สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อย	ให้ 2 คะแนน
สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมาก	ให้ 4 คะแนน
สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน

4. หาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรายชื่อ รายด้าน และโดยรวมทุกด้าน แล้วแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (Best. 1970 : 175)

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49	หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49	หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49	หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49	หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00	หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมากที่สุด

5. นำคำตอบจากแบบสอบถามตอนที่ 3 คือการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มาตรวจให้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ไม่เลือกใช้	ให้ 1 คะแนน
เลือกใช้น้อยที่สุด	ให้ 2 คะแนน
เลือกใช้เป็นบางครั้ง	ให้ 3 คะแนน
เลือกใช้อยู่บ่อยครั้ง	ให้ 4 คะแนน
เลือกใช้เป็นประจำ	ให้ 5 คะแนน

6. หาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรายวิธี แล้วแปลผลตามเกณฑ์ ต่อไปนี้ (Best. 1970 : 175)

คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ไม่เลือกใช้
คะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เลือกใช้น้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เลือกใช้น้อยครั้ง
คะแนนเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เลือกใช้น้อยครั้ง
คะแนนเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เลือกใช้เป็นประจำ

7. ในแบบสอบถามตอนที่ 3 (ดูภาคผนวก) ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามแนวคิดของไฮวาทและลอนดอน ทั้ง 5 วิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีประนีประนอม มีวิธีละ 5 ข้อ รวมทั้งหมด 25 ข้อ ซึ่งแต่ละวิธี ได้แก่ ข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้ (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 69-72)

1. วิธีเผชิญหน้า ได้แก่ข้อ 1, 6, 11, 16 และ 21 รวม 5 ข้อ
2. วิธีหลีกเลี่ยง ได้แก่ข้อ 2, 7, 12, 17 และ 22 รวม 5 ข้อ
3. วิธีบังคับ ได้แก่ข้อ 3, 8, 13, 18 และ 23 รวม 5 ข้อ
4. วิธีไกล่เกลี่ย ได้แก่ข้อ 4, 9, 14, 19 และ 24 รวม 5 ข้อ
5. วิธีประนีประนอม ได้แก่ข้อ 5, 10, 15, 20 และ 25 รวม 5 ข้อ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
+
SPSS/PC(Statistical Package for Social Sciences โดยใช้สถิติดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน
 - 1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$)
 - 1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. สถิติสำหรับตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ใช้วิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
(α - Coefficient) เพื่อหาความเชื่อมั่น
3. สถิติสำหรับการทดสอบสมมติฐาน
 - 3.1 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามอายุ ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร ใช้ t-test
 - 3.2 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนใช้ F-test

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

การเสนอผลการศึกษาค้างนี้ กำหนดสัญลักษณ์ดังนี้

N แทน จำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution

F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F - distribution

df แทน ระดับขั้นความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)

SS แทน ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean Square)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยหาค่าร้อยละปรากฏผล ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด
พัทลุง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 45 ปี	66	61.1
ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป	42	38.9
รวม	108	100
ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร		
ต่ำกว่า 10 ปี	60	55.6
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	48	44.4
รวม	108	100
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	37	34.3
ขนาดกลาง	45	41.7
ขนาดใหญ่	26	24.1
รวม	108	100

จากตาราง 3 แสดงว่าผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีอายุต่ำกว่า 45 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 61.1) นอกนั้นอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 38.9) มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 10 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 55.6) นอกนั้นมีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 44.4) และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด (ร้อยละ 41.7) รองลงมาคือโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ (ร้อยละ 34.2 และ 24.1 ตามลำดับ)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง
เป็นรายด้านและเป็นรายข้อในแต่ละด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปหภาคผลดังตาราง 4 - 7

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

สาเหตุของความขัดแย้ง	อายุ		ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร				ขนาดโรงเรียน				รวม													
	ต่ำกว่า 45 ปี N = 66	ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 42	ต่ำกว่า 10 ปี N = 60		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 48		ขนาดเล็ก N = 37	ขนาดกลาง N=45	ขนาดใหญ่ N=26															
			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.																		
1. องค์ประกอบส่วนบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ									
	2.56	0.92	ปานกลาง	2.66	0.88	ปานกลาง	2.56	0.94	ปานกลาง	2.64	0.86	ปานกลาง	2.43	0.90	น้อย	2.65	0.88	ปานกลาง	2.75	0.89	ปานกลาง	2.60	0.90	ปานกลาง
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	2.66	1.07	ปานกลาง	2.70	0.92	ปานกลาง	2.63	1.07	ปานกลาง	2.73	0.93	ปานกลาง	2.47	1.00	น้อย	2.85	1.04	ปานกลาง	2.67	0.88	ปานกลาง	2.68	1.01	ปานกลาง
3. สภาพของโรงเรียน	2.60	0.98	ปานกลาง	2.56	0.87	ปานกลาง	2.57	0.98	ปานกลาง	2.60	0.90	ปานกลาง	2.58	0.94	ปานกลาง	2.57	1.00	ปานกลาง	2.61	0.83	ปานกลาง	2.59	0.94	ปานกลาง
รวม	2.61	0.99	ปานกลาง	2.64	0.89	ปานกลาง	2.59	1.00	ปานกลาง	2.66	0.90	ปานกลาง	2.49	0.94	น้อย	2.69	0.98	ปานกลาง	2.67	0.87	ปานกลาง	2.62	0.95	ปานกลาง

จากตาราง 4 พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหาร โดยรวมและในแต่ละด้าน คือด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ($\bar{X}=2.60$) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X}=2.68$) และด้านสภาพของโรงเรียน ($\bar{X}=2.59$) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน คือ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลางทั้งโดยรวมและรายด้าน ยกเว้นในโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและโดยรวม เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย แต่ด้านสภาพของโรงเรียนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

สาเหตุความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบ ส่วนบุคคล	อายุ				ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร				ขนาดโรงเรียน						รวม N=108																	
	ต่ำกว่า 45 ปี N = 66		ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 42		ต่ำกว่า 10 ปี N = 60		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 48		ขนาดเล็ก N = 37		ขนาดกลาง N = 45		ขนาดใหญ่ N = 26																			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		$\bar{X}$	S.D.		ระดับ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ												
1. การเอาแต่ใจตนเอง ของครู	2.73	1.10	ปานกลาง		2.64	0.98	ปานกลาง		2.62	1.08	ปานกลาง		2.79	1.03	ปานกลาง		2.59	1.19	ปานกลาง		2.91	1.00	ปานกลาง		2.46	0.90	น้อย		2.69	1.05	ปานกลาง	
2. ความแตกต่างของ พื้นฐานการศึกษา	1.79	0.69	น้อย		1.98	0.87	น้อย		1.80	0.71	น้อย		1.94	0.84	น้อย		1.86	0.67	น้อย		1.73	0.69	น้อย		2.08	0.98	น้อย		1.86	0.77	น้อย	
3. ความแตกต่างของ ตำแหน่ง	2.41	0.96	น้อย		2.71	0.84	ปานกลาง		2.45	0.96	น้อย		2.63	0.87	ปานกลาง		2.14	0.82	น้อย		2.62	0.89	ปานกลาง		2.92	0.93	ปานกลาง		2.53	0.92	ปานกลาง	
4. ความแตกต่างของ วิธีการทำงาน	3.06	0.84	ปานกลาง		2.95	0.96	ปานกลาง		3.08	0.91	ปานกลาง		2.94	0.86	ปานกลาง		2.73	0.84	ปานกลาง		3.13	0.89	ปานกลาง		3.23	0.86	ปานกลาง		3.02	0.89	ปานกลาง	
5. ความแตกต่างของ ประสบการณ์ชีวิต	2.82	0.94	ปานกลาง		3.00	0.73	ปานกลาง		2.87	1.00	ปานกลาง		2.92	0.68	ปานกลาง		2.81	0.88	ปานกลาง		2.87	0.92	ปานกลาง		3.04	0.77	ปานกลาง		2.89	0.87	ปานกลาง	
รวม	2.56	0.92	ปานกลาง		2.66	0.88	ปานกลาง		2.56	0.94	ปานกลาง		2.64	0.86	ปานกลาง		2.43	0.90	น้อย		2.65	0.88	ปานกลาง		2.75	0.89	ปานกลาง		2.60	0.90	ปานกลาง	

จากตาราง 5 พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหาร ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นรายชื่อคือ การเอาแต่ใจตนเองของครู ($\bar{X}=2.69$) ความแตกต่างของค่านิยม ($\bar{X}=2.53$) ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ($\bar{X}=3.02$) และความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ($\bar{X}=2.89$) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ยกเว้นในข้อความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษา ($\bar{X}=1.86$) เป็นสาเหตุในระดับน้อย สำหรับข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะว่า เป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ($\bar{X}=3.02$) ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะเหมือนกัน คือการเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษา ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะแตกต่างกัน คือความแตกต่างของค่านิยม ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย แต่ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไปมีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร พบว่าข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะเหมือนกัน คือการเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษาซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะแตกต่างกัน คือ ความแตกต่างของค่านิยม ผู้บริหารที่ประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่าข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะเหมือนกัน คือ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษา ซึ่ง

เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะแตกต่างกัน คือ การเอาแต่ใจตนเองของครู ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย ความแตกต่างของค่านิยม ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

สาเหตุความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ใน การทำงาน	อายุ				ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร				ขนาดโรงเรียน						รวม N=108									
	ต่ำกว่า 45 ปี N = 66		ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 42		ต่ำกว่า 10 ปี N = 60		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 48		ขนาดเล็ก N = 37		ขนาดกลาง N = 45		ขนาดใหญ่ N = 26											
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.		ระดับ								
1. มนุษยสัมพันธ์ ระหว่างครู	2.73	1.09	ปานกลาง	3.02	1.00	ปานกลาง	2.67	1.05	ปานกลาง	3.06	1.04	ปานกลาง	2.86	1.13	ปานกลาง	2.67	1.00	ปานกลาง	3.12	1.03	ปานกลาง	2.84	1.06	ปานกลาง
2. การแบ่งกันเป็นหมู่ พวกในกลุ่มครู	2.47	1.21	น้อย	2.43	1.13	น้อย	2.43	1.20	น้อย	2.48	1.15	น้อย	2.27	1.22	น้อย	2.78	1.17	ปานกลาง	2.15	1.01	น้อย	2.45	1.17	น้อย
3. การถือสารบงกชพ้อง	2.62	0.99	ปานกลาง	2.88	0.89	ปานกลาง	2.68	1.05	ปานกลาง	2.77	0.83	ปานกลาง	2.24	0.72	น้อย	2.93	1.05	ปานกลาง	3.04	0.82	ปานกลาง	2.72	0.96	ปานกลาง
4. การให้ข้อมูลไม่ถูก ข้อ	2.59	0.99	ปานกลาง	2.45	0.74	น้อย	2.58	0.96	ปานกลาง	2.48	0.83	น้อย	2.22	0.75	น้อย	2.87	1.01	ปานกลาง	2.42	0.70	น้อย	2.54	0.90	ปานกลาง
5. วิธีการในการ บริหาร	2.89	1.05	ปานกลาง	2.74	0.80	ปานกลาง	2.80	1.10	ปานกลาง	2.88	0.76	ปานกลาง	2.78	1.06	ปานกลาง	3.00	0.95	ปานกลาง	2.62	0.80	ปานกลาง	2.83	0.96	ปานกลาง
รวม	2.66	1.07	ปานกลาง	2.70	0.92	ปานกลาง	2.63	1.07	ปานกลาง	2.73	0.93	ปานกลาง	2.47	1.00	น้อย	2.85	1.04	ปานกลาง	2.67	0.88	ปานกลาง	2.68	1.01	ปานกลาง

จากตาราง 6 พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ คือ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ($\bar{X}=2.84$) การสื่อสารบกพร่อง ($\bar{X}=2.72$) การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X}=2.54$) และวิธีการในการบริหาร ($\bar{X}=2.83$) ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ยกเว้นการแบ่งเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X}=2.45$) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย สำหรับข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ($\bar{X}=2.84$) ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่าข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะเหมือนกัน คือ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การสื่อสารบกพร่อง วิธีการในการบริหาร ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และการแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะแตกต่างกันคือ การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในปานกลาง แต่ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร พบว่าข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะเหมือนกัน คือ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การสื่อสารบกพร่อง วิธีการในการบริหาร ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และการแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะแตกต่างกัน คือ การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่าข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะเหมือนกันคือ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูและวิธีการในการบริหาร ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะแตกต่างกันคือ การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อยแต่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง สำหรับการสื่อสารบกพร่องผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพของโรงเรียน เป็นรายชื่อ ตามลักษณะของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

สาเหตุความขัดแย้ง ด้านสภาพของ โรงเรียน	อายุ		ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร				ขนาดโรงเรียน				รวม N=108													
	ต่ำกว่า 45 ปี N = 66		ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 42		ต่ำกว่า 10 ปี N = 60		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 48		ขนาดเล็ก N = 37	ขนาดกลาง N = 45		ขนาดใหญ่ N = 26												
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$		S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ								
1. ความขาดแคลน ทรัพยากร	3.20	0.98	ปานกลาง	2.86	1.00	ปานกลาง	3.05	1.06	ปานกลาง	3.08	0.92	ปานกลาง	3.27	1.02	ปานกลาง	3.09	1.08	ปานกลาง	2.73	0.72	ปานกลาง	3.06	1.00	ปานกลาง
2. ความไม่ชัดเจนของ โครงสร้างการบริหาร	2.76	1.01	ปานกลาง	2.48	0.71	น้อย	2.67	0.97	ปานกลาง	2.63	0.84	ปานกลาง	2.70	0.97	ปานกลาง	2.62	0.94	ปานกลาง	2.62	0.80	ปานกลาง	2.65	0.91	ปานกลาง
3. กฎระเบียบที่เข้มงวด	2.36	0.85	น้อย	2.69	0.75	ปานกลาง	2.45	0.83	น้อย	2.54	0.82	ปานกลาง	2.27	0.84	น้อย	2.51	0.90	ปานกลาง	2.77	0.59	ปานกลาง	2.49	0.83	น้อย
4. การทำงานที่ต้องแข่ง ขันระหว่างบุคคล	2.36	0.91	น้อย	2.55	0.74	ปานกลาง	2.37	0.82	น้อย	2.52	0.88	ปานกลาง	2.46	0.87	น้อย	2.27	0.86	น้อย	2.69	0.74	ปานกลาง	2.44	0.85	น้อย
5. การให้ช้อยกเว้น หรือ ให้สิทธิพิเศษ ต่างๆ	2.32	1.14	น้อย	2.24	1.08	น้อย	2.32	1.17	น้อย	2.25	1.04	น้อย	2.22	0.98	น้อย	2.38	1.19	น้อย	2.23	1.18	น้อย	2.29	1.11	น้อย
เฉพาะบุคคล	2.60	0.98	ปานกลาง	2.56	0.87	ปานกลาง	2.57	0.98	ปานกลาง	2.60	0.90	ปานกลาง	2.58	0.94	ปานกลาง	2.57	1.00	ปานกลาง	2.61	0.83	ปานกลาง	2.59	0.94	ปานกลาง
รวม	2.60	0.98	ปานกลาง	2.56	0.87	ปานกลาง	2.57	0.98	ปานกลาง	2.60	0.90	ปานกลาง	2.58	0.94	ปานกลาง	2.57	1.00	ปานกลาง	2.61	0.83	ปานกลาง	2.59	0.94	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหาร ด้านสภาพของโรงเรียนเป็นรายชื่อ ได้แก่ความขาดแคลนทรัพยากร ($\bar{X}=3.06$)ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ($\bar{X}=2.65$)เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ส่วนกฎระเบียบที่เข้มงวด ($\bar{X}=2.49$)การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล ($\bar{X}=2.44$) และการให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล ($\bar{X}=2.29$)เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย สำหรับข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะว่า เป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพของโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ความขาดแคลนทรัพยากร ($\bar{X}=3.06$)ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะเหมือนกันคือความขาดแคลนทรัพยากร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และการให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระดับน้อย ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะแตกต่างกัน คือ ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย สำหรับกฎระเบียบที่เข้มงวดและการทำงานที่ต้องแข่งขันกันระหว่างบุคคล ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย แต่ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร พบว่า ข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะเหมือนกันคือความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลางและการให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิต่างๆ เฉพาะบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะแตกต่างกัน คือ กฎระเบียบที่เข้มงวดและการทำงานที่ต้องแข่งขันกันระหว่างบุคคล ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีทัศนะว่าเป็นสาเหตุ

ของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่าข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะเหมือนกัน คือความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลางและการให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีทัศนะแตกต่างกัน คือ กฎระเบียบที่เข้มงวด ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย แต่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย แต่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีทัศนะว่า เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหาร เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธี โดยวิธีประนีประนอม เลือกใช้บ่อยครั้ง วิธีเพิกเฉยหน้า วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีไกล่เกลี่ย เลือกใช้บางครั้ง และวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุด

สำหรับการเลือกใช้วิธีการจัดการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่าวิธีประนีประนอม ($\bar{X}=3.88$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่วิธีเพิกเฉยหน้า ($\bar{X}=3.46$)วิธีไกล่เกลี่ย($\bar{X}=3.16$) วิธีหลีกเลี่ยง($\bar{X}=2.68$) และวิธีบังคับ ($\bar{X}=2.24$ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีสอดคล้องกัน โดยวิธีประนีประนอม เลือกใช้บ่อยครั้ง วิธีเพิกเฉยหน้า วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีหลีกเลี่ยง เลือกใช้บางครั้งและวิธีบังคับเลือกใช้น้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีสอดคล้องกัน โดยวิธีประนีประนอม เลือกใช้บ่อยครั้ง วิธีเพิกเฉยหน้า วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีหลีกเลี่ยง เลือกใช้บางครั้งและวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีสอดคล้องกัน โดยวิธีประนีประนอม เลือกใช้บ่อยครั้ง วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีหลีกเลี่ยงเลือกใช้บางครั้ง วิธีบังคับเลือกใช้น้อยที่สุด ส่วนที่เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน คือวิธีเพิกเฉยหน้า โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่เลือกใช้บ่อยครั้ง แต่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กเลือกใช้บางครั้ง

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน โดยหาค่า t-test และ F-test ปรากฏผลดังตาราง 9-11

ตาราง 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ของการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มีอายุต่างกัน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามอายุ				
	ต่ำกว่า 45 ปี N = 66		ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 42		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. วิธีเผชิญหน้า	3.45	0.76	3.46	0.72	-0.05
2. วิธีหลีกเลี่ยง	2.68	0.45	2.67	0.53	0.11
3. วิธีบังคับ	2.19	0.60	2.31	0.72	-0.90
4. วิธีไกล่เกลี่ย	3.18	0.51	3.13	0.56	0.40
5. วิธีประนีประนอม	3.92	0.74	3.82	0.80	0.65

จากตาราง 9 พบว่าผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน คืออายุต่ำกว่า 45 ปี และตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีคือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ของการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตาม
 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มี
 ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ ในตำแหน่งบริหาร				
	ต่ำกว่า 10 ปี N = 60		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 48		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. วิธีเผชิญหน้า	3.47	0.65	3.44	0.85	0.20
2. วิธีหลีกเลี่ยง	2.68	0.47	2.68	0.49	0.05
3. วิธีบังคับ	2.22	0.57	2.26	0.74	-0.28
4. วิธีไกล่เกลี่ย	3.19	0.51	3.12	0.56	0.67
5. วิธีประนีประนอม	3.99	0.68	3.75	0.85	1.69

จากตาราง 10 พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน คือต่ำกว่า
 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทักษะต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละ
 วิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีประนีประนอมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 เปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ย ของการเลือกใช้
วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดพัทลุงที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน

วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
วิธีเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	2	1.68	0.84	1.54
	ภายในกลุ่ม	105	57.36	0.55	
	รวม	107	59.04		
วิธีหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.02	0.01	0.04
	ภายในกลุ่ม	105	24.45	0.23	
	รวม	107	24.47		
วิธีบังคับ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.52	0.26	0.62
	ภายในกลุ่ม	105	44.31	0.42	
	รวม	107	44.84		
วิธีไกล่เกลี่ย	ระหว่างกลุ่ม	2	0.34	0.17	0.61
	ภายในกลุ่ม	105	29.80	0.28	
	รวม	107	30.14		
วิธีประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.60	1.30	2.29
	ภายในกลุ่ม	105	59.65	0.57	
	รวม	107	62.25		

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน คือโรงเรียน
ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
แต่ละวิธี ได้แก่วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม
ไม่แตกต่างกัน

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง
3. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง โดยจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และ ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2538 จำนวนทั้งสิ้น 145 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2538 จำนวนทั้งสิ้น 108 คน ได้มาโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเครจซี่ และมอร์แกน(Krejcie and Morgan. 1970 : 607-610) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นระดับชั้น(Strata)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา และการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่แปลโดยสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 68-72)ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งเพื่อความเหมาะสม เครื่องมือแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 3 ด้าน คือด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพของโรงเรียน แต่ละด้านประกอบด้วยสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนด้านละ 5 ข้อ รวม 15 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเกี่ยวกับ การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธีคือ วิธีเพิกเฉยหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม วิธีละ 5 ข้อ รวม 25 ข้อ

การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตรัง แล้วนำไปหาความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้ง = 0.88

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง = 0.84

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวและขอความร่วมมือจาก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุงเพื่อให้ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง ทำหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยบางโรงเรียนผู้วิจัยไปส่งและเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และบางโรงเรียนส่งผ่านสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง โดยส่งแบบสอบถามทั้งหมดไปจำนวน 108 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ ซึ่งมีจำนวน 108 ฉบับ มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ คะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแบบสอบถามเป็นรายข้อและรายด้าน
2. เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีอายุ ประสบการณ์ ในตำแหน่งบริหารต่างกัน ใช้ t-test และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันโดยใช้ F-test

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้ง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

จังหวัดพัทลุง ผู้บริหารมีทัศนะว่า มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง รองลงมา มีสาเหตุจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และมีสาเหตุจากด้านสภาพของโรงเรียน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาสาเหตุเป็นรายข้อ จากด้านต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพของโรงเรียน พบว่า สาเหตุที่สำคัญ พบว่ามีสาเหตุจากความขาดแคลนทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง รองลงมา ได้แก่ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิตและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ส่วนความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษา เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบน้อยกว่าสาเหตุอื่น ๆ ทั้งหมด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย

1.1 เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่ามีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ส่วนสาเหตุรองลงมา ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี พบว่า ได้แก่ ด้านสภาพของโรงเรียน และด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป พบว่า ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพของโรงเรียน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี พบว่ามีสาเหตุจากความขาดแคลนทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง รองลงมา ได้แก่ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน วิธีการในการบริหาร และความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป พบว่า มีสาเหตุจากมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง รองลงมา ได้แก่ ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ความแตกต่างของวิธีการทำงานและการสื่อสารบกพร่อง

ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

1.2 เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร พบว่า มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ส่วนสาเหตุรองลงมาผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 10 ปี พบว่า ได้แก่ ด้านสภาพของโรงเรียนและด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่า ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพของโรงเรียน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 10 ปี พบว่า มีสาเหตุจากความแตกต่างของวิธีการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง รองลงมา ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิตและวิธีการในการบริหาร ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่า มีสาเหตุจากความขาดแคลนทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง รองลงมา ได้แก่ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และวิธีการในการบริหารตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

1.3 เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก มีสาเหตุจากด้านสภาพของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง รองลงมาได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย โรงเรียนขนาดกลาง มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพของโรงเรียน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีสาเหตุมาจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล

บุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง รองลงมา ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพของโรงเรียน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าในโรงเรียนขนาดเล็ก มีสาเหตุจาก ความขาดแคลนทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง รองลงมาได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิตและวิธีการในการบริหารตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีสาเหตุจาก ความแตกต่างของวิธีการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ส่วนสาเหตุรองลงมา ในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร วิธีการในการบริหารและการสื่อสารบกพร่องตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลางแต่โรงเรียนขนาดใหญ่สาเหตุรองลงมาพบว่า ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การสื่อสารบกพร่องและความแตกต่างของค่านิยม ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

2. การเลือกใช่วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้อยู่ครึ่ง รองลงมา ได้แก่ วิธีเพิกเฉยหน้า วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้อย่างครึ่งและวิธีบังคับ โดยเลือกใช้น้อยที่สุด ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบการเลือกใช่วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการเลือกใช่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธี คือวิธีประนีประนอม วิธีเพิกเฉยหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

ผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้ง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ทั้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าในโรงเรียน หรือองค์การใด ๆ ก็ตาม ที่มีคนมาอยู่รวมกันจำนวนมาก ความแตกต่างด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพของโรงเรียนหรือองค์การจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และอีกประการหนึ่งกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด ก่อนที่เข้าสู่ตำแหน่ง ในสายงานการบริหาร (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง. 2538:1) เรื่องความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในวิชาพฤติกรรมศาสตร์เป็นวิชาหนึ่งที่ต้องฝึกอบรม(กรมสามัญศึกษา. 2532: บทนำ)บุคคลที่ผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าว ได้เรียนรู้ธรรมชาติและรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับความขัดแย้ง ทำให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งและมีทัศนคติว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติ การที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามและให้ทัศนะว่า สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางนั้นถือว่าเป็นเรื่องปกติ ดังนั้นความขัดแย้งในระดับปานกลางตามทัศนะของผู้บริหารถือว่าเป็นปกติวิสัยขององค์การซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสราวุธ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย(2536: 29)ที่ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานจะพบว่า ในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ตั้งอยู่ในชุมชนขนาดเล็กและ อยู่ในชนบท ประกอบด้วยครูจำนวนน้อย มีอาคารเรียนเพียงไม่กี่หลัง ปฏิสัมพันธ์

ในการทำงาน การติดต่อสื่อสารเป็นได้อย่างทั่วถึง การจัดกิจกรรมต่างๆ มักจะจัดรวมทั้งโรงเรียนไม่แยกเป็นหมวดวิชาหรือเป็นฝ่ายเนื่องจากมีคนจำนวนน้อย (สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง. 2533: 4) จากสภาพสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าโรงเรียนขนาดเล็ก มีลักษณะเป็นสังคมหรือกลุ่มขนาดเล็ก โอกาสในการสร้างสัมพันธภาพที่ใกล้ชิด มีสูงกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ ดังคำกล่าวที่ว่าที่กล่าวว่ากลุ่มที่มีขนาดเล็กหรือกลุ่มที่ไม่ใหญ่จนเกินไป สามารถจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ได้มีประสิทธิภาพกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ (มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. 2535 : 29)

1.1 เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง แต่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพของโรงเรียน อาจเป็นเพราะว่าในการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียนจะต้องมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้โรงเรียนมัธยมศึกษาในมีบุคลากรจำนวนมาก ความสัมพันธ์โดยรวมก็ไม่แน่นแฟ้นยิ่งในโรงเรียนใดที่ครูขาดมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการสื่อสารบกพร่องหรือการให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ก็จะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้และปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นสิ่งที่กระทบกระทั่งกันง่ายกว่าด้านอื่นๆ เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 29) ที่พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สูงกว่าสาเหตุด้านอื่นๆ

ในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานจะเกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ซึ่งจะเห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีทัศนะว่ามนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากด้านต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน คือด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพของโรงเรียนจะเป็นสาเหตุของความความขัดแย้งในอันดับที่สี่โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ที่เป็น

สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญนั้นเนื่องจากในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ในตัวเมือง มีลักษณะแบบต่างคนต่างอยู่ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง จะมีครูจำนวนมากมีความสัมพันธ์กันเฉพาะบุคคลที่ใกล้ชิดกันในกลุ่มเล็ก ๆ เช่น ภายในหมวดวิชา ภายในฝ่ายและอีกประการหนึ่งครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดพัทลุง ที่สอนอยู่ในโรงเรียนต่างอำเภอ จะมีบ้านอยู่ในตัวเมือง การทำงานอยู่ในลักษณะไปเช้าเย็นกลับรอเวลาเมื่อมีสิทธิ์ย้ายก็จะย้ายเข้ามาในตัวเมือง (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง. 2540:2) ปัญหาการขาดมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีผลกระทบต่อบุคคลและองค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของเสนห์ โสมนัส (2538:97) ที่ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

1.2 เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อาจเป็นเพราะว่าการที่คนมีภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ ความรู้สึก ทักษะคิด ที่แตกต่างกัน เมื่อมาทำงานในโรงเรียนเดียวกัน ความแตกต่างดังกล่าว จะเป็นสาเหตุที่กระทบกระทั่งอันนำไปสู่ความขัดแย้ง(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534:45-48 ; อ้างอิงมาจาก Pneuman and Bruehl. 1982: 35)นอกจากนั้นคนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจมีความสลับซับซ้อน ดังคำกล่าวที่ว่า"รู้จักหน้าแต่ไม่รู้จักใจ"ดังนั้นการปฏิบัติต่อคนให้เป็นที่ถูกใจกับทุกคนและทุกเรื่องจึงเป็นเรื่องที่ยากลำบาก นอกจากนี้ถ้าหากหน่วยงานใดมีคนที่เอาแต่ใจตนเอง มีความแตกต่างในด้านบุคลิกลักษณะ กำนินิต การศึกษา วิธีการทำงาน ค่านิยม ตลอดจนประสบการณ์ชีวิต ยิ่งแตกต่างกันมากเท่าไร โอกาสเกิดความขัดแย้งก็มีสูงขึ้นตามมา (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 :132) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเสนห์ โสมนัส (2538:บทคัดย่อ) ที่พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด

สุพรรณบุรี มีสาเหตุจาก องค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ที่พบมากกว่าด้านอื่นๆ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534: 63-64) ที่กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลในองค์การเป็นอีกสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตัวเองสำคัญกว่าคนอื่น ไม่ยอมฟังใคร เห็นแก่ตัว เอาแต่ประโยชน์ของตัวเองเป็นสำคัญ ไม่สนใจคนอื่น ไม่สนใจระบบราชการ ทำอย่างที่ตนคิดและเชื่อว่าถูกต้อง ลักษณะของบุคคลเช่นนี้จะสร้างความไม่พอใจให้แก่คนอื่น และนำไปสู่ความขัดแย้ง

ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากด้านต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน คือด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพของโรงเรียน จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับสอง โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า วิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีต่างๆ กัน แต่ละคนมีแบบของตนเอง บางคนช้าบางคนเร็ว บางคนเผด็จการบางคนประชาธิปไตย บางคนปล่อยตามสบาย บางคนยึดระเบียบ บางคนยึดตำราเหล่านี้เป็นต้น (อรุณ รักธรรม. 2525 : 308) และอาจเป็นเพราะครูมีแนวโน้มเชื่อมั่นในตนเองสูงเพราะครูเคยชินกับการสอนผู้น้อยเป็นประจำ เคยชินกับการแสดงความรอบรู้หน้าชั้นเรียนและมีอำนาจสิทธิ์ขาดในห้องเรียน ตลอดจนการตัดสินผลการเรียนทำให้ครูมีความคิดค่อนข้างไปทางเผด็จการ มีความเป็นอัตตาสูง ประกอบกับในกลุ่มอาชีพครูนั้นโดยเฉลี่ยจะมีคุณวุฒิสูงกว่ากลุ่มอาชีพอื่นๆ จึงมักจะคิดว่าวิธีการสอน วิธีการทำงานของตนนั้นถูกต้องเสมอ ใครจะไปแสดงความคิดเห็นหรือท้วงติงความไม่พอใจหรือความขัดแย้งก็ย่อมจะเกิดขึ้นอีกประการหนึ่งในโรงเรียนนั้นความขัดแย้งในวิธีการทำงานระหว่างครูรุ่นใหม่ กับครูที่ทำงานมานานแล้ว ซึ่งพบเห็นอยู่บ่อยครั้งที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2523: 158) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งในโรงเรียนอย่างหนึ่ง คือความขัดแย้งในวิธีการทำงานระหว่างครูที่จบการศึกษาใหม่ๆ และเป็นวัยที่อยู่ในความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และต้องการให้ความคิดของตนออกมาเป็นผลอย่างรวดเร็วย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้นความขัดแย้งต่อครู

อาวุโสหรือผู้บริหาร ซึ่งใช้วิธีการทำงานวิธีเดิมๆมาเป็นเวลานาน

ความขัดแย้งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต คือ ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ซึ่งเมื่อพิจารณาจากรายข้อทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพของโรงเรียน จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับสาม โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า คนที่มีประสบการณ์ต่างกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นต่างกัน คนที่มีความรู้เนื่องจากเพิ่งจบการศึกษามาใหม่ๆและมีประสบการณ์น้อย ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มีประสบการณ์มาก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะเช่นนี้มักจะเกิดบ่อยๆ ในระบบราชการ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534: 57 ; อ้างอิงมาจาก de Boro. 1987 : 47-73) และยังสอดคล้องผลการวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536: 50) ที่พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีสาเหตุมาจากความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบในอันดับต้นๆเช่นกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 46) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่พบบ่อยก็คือความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้

ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่ผู้บริหารให้อยู่ในอันดับสุดท้าย ในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากด้านต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน คือด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพของโรงเรียนก็อยู่ในอันดับสุดท้ายเช่นกัน คือความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษา โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันการรับบุคคลเข้ารับราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษานั้นจะต้องมีคุณวุฒิปริญญาตรีทางการศึกษา ส่วนในอดีตนั้นกรมสามัญศึกษารับทั้งผู้จบอนุปริญญาและปริญญาตรีเข้ารับราชการ (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง.

2540 : 6) ในส่วนของผู้ที่เข้ารับราชการที่จบอนุปริญญา ปัจจุบันได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่อเนื่อง ในภาคปกติและภาคพิเศษที่เปิดขึ้นอย่างหลากหลาย เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันราชภัฏ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ดังนั้นในปัจจุบันครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ส่วนใหญ่ร้อยละ 93.36 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง. 2541 : 6) ดังนั้นความแตกต่างของพื้นฐานทางการศึกษาจึงมีน้อย

1.3 เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพของโรงเรียน พบว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหลังสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าในโรงเรียนนั้นนอกจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและองค์ประกอบส่วนบุคคลแล้ว สภาพของโรงเรียนหรือองค์การก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ ในโรงเรียนที่มีทรัพยากรจำกัด มีความคลุมเครือในโครงสร้างและบทบาท กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด มีการแข่งขันและมีข้อยกเว้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 45-48; อ้างอิงมาจาก Pneuman and Bruehl. 1982: 35) ดังนั้นความขัดแย้งที่เกิดจากด้านสภาพของโรงเรียนจะสัมพันธ์กับการขาดแคลนทรัพยากร ดังที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีทัศนะว่าความขาดแคลนทรัพยากรซึ่งเป็นรายชื่อในด้านสภาพของโรงเรียนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านปฏิสัมพันธ์และนอกจากนี้ หากพิจารณาเป็นรายชื่อจากด้านต่างๆ ทั้งสามด้านคือด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพของโรงเรียนก็ยังเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับหนึ่ง โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ส่วนมากเป็นโรงเรียนที่เพิ่งเปิดใหม่ ตามนโยบายการขยายการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง: 2538: 3) โรงเรียนที่เปิดใหม่นั้นยังขาดความพร้อม และหากพิจารณาในโรงเรียนขนาดเล็ก จะพบว่า ความขาดแคลนทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยสูงถึง 3.27 และโรงเรียนขนาดกลางค่าเฉลี่ยก็สูงถึง 3.09 ทั้งนี้

เพราะโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางเงินบำรุงการศึกษา เงินอุดหนุนมีน้อย วัสดุอุปกรณ์ และกำลังคนอยู่สภาพที่ขาดแคลน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536:52) ที่พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ทั้งนี้เพราะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ต้องปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดทางทรัพยากร และความจำเป็นต้องแบ่งสรรหรือแย่งชิงกัน เช่น เงิน บุคลากรและวัสดุไม่เพียงพอ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้มากและบ่อยครั้ง

นอกจากนี้การสนับสนุนทรัพยากรการบริหาร จากชุมชนในรูปของสมาคมผู้ปกครอง และครู มูลนิธิและการสนับสนุนจากภาคเอกชนก็มีน้อย อาจจะเป็นเพราะจังหวัดพัทลุงมีรายได้เฉลี่ยต่ำที่สุดใน 14 จังหวัดภาคใต้และอันดับที่ 50 ของประเทศ (สำนักงานจังหวัดพัทลุง.2541: 18) จากการที่ทรัพยากรมีอยู่น้อยแต่ความต้องการ จากหมวดวิชาจากงานต่าง ๆ ตลอดจนจากฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนมีมาก การแย่งชิงทรัพยากร จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ดังที่ วิจค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534: 33 ; อ้างอิงมาจาก Wijk.1984:63) ได้กล่าวว่า สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งในองค์กรก็คือการขาดแคลนทรัพยากร หน่วยงานย่อยจึงต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงาน และอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการต่าง ๆ นานา เพื่อบรรลุจุดหมายของตนการที่บุคคลหนึ่งได้รับทรัพยากร เป็นผลให้คนอื่นไม่ได้รับหรือมีความรู้สึกว่าการจัดสรรทรัพยากรไม่เป็นธรรมเป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งและสมยศ นาวิการ(2524:285)กล่าวว่าแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือการแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น เงินงบประมาณ พื้นที่ วัสดุ เจ้าหน้าที่ ทรัพยากรที่ต้องการยังมีน้อยเท่าไร ความสำคัญของทรัพยากรที่มีต่อฝ่ายที่แข่งขันจะมีมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งมีโอกาสดังเกิดขึ้นและมีความรุนแรงมากขึ้น

2. การเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง โดย

2.1 วิธีประนีประนอม พบว่า โดยภาพรวมเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้สูงสุดและเป็นวิธีเดียวที่ผู้บริหารเลือกใช้บ่อยครั้ง อาจเป็นเพราะ

ว่า การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับวิธีประนีประนอม เพราะเป็นวิธีที่พบกันครึ่งทางได้ครึ่งหนึ่ง ไม่ได้ครึ่งหนึ่ง เป็นการแก้ปัญหาด้วยสันติวิธีโดยยึดทางสายกลางตามหลักในพระพุทธศาสนา เป็นวิธีแก้ปัญหาแบบกลางๆระหว่างการยืนยันทรงรักษาผลประโยชน์ และการให้ความสำคัญร่วมมือและคนไทยมีนิสัยรอมชอม รักษาหน้าซึ่งกันและกันไม่นิยมการแก้ปัญหาด้วยการแตกหักหรือรุนแรง จะยึดหลักการแก้ปัญหาต่างๆ ตามสุภาษิตไทย ที่ว่า"บัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น" "เอาใจเขา มาใส่ใจเรา"ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเจริญ โกลสีอำนวย(2530:72) ซึ่งได้วิจัยเรื่องวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย(2536:75)และเสน่ห์ โสมนัส (2538:บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าผู้บริหารเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังเห็นว่า การเลือกใช้วิธีประนีประนอมได้ผลดีในระดับหนึ่ง ดังความเห็นที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534:156) กล่าวว่าวิธีการประนีประนอมเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่น ในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวกับการยื่นหยุ่นยืดหยุ่นหรือแบบ give and take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้

2.2 วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้ในระดับถัดมา ได้แก่วิธีเพิกเฉยหน้า วิธีไกล่เกลี่ยและวิธีหลีกเลี่ยง ตามลำดับ โดยทั้ง 3 วิธีดังกล่าวผู้บริหารเลือกใช้บ้างครั้ง อาจเป็นเพราะว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งที่ไม่สามารถประนีประนอม ผู้บริหารจึงเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งจาก 3 วิธีดังกล่าวตามความเหมาะสมแก่กรณีและสิ่งแวดล้อม ตามความหนักเบาของความขัดแย้ง เช่น

วิธีเพิกเฉยหน้า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีนี้รองจากวิธีประนีประนอม และในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ เลือกใช้บ่อยครั้ง อาจเป็นเพราะว่าในการจัดการกับความขัดแย้งบางเรื่องนั้น ต้องใช้วิธีตรงไปตรงมา เพิกเฉยหน้ากันอย่างเปิดเผย มิฉะนั้นจะเป็นปัญหาลานปลาย และยุ่งยากในการบริหาร และอีกประการหนึ่งผู้บริหารอาจมีความเชื่อว่าครูนั้น เป็นผู้มีความสูง เป็นผู้มีเหตุผล การแก้ปัญหาแบบเพิกเฉยหน้า จึงถูกนำมาใช้

สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536:75) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า เป็นอันดับสองรองจากวิธีประนีประนอม อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่าการจับเข้าคู่กัน สามารถแก้ปัญหาได้ระดับหนึ่งเหมือนกัน ดังที่อรุณ รักธรรม (2525:312) กล่าวว่า การ "เว้ากันซึ่งหน้า" วิธีการนี้ก็คล้ายๆ กับการเรียกเด็กที่ตักกันให้มาจับมือกันนั่นเองแต่ผู้บริหารก็ควรมีเทคนิคที่ลดความขัดแย้งระหว่างคู่กรณีให้แนบเนียน ได้โดยการเรียกมาเจอหน้ากัน ปลอบใจให้พูดถึง สาเหตุของความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล หัวหน้าต้องควบคุมไม่ให้เกิดอารมณ์ว่าวามจนคุมไม่อยู่ ในกรณีนี้หัวหน้าต้องเป็นผู้นำพา และเป็นผู้ใหญ่ที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ การให้พบปะกันนี้ จะช่วยให้เข้าใจในประเด็นมากขึ้น เพราะความขัดแย้งจำนวนไม่น้อยเกิดจากความไม่เข้าใจกัน คิดกันไปเอง แถมมี "กองเชียร์" อยู่ข้างละกลุ่มด้วยแล้วยิ่งทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลาย

หรือในบางกรณีผู้บริหารใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีไกล่เกลี่ย ซึ่งวิธีนี้มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับวิธีเผชิญหน้า โดยเลือกใช้บางครั้ง อาจเป็นเพราะว่าบทบาทหนึ่งของผู้บริหารคือต้องทำตัวเป็นคนกลางเป็นผู้ใหญ่ ที่ไกล่เกลี่ยเรื่องราวต่างๆ ให้คลี่คลายไปในทางที่ดี เข้าทำนองที่ว่าทำเรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็ก ทำเรื่องเล็กให้หมดไป ในกรณีที่เห็นว่าเรื่องดังกล่าวนั้น ไม่สร้างความเสียหายให้กับบุคคลและองค์กรและในการทำงานวันหนึ่งๆ นั้นมีเรื่องต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องไกล่เกลี่ย เพื่อให้สมาชิกในองค์กรอยู่ร่วมกันด้วยความสมานฉันท์ ดังนั้นในบางครั้งผู้บริหารต้องเลือกใช้วิธีไกล่เกลี่ย สอดคล้องกับความเห็นของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534:125) ที่กล่าวว่าผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลที่อาจารย์ให้ความเคารพนับถือ สามารถเลือกใช้วิธีการนี้ได้เสมอและอาจารย์สามารถรับได้ไม่ยาก

หรือในบางกรณีความขัดแย้งบางประเภทในโรงเรียน เป็นความขัดแย้งในระดับเล็กน้อย ไร้สาระ ซึ่งกาลเวลาจะค่อยๆ กลบเกลื่อนปัญหาเหล่านั้น ผู้บริหารจึงเลือกใช้วิธีจัดการจัดการกับความขัดแย้ง โดยวิธีหลีกเลี่ยง อาจเป็นเพราะว่า ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนหรือองค์กรใดๆ ก็ตามจะมีคนประเภท "ตัวสร้างปัญหา"

"คนกวนน้ำให้ขุ่น""คนมือไม่พาย แต่เอาเท้าราน้ำ"คนประเภทดังกล่าวเป็นที่เบื่อหน่ายของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา คนประเภทนี้บางคนเข้าลักษณะของคนพาล พุทธสุภาษิตกล่าวว่า ทุกโจพาลเลหิ สีวาโส อมิตเตเนว สหุททา การอยู่ร่วมกับคนพาลนำความทุกข์มาให้(อมร โสภณวิเศษฐวงศ์และกวี อิศริวรรณ.2535:106) คนประเภทดังกล่าว ผู้บริหารต้องใช้วิธีหลีกเลี่ยง โดยปิดหู ปิดตา ปิดปาก เพิกเฉยเสียบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรมส์และคิลแมนน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534:107 ; อ้างอิงมาจาก Thomas and Killmann.1987:11-16)ได้เสนอแนะว่าควรจะใช้วิธีหลีกเลี่ยงเมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นที่สำคัญ รอการแก้ไขอยู่ เมื่อเรารู้ว่าไม่มีโอกาสชนะเมื่อเราไม่มีอำนาจเพียงพอเพื่อต้องการลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่จะร่วมงานกันได้เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่ารีบตัดสินใจในทันทีทันใด

2.3 วิธีบังคับ เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งวิธีเดียว ที่ผู้บริหารเลือกใช้บ่อยที่สุด ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า คนไทยไม่นิยมแก้ปัญหาด้วยการแตกหักหรือความรุนแรงเพราะการใช้วิธีบังคับนั้นเป็นวิธีที่ผู้แพ้พ่ายแพ้ ผู้แพ้อาจจะอาฆาต จองเวรเสียขวัญ และเสียหน้า คำพังเพยไทยยังสอนให้คนหลีกเลี่ยงการบังคับ ดังที่ว่า "อย่าข่มเขาโคให้กินหญ้า" และยังสอดคล้องกับแนวคิดของวัฒนา สุตรสุวรรณ (2519:557)ที่เสนอแนะวิธีลดความขัดแย้งในลูกน้อง โดยต้องลดการข่มขู่ บังคับหรือแสดงตนเป็นปฏิบัติที่ทำให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงปลอดภัยของลูกน้องให้มากที่สุด การบังคับนั้นโดยทั่วไปแล้วจะถูกนำมาใช้เมื่อเห็นว่าวิธีอื่น ๆ ไม่ได้ผล ตัวอย่างในระดับโรงเรียน เช่นผู้บริหารชักจูงโน้มน้าวให้ครูทุกคนทำแผนการสอน แต่เมื่อเห็นว่ามีหลายคนไม่สนองนโยบายดังกล่าวผู้บริหารจึงออกเป็นคำสั่งหรือนโยบายว่า ใครไม่ทำแผนการสอนจะไม่พิจารณาความดีความชอบ ให้เลื่อนเงินเดือนประจำปีหรือไม่พิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษสองชั้น การกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นมาตรการบังคับ จึงจะเห็นว่าเมื่อใช้ไม่หมด (การประนีประนอม) ไม่สำเร็จ จึงใช้ไม่แข็ง (การบังคับ) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของวิจิตร วรุตบางกูร (2531:70)ที่เสนอแนะว่าผู้บริหารควรใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบบังคับ เมื่อต้องการ

ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เมื่อเรื่องจำเป็นฉุกเฉินเกิดขึ้นและเมื่อผู้บริหารมั่นใจว่าความเห็นของตนถูกต้องแน่นอนและต้องการป้องกันตนเองจากการถูกเอารัดเอาเปรียบโดยไร้เหตุผลจากผู้อื่นและยังสอดคล้องกับแนวคิดของทงอินทร์ วงศ์โสธร (2530:170) ที่เสนอแนะว่าในการจัดการกับความขัดแย้งขอให้อำนาจบริหารพิจารณาความขัดแย้งให้รอบคอบ ถ้าเลือกไม่ได้เลยจึงควรใช้วิธีแพะ-ชนะ (วิธีบังคับ) เป็นทางเลือกสุดท้าย

3. จากการเปรียบเทียบเลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่ามีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าตัวแปรเหล่านี้มิได้มีผลสำคัญ ต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิคโลก (ก่าจิต คงหนู. 2537:44; อ้างอิงมาจาก Whitloke. 1978:3974-A) ซึ่งได้วิจัยเรื่อง การใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐยูทาห์ การวิจัยของเจริญ โคลลีอานวย (2530:79-80) และการวิจัยของเสนห์ โสมนัส (2538:บทคัดย่อ) ที่พบว่าตัวแปรเหล่านี้มิใช่ตัวแปรสำคัญ การจัดการกับความขัดแย้งในแต่ละครั้งนั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ วินิจฉัยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นรายกรณีไปและยังคำนึงถึงผลที่จะตามมาหลังจากการจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ แล้วว่าจะมีคุณ หรือมีโทษอย่างไรกับองค์การ ซึ่งอาจสรุปได้ว่าการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่มีสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับสภาพของปัญหาความรุนแรงของความขัดแย้ง ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์การ และแนวทางในการบริหารของผู้บริหารด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 :159-165) ที่กล่าวว่าไม่มียาวนานใดที่จะบริหารหรือแก้ไขความขัดแย้งได้ทุกอย่างทุกสถานการณ์ แต่ถ้าผู้บริหารสนใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ข้อกำหนดของหน่วยงานและแรงกดดันต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้วก็จะลดความขัดแย้งที่ไม่น่าเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความเห็นของไพฑูรย์ จิ่งทองคำ ประชุม โพธิกุล และสิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2532:328) ได้ให้ความเห็นมาถึงแม้จะมีตำราต่างๆ ได้เสนอแนะวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้มากมายแต่พอจะลงมือแก้

ปัญหาจริงๆ ก็ยังต้องอาศัยความรู้ที่จำเป็นซึ่งไม่ได้กล่าวไว้มากมาย กล่าวโดยสรุปก็คือ ผู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้นั้นจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่อง ของพฤติกรรมมนุษย์เป็นอย่างดีนั่นเอง นอกจากนั้นทักษะในการแก้ปัญหาายังต้องอาศัยประสบการณ์เคย เผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมาหลายๆ จึงจะสามารถเลือกใช้วิธีการได้อย่างอัตโนมัติเหมาะสมกับพฤติกรรมของคนซึ่งแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าลักษณะของปัญหาความขัดแย้งจะคล้ายคลึงกัน แต่บางครั้งก็ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างเดียวกันไม่ได้ เพราะธรรมชาติของคนที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันไป การแก้ปัญหาจึงต้องอาศัยดุลยพินิจของผู้บริหาร จัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อม

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียนโดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับในระดับปานกลางดังนั้นหน่วยงานระดับกรมสามัญศึกษา สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จึงควรจัดประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรสายการบริหารสถานศึกษาให้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้งและบริหารจัดการกับความขัดแย้ง และผู้บริหารต้องหมั่นตรวจสอบประสบการณ์ และการฝึกอบรมของตนเองเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อหาจุดอ่อนและพยายามขจัดขจัดจุดอ่อนนั้น ด้วยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างจริงจัง อันส่งผลให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุของความขัดแย้ง พบว่าความขาดแคลนทรัพยากรเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จากด้านต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน คือองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและสภาพของโรงเรียน ดังนั้นการวางแผนการจัดสรรงบประมาณ

ของกรมสามัญศึกษา ต้องจัดสรรให้ยุติธรรมและให้ความเสมอภาคทางการศึกษากับโรงเรียนต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและในระดับโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนต้องดูแลและบริหารงบประมาณให้แก่หมวดวิชา งานต่างๆ และฝ่าย โดยจัดสรรให้เป็นธรรม

3. สาเหตุความขัดแย้งที่พบ จากผลการวิจัย รองจากการขาดแคลนทรัพยากร คือความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ซึ่งเป็นรายชื่อ ในองค์ประกอบส่วนบุคคล และมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ซึ่งเป็นรายชื่อในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้กิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่นการนิเทศภายใน กลุ่มสัมพันธ์ นันทนาการ การพัฒนาองค์การฯ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ได้เรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4. ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้วยวิธีประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นวิธีเพิกเฉยหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีบังคับ ตามลำดับ แต่โดยแท้จริงแล้ววิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ยังมีวิธีการอื่นๆ อีก เช่น วิธีการร่วมมือ การเอาชนะ การยอมให้ การทำให้ราบรื่น การแข่งขัน และการประลองดอง ที่ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจ กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีดังกล่าว เพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้บริหารไม่ควรยึดมั่นกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดไปในชีวิตการบริหารงาน

5. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงควรรู้จักฟัง อ่าน ศึกษาบทความงานวิจัย และวิสาสะกับผู้บริหารคนอื่นๆ ในระดับเดียวกันหรือต่างกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ทักษะต่างๆ ประสบการณ์ที่เผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างเฉพาะในเขตจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยที่ได้มามีขอบเขตจำกัด ดังนั้นควรมีการวิจัย เรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและบริหารจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ในระดับเขตการศึกษา หรือระดับภาค เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ และพิสูจน์ยืนยันผลการวิจัยครั้งนี้ด้วย ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น
2. ควรวิจัย โดยเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างเป็นครูอาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและบริหารจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารตามทัศนะของครูอาจารย์ เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ
3. ควรวิจัย โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาที่แตกต่างไปจากการวิจัยครั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลหรือความคิดเห็นที่ลึกซึ้งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีติลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารนิเวศ, 2529. ||||
- โกสินทร์ รังสยาพันธ์. ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู หน่วยศึกษานิเทศกรรมการฝึกหัดครู, 2530. /
- กัจจกั ดงหนู. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศกรอำเภอ เขตการศึกษา 5. ปริญญาโท ศึกษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อุดสาเนา.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป, 2535. ||
- จรัส ภาสุระ. ศิลปการแก้ปัญหา "คน". กรุงเทพฯ : ธนยาพัลลิก, 2534. |
- เจริญ โกลสีอานวย. วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท ศึกษ.ม. กรุงเทพฯ : ||
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อุดสาเนา.
- จังหวัดพัทลุง, สำนักงาน. บรรยายสรุปจังหวัดพัทลุง ปี 2541. ฝ่ายข้อมูลและติดตามประเมินผล สำนักงานจังหวัดพัทลุง, 2541. อุดสาเนา. |
- ชลอ ธรรมศิริ. "การจัดการความขัดแย้ง," นิตยสารท้องถิ่น. 14(8): สิงหาคม 2517. ||
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิชจำกัด, 2530. ||||
- ถวิลย์ วรเทพพิพจน์และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. "การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน," เทศาภิบาล. 23: 9-19; กุมภาพันธ์ 2525.
- ทวีศักดิ์ บุญชูไชย. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532. อุดสาเนา. /

ทองอินทร์ วงศ์ไธธร. ประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา. เอกสารการสอนชุดวิชา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. โรงพิมพ์ธรรมดา, 2530. |||

ทิตินา แฉมณี. "การแก้ความขัดแย้ง," ประมวลบทความทางการบริหารการศึกษา. ||

กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์ สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2522.

ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์. ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด

นครพนม วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

เจริญพัฒน์, 2522.

นพพงษ์ บุญจิตราดูลย์. ประมวลบทความทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารการศึกษา. นครปฐม:

พระปฐมการพิมพ์, 2523.

เนาวรัตน์ วิไลชนม์. พฤติกรรมองค์การ. เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร , 2534. อัดสำเนา.

บุญช่วย ศิริเกษ. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจารย์

ในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา

บุญเหลือ มูลทอง. "ตามประกาศุระณศึกษา, วารสารการศึกษากรุงเทพมหานคร.

10 (10): กรกฎาคม 2529.

๒ พันธ์ หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524. ||||

_____. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนส, 2526.

พจน์ี วรกวิน. จิตวิทยาสังคม วิทยาลัยครูจันทระเกษม, 2522

ไพบูลย์ จิ่งทองคำ ประชุม โพธิกุล และสิทธิพงศ์ สิทธิขจร. การจัดการความขัดแย้ง.

เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

กรมสามัญศึกษา, โรงพิมพ์การศาสนา, 2532.

วัฒนา สูตรสุวรรณ. ลับเฉพาะผู้ที่เห็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ :

การพิมพ์พระนคร, 2519.)

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้บริหาร. เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา. |||

_____. "การจัดการกับความขัดแย้ง," คุรุปริทัศน์. 13 : 64-70 ; กรกฎาคม 2531.

วิชาการ, กรม กระทรวงศึกษาธิการ. หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น (ฉบับปรับปรุง 2533).

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.

_____. หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย (ฉบับปรับปรุง 2533). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา,
2535.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ, 2535. ¹⁾

วิระพงษ์ แสนโกชน์. ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ตามแบบของโรมส์-คิลแมนน์

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9. ¹⁾

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.

ศรีนครินทรวิโรฒ , มหาวิทยาลัย สารานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับเฉลิมพระเกียรติพระบรม

ราชินีนาถ ในมหามงคลเฉลิม 5 รอบ. กรุงเทพฯ : วิสิทธิ์พัฒนา, 2535.

สง่า โพธิ์วัง "ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การบริหาร," รวมบทความ

ทางบริหารการศึกษา เล่ม 6. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ¹⁾

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.)

สนั่น แก้วปู้วัด "จะอย่างไรดีกับความขัดแย้ง," รวมบทความทางบริหารการศึกษา เล่ม 1.

กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525

สามัญศึกษา, กรม กระทรวงศึกษาธิการ. การพัฒนาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์, 2535.

_____. แนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท (มพช.). กรุงเทพฯ : สำนักงาน

โครงการพิเศษ กรมสามัญศึกษา, 2531. |

สามัญศึกษา กรม กระทรวงศึกษาธิการ. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2532.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2532. |

_____. พฤติกรรมศาสตร์เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา
ระดับสูง. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์การศาสนา, 2532.

สามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง, สำนักงาน. รายงานผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2538. พัทลุง:

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง, 2538. อัดสำเนา.

_____. หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการครูสายงานการบริหารสถานศึกษา
ประจำปี 2538. พัทลุง : สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง, 2538.อัดสำเนา

_____. แบบกรอรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลครู ปี 2540. พัทลุง : สำนักงาน
สามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง, 2540. อัดสำเนา.

_____. ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพัทลุง ปี 2533.

พัทลุง : สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง , 2533.อัดสำเนา.

_____. ข้อมูลทั่วไปสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง. พัทลุง : สำนักงานสามัญศึกษา
จังหวัดพัทลุง, 2541. อัดสำเนา.

สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2516. |

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล , 2524. ||

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.ปริณฎานิพนธ์ || 2 ||

กศ.ม. กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.อัดสำเนา.

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. เอกสารการสอนชุดวิชา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, โรงพิมพ์ธรรมดา, 2530.

2 เสน่ห์ โสมนัส. การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ปริณฎานิพนธ์

กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา. ||

① เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ความขัดแย้ง-การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534. // // // // // // // //

อมร โสภณวิเชษฐวงศ์และกวี อิศริวรรณ. พระพุทธศาสนา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช,

2535. |

อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีบริหารองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525. // // // (4)

_____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

Best, John W. Research in Education Englewood Cliffs, N.J.:

Prentice-Hall, 1970. |

Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size

for Research Activities," Educational and Psychological

Measurement. 30(3) : (607-610) ; Autumn, 1970. //

ภาคผนวก

ที่ ทม 1007/1048

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 กุมภาพันธ์ 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักศึกษาจังหวัดพัทลุง

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายเสกโรจน์ ถ้วนถวิล เป็นนิสิตระดับปริญญาโทวิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ

ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความ
ร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ตอบแบบสอบถาม ใน
ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2539 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณใน
ความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุพา พูลสุวรรณ

(นางสาวศิริยุพา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ศธ 0845/ว 066

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง
ถนนเอเชีย อำเภอเมือง
จังหวัดพัทลุง 93000

16 กุมภาพันธ์ 2529

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการ, อาจารย์ใหญ่, ครูใหญ่โรงเรียน

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัยแจ้งว่า นายเสกโรจน์ ถ้วนถวิล เป็นนิติระดับปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีความประสงค์จะมาขอติดต่อ ขอความสะดวก ในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ

ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์

กรรมการ

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง พิจารณาเห็นว่าควรให้ความอนุเคราะห์ จึงขอความร่วมมือมายังโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ช่วยตอบแบบสอบถามระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2539 เป็นการอนุเคราะห์ข้อมูลแก่นิสิตคนดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ขอแสดงความนับถือ

จรัญ บุรีภักดี

(นายจรัญ บุรีภักดี)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด รักษาการในตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง

ฝ่ายอำนวยการ

กลุ่มงานบริหารทั่วไป

โทร. (074) 611643

เรื่อง

สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา

2

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่กำหนดให้ ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. อายุ
 - [] ต่ำกว่า 45 ปี
 - [] ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป
2. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหาร
 - [] ต่ำกว่า 10 ปี
 - [] ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
3. ขนาดของโรงเรียน
 - [] โรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน)
 - [] โรงเรียนขนาดกลาง (มีนักเรียน 500 - 1499 คน)
 - [] โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม สาเหตุของความขัดแย้ง

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีคนทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก ในโรงเรียนของท่าน ความขัดแย้งมักเกิดจากเหตุดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามที่เป็นจริง

	ระดับความขัดแย้งที่พบในโรงเรียน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. องค์ประกอบส่วนบุคคล					
1.1 การเอาแต่ใจตนเองของครู.....					
1.2 ความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษา.....					
1.3 ความแตกต่างของค่านิยม.....					
1.4 ความแตกต่างของวิธีการทำงาน.....					
1.5 ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต.....					
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน					
2.1 มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู.....					
2.2 การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู.....					
2.3 การสื่อสารบกพร่อง.....					
2.4 การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง.....					
2.5 วิธีการในการบริหาร.....					

สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับความขัดแย้งที่พบในโรงเรียน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3. สภาพของโรงเรียน					
3.1 ความขาดแคลนทรัพยากร.....					
3.2 ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร....					
3.3 กฎระเบียบที่เข้มงวด.....					
3.4 การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล.....					
3.5 การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคล.....					

ตอนที่ 3 การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ถ้าท่านพบปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งคู่กรณีเป็นบุคลากรในโรงเรียน และความขัดแย้งอาจเกิดระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มด้วยกัน ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นจะต้องจัดการกับความขัดแย้ง ขอให้ท่านพิจารณาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เสนอไว้ ในสถานการณ์ที่เป็นจริง ระดับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของท่านอยู่ในระดับใด โปรดตอบโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่เป็นจริงดังต่อไปนี้

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ระดับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง				
	ไม่ เลือกใช้	เลือกใช้ น้อยที่สุด	เลือกใช้ บางครั้ง	เลือกใช้ บ่อยครั้ง	เลือกใช้ เป็นประจำ
1. พยายามข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่าง เปิดเผยเพื่อจัดการให้คลี่คลาย.....					
2. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและการ โต้เถียงที่จะนำไปสู่การวิวาท.....					
3. ใช้คำสั่งให้ผู้น้อยยอมรับความคิดเห็น ของผู้บริหารเท่านั้น.....					
4. ให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้งเช่นเดียว กับเรื่องอื่น ๆ ทั่ว ๆ ไป.....					
5. พยายามหาทางประนีประนอม.....					
6. เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย.....					

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ระดับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง				
	ไม่ เลือกใช้	เลือกใช้ น้อยที่สุด	เลือกใช้ บางครั้ง	เลือกใช้ บ่อยครั้ง	เลือกใช้ เป็นประจำ
7. พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ...					
8. ยินยอมให้รับวิธีการแก้ปัญหา ที่ผู้บริหารเสนอให้เท่านั้น.....					
9. ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ.....					
10. ค้นหาทางสายกลางในการ ดำเนินการ.....					
11. ไม่ทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าจะแก้ไข เรียบร้อยแล้ว.....					
12. พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่อง ง่าย ๆ.....					
13. เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการ ของผู้บริหารที่ได้คิดไว้แล้ว.....					
14. ไม่คิดมาก ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่ แตกต่าง.....					
15. ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ.....					
16. เปรียบกับความขัดแย้งโดยตรง.....					

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ระดับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง				
	ไม่ เลือกใช้	เลือกใช้ น้อยที่สุด	เลือกใช้ บางครั้ง	เลือกใช้ บ่อยครั้ง	เลือกใช้ เป็นประจำ
17. ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็น ความขัดแย้ง.....					
18. หว่านล้อมให้ยอมรับวิธีการที่ผู้บริหาร เสนอให้.....					
19. อะลุ่มอล่วยค่อยๆ พุดค่อยๆ จากกันในเรื่อง ความแตกต่าง.....					
20. ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้ บางส่วน.....					
21. กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่าง ตรงไปตรงมา.....					
22. ไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น.....					
23. บังคับให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร.....					
24. ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน มีความสำคัญเป็นอันดับแรก.....					
25. รับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย มาพิจารณา.....					

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นายเสกโรจน์ ถ้วนวล

เกิด วันที่ 2 กันยายน

สถานที่เกิด

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

สถานที่ทำงาน

พุทธศักราช 2499

อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง

บ้านเลขที่ 51 หมู่ที่ 1 ตำบลควนมะพร้าว อำเภอเมือง

จังหวัดพัทลุง 93000

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน

โรงเรียนประภัสสรรังสิต อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง

93000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2516

พ.ศ. 2518

พ.ศ. 2520

พ.ศ. 2522

พ.ศ. 2541

ม.ศ. 3 จากโรงเรียนพัทลุง

ป.กศ. จากวิทยาลัยครูสงขลา

ป.กศ.สูง จากวิทยาลัยครูสงขลา

ค.บ. (วิชาเอกสังคมศึกษา) จากวิทยาลัยครูสงขลา

กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ

สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง

บทคัดย่อ
ของ
เสกโรจน์ ถ้วนถวิล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2541

ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีค่าความเชื่อมั่น 0.88 และ 0.84 ตามลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้ t-test และ F-test

ผลการวิจัยที่สำคัญมีดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุจากด้าน ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพ โรงเรียน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อจากด้านต่างๆ ทั้งสามด้านดังกล่าว พบว่า มีสาเหตุจากความขาดแคลนทรัพยากร สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ ชีวิต และมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับ ปานกลาง

2. การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอม เป็น อันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้อยู่ครึ่ง รองลงมา ได้แก่วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้อยู่บางครั้ง และวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุด ตามลำดับ

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มี
อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะ
ต่อการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธี ไม่แตกต่างกัน

**SOURCES OF CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF THE
SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS UNDER THE DEPARTMENT OF
GENERAL EDUCATION IN PHATHALUNG PROVINCE**

**AN ABSTRACT
BY
SAKEROT TUANTAWIN**

**Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational administration
at Srinakharinwirot University
December 1998**

The purposes of this research were to study sources of conflict and conflict management strategies of the secondary school principals under the Department of General Education in Phatthalung province and to compare conflict management strategies as classified by ages, administrative experiences and school sizes.

The samples were 108 secondary school principals under the Department of General Education in Phatthalung province.

The instrument used for collecting data was a rating scale questionnaires asking sources of conflict and conflict management strategies. The rating scale had a reliability of 0.88 and 0.84 respectively. The statistics used for the analysis of data were mean, standard deviation, t-test and F-test.

The main research findings were summarized as follow:

1. Sources of conflict in the secondary school under the Department of General Education in Phatthalung province are ranked as follow :

Interaction issue, individual factors and school conditions, respectively.

These are factors that occurred in medium level conflicts. From these three different aspects, analysis found that the scarcity of resources ranked first, secondly, the stylistic differences in working and thirdly the differences in experience and human relationship between teachers. These were factors that occurred in medium level conflicts.

2. The conflict management strategies of the secondary school principals under the Department of General Education in Phatthalung province were found that compromise was most frequently used.

Confrontation, smoothing and withdrawal, were occasionally used, and forcing were the least used.

3. There were no statistically significant differences on

The conflict management strategies among secondary school principals under the Department of General Education in Phatthalung province with different ages, administrative experiences, and school sizes.