

391.2011

ก 5622

ย.3

วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5

27 ก.ย. 2537

ปริญญานิพนธ์

ของ

กาวัด คงหนู

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2537

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน
(รศ.ดร.วิจิตร วรุตบางกูร)
.....กรรมการ
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
(รศ.ดร.วิจิตร วรุตบางกูร)
.....กรรมการ
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผศ.สุกัญญา ตียะสุวรรณ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ ๒๔ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ประกาศคุณูปการ

การวิจัยเรื่อง วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5
สำเร็จได้ เพราะความอนุเคราะห์ของผู้มีพระคุณหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตมางกูร ประธานกรรมการ ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัย
ด้วยวิทยานแห่งความเป็นครูที่เมตตาอย่างยิ่ง และ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ กรรมการ
ได้แนะนำช่วยเหลือด้านสถิติและการวางแผนวิจัยเป็นอย่างดี คุณนงน้อย คงหนู และเด็กหญิง
แก้วขวัญ คงหนู ภรรยาและบุตร ที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนทุกอย่างจนงานวิจัยสำเร็จลงได้
คุณสุทิดา จิตรจาเรือง คุณปณิศา รัชฉายะ จากสำนักงานศึกษาธิการอำเภอหัวหิน และ
คุณสหัส รัชชา จากคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ได้ช่วยเหลือ
ในการจัดพิมพ์รายงานการวิจัยจนสำเร็จ และขอขอบคุณศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5
ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

ประโยชน์ คุณค่าของปริมาณอันมีค่านี้ ขอมอบเป็นกตัญญูทดแทนคุณคุณบิดา มารดา
ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

กวีศักดิ์ คงหนู

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
คานิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ความขัดแย้ง: ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	8
ความหมายของความขัดแย้ง	8
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	10
ผลดีผลเสียของความขัดแย้ง	12
ประเภทของความขัดแย้ง	15
สาเหตุของความขัดแย้ง	18
สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล	18
สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล	19
สาเหตุของความขัดแย้งขององค์การ	19
พฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความขัดแย้ง	21
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับ	
ความขัดแย้ง	21
ข้อเสนอแนะในการเลือกใช้แบบพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง	22
กระบวนการของความขัดแย้ง	25

บทที่	หน้า
การจัดการกับความขัดแย้ง	29
บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง	29
แนวคิดเกี่ยวกับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง	35
แบบจัดการกับความขัดแย้งของโรมัส	38
ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้ง	50
สมมติฐานการวิจัย	53
 3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	 54
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	54
การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	55
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	55
 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	 57
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	57
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
จากความมุ่งหมายข้อ 1	57
จากความมุ่งหมายข้อ 2	64
 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	 71
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	71
วิธีดำเนินการวิจัย	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72

บทที่	หน้า
สรุปผลการวิจัย	73
การอภิปรายผล	73
ข้อเสนอแนะ	78
บรรณานุกรม	80
ภาคผนวก	87
ประวัติย่อของผู้วิจัย	102

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ	
เขตการศึกษา 5 จำนวนตามระดับเหตุการณ์ 58	58
2 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ	
เขตการศึกษา 5 จำนวนตามวุฒิ 59	59
3 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ	
เขตการศึกษา 5 จำนวนตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 61	61
4 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ	
เขตการศึกษา 5 จำนวนตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม 63	63
5 จำนวนความถี่ของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีวุฒิปริญญาตรีและ	
ต่ำกว่ากับวุฒิปริญญาโทและสูงกว่า ทำวิธีการกับความขัดแย้ง วิธีเอาชนะ	
วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ 65	65
6 จำนวนความถี่ของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีระยะเวลาใน	
การดำรงตำแหน่ง 5 ปีและต่ำกว่า กับมากกว่า 5 ปี ใช้วิธีการกับความ	
ขัดแย้ง วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง	
และวิธียอมแพ้ 67	67

7	จำนวนความถี่ของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหาร กับไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหาร ราชวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้	69
8	การหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามวัดวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้	89

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แสดงความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางลบ	13
2	แสดงความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางบวก	14
3	แสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง	15
4	แสดงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ	20
5	แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามความคิดของโรมัส	26
6	แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลลิปส์	28
7	แสดงวิธีจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส	39
8	แสดงวิธีการตัดสินใจแบบผสมผสาน	42
9	แสดงการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการ	43
10	แสดงตารางการจัดการของ เบรคและบูตัน	45
11	แสดงแบบของการจัดการกับความขัดแย้งของราฮิม	46

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

คนทั่วไปจะมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ธรรมชาติที่จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม การที่มนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด การรับรู้ ค่านิยม และความต้องการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้ง เริ่มตั้งแต่ความขัดแย้งในตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างองค์การ และอาจขยายไปสู่ความขัดแย้งระหว่างประเทศ จึงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติอย่างหนึ่ง (Trusty, 1987 : 103) เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ยากที่จะหลีกเลี่ยง ในการดำเนินภารกิจขององค์การซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายคนและหลายฝ่ายนั้น ความขัดแย้งกันระหว่างการดำเนินการขององค์การจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้นและผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นให้คลี่คลายไปอย่างดีที่สุด การจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะความขัดแย้งมีสาเหตุที่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความเสียหายแก่องค์การโดยตรง แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้งต่างหาก (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 9) ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (กิตติมา ปรีดีติลก, 2529 : 294) ในวงการศึกษาก็เช่นเดียวกับการบริหารองค์การประเภทอื่นซึ่งย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักจะมีสาเหตุมาจากความจำกัดของทรัพยากรทางการศึกษา บุคคลหรือกลุ่มต้องการควบคุมกิจกรรม งาน หรือมีอำนาจเหนือคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ขัดแย้งเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงานของบุคคล เป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 8)

ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งได้นั้น จะต้องมีความรู้ลักษณะ และทักษะของความเป็นผู้นำหลายประการซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า ศักยภาพในการจัดการกับความขัดแย้ง ศักยภาพดังกล่าวหากผู้บริหารมีอยู่สูงก็เชื่อว่าสามารถจัดการกับความขัดแย้งไปสู่แนวทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ และหากมีน้อยหรือไม่มีเลยก็จะนำองค์การไปสู่ความ

ล้มเหลวหรือด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Robbins. 1974 : 29 -34) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

ศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในส่วนภูมิภาคที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่งไปประจำอำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อช่วยนายอำเภอปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 ศึกษาธิการอำเภอมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติงาน 3 ฐานะ คือ ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ งานบริหารบุคคล งานวิชาการ และงานอื่น ๆ ในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและคุรุสภา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2536 : 80 - 83) การปฏิบัติงานตามบทบาทอำนาจหน้าที่ทั้ง 3 ฐานะดังกล่าว นั้น ศึกษาธิการอำเภอต้องทำงานร่วมกับสถานศึกษา ศาสนสถาน และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก รวมทั้งภาคเอกชน กำนันผู้ใหญ่บ้าน และประชาชนทั่วไป ในการทำงานร่วมกันย่อมมีความคิดเห็น มีแนวปฏิบัติ และผลประโยชน์ขัดแย้งกันตลอดเวลาในหลายลักษณะ เช่น ในฐานะเจ้าพนักงานตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2525 ต้องควบคุมกำกับให้โรงเรียนเอกชนปฏิบัติตามข้อกำหนด ซึ่งผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนต้องสูญเสียผลประโยชน์เป็นจำนวนมาก การปฏิบัติงานในฐานะคณะกรรมการพัฒนาอำเภอ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่อนุมัติโครงการ แผนงานของสภาตำบลและหน่วยงานต่าง ๆ มักจะเกิดความขัดแย้งในเรื่องนโยบาย เป้าหมาย และผลประโยชน์กับผู้มีส่วนได้เสียฝ่ายต่าง ๆ การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในฐานะผู้แทนกระทรวงในระดับอำเภอ มักเกิดความขัดแย้งกันด้านข้อมูลและการรายงาน เพราะแต่ละหน่วยงานพยายามรักษาสถานภาพของตนเองโดยปกปิดข้อเท็จจริงบางอย่างไว้ ในการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติสงฆ์ พ.ศ. 2505 มักเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์จากวัดโดยมิชอบอยู่เสมอ เป็นต้น

จะเห็นว่าภารกิจของศึกษาธิการอำเภอมีกว้างขวางมาก ยากที่จะลงไปในปฏิบัติและดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพังหรือโดยผู้ร่วมงานกลุ่มเล็ก ๆ ศึกษาธิการอำเภอจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความร่วมมือร่วมใจของผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่าย รวมทั้งบุคคลที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยทุกระดับ การทำงานกับคนจำนวนมากและมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลายภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดซึ่งที่เป็นอยู่ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ศึกษาธิการอำเภอจะต้องจัดการให้ความขัดแย้งคลี่คลายไปในทางที่ดี ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งประสบการณ์การเผชิญกับความขัดแย้งอันยาวนาน นอกจากนี้อย่างขึ้นอยู่กับการเจตคติของศึกษาธิการอำเภอที่มีต่อความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอด้วย

ศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 ซึ่งครอบคลุมจังหวัดราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี สมุทรสงคราม เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ส่วนหนึ่งเป็นผู้ที่ได้ดำรงตำแหน่งมานาน แต่อีกส่วนหนึ่งเพิ่งเข้ารับตำแหน่งได้ไม่นาน และได้รับการศึกษาอบรมที่แตกต่างกันไป บางท่านรักที่จะศึกษาค้นคว้าและฝึกฝนด้วยตนเอง จึงมีความแตกต่างในเรื่องปัจจัยชีวิตสังคมอยู่ไม่น้อย การจัดการกับความขัดแย้งจึงอาศัยสามัญสำนึกและความถนัดเป็นส่วนใหญ่ และอาจไม่มีประสิทธิภาพมากนัก จึงมีการร้องเรียนตักเตือนเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภออยู่เสมอ จึงน่าจะได้มีการพัฒนาในเรื่องนี้ การศึกษาเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอที่ดี การพัฒนาทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งที่ดี น่าจะศึกษาในเรื่องวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอก่อน เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการให้ความรู้และฝึกฝนหลักการและทักษะที่เหมาะสมแก่ศึกษาธิการอำเภอต่อไป

วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่นิยมนำมาใช้เป็นแบบจํานนลักษณะพฤติกรรมกันมาก ได้แก่ แบบวัดของโทมัส-คิลแมนน์ (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งจํานนกรวิธีจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธีคือ วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือกันปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการจํานนกรวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ

ศึกษาธิการอำเภอ เนื่องจากมีความกระชับง่ายและมีผู้นำเข้าหน่วยงานทางการศึกษาของไทยบ้างแล้ว ปรากฏว่ามีความเชื่อมั่นสูงมาก ผู้วิจัยคาดหวังว่าการศึกษารายใช้เครื่องมือนี้จะสามารถจำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอได้ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การพัฒนาสมรรถภาพในด้านนี้ของศึกษาธิการอำเภอให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 กับตัวแปร วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. เนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทฤษฎีของโรมส์-คิลแมนน์ ซึ่งจำแนกเป็น 5 วิธี คือ

- 1.1 วิธีเอาชนะ (Competing)
- 1.2 วิธีร่วมมือแก้ปัญหา (Collaborating)
- 1.3 วิธีประนีประนอม (Compromising)

1.4 วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding)

1.5 วิธียอมแพ้ (Accommodating)

2. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ เขตการศึกษา 5 ปี พ.ศ. 2536 จำนวน 49 คน และการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวนร้อยละ 90 ของประชากร โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยคำนึงถึงสัดส่วนของศึกษาธิการอำเภอในแต่ละจังหวัดได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 45 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 วุฒิ จำนวนเป็น

- ปริญญาตรีและต่ำกว่า
- ปริญญาโทและสูงกว่า

3.1.2 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง จำนวนเป็น

- 5 ปีและต่ำกว่า
- มากกว่า 5 ปี

3.1.3 ประสบการณ์ในการฝึกอบรม จำนวนเป็น

- ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหาร
- เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหาร

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการ

อำเภอ เขตการศึกษา 5 จำนวนเป็น 5 วิธี คือ

3.2.1 วิธีเอาชนะ

3.2.2 วิธีร่วมมือกับปัญหา

3.2.3 วิธีประนีประนอม

3.2.4 วิธีหลีกเลี่ยง

3.2.5 วิธียอมแพ้

ค่านิยมศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่สอดคล้องต้องกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใน ด้านความเห็น ค่านิยม เป้าหมาย วิธีการทำงานและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องใน การบริหารงานตามบทบาท อำนาจและหน้าที่ของศึกษาริการอำเภอ

2. วิธีจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง แบบพฤติกรรมที่ศึกษาริการอำเภอแสดง ออกในการแก้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในการวิจัยนี้วิธีจัดการกับความขัดแย้งสามารถวัดได้โดย ใช้แบบวัดพฤติกรรมของ รัมส์-คิลแมนน์ ซึ่งจะจำแนกพฤติกรรมวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ออกเป็น 5 วิธีคือ

2.1 วิธีเอาชนะ (Competing) เป็นพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง โดยเน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ พยายามใช้อิทธิพล หรือช่องทางต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้ผู้กรณียินยอมทำตาม

2.2 วิธีร่วมมือแก้ปัญหา (Collaborating) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่ง จัดการกับความขัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

2.3 วิธีประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้ผู้กรณี ทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง

2.4 วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะ ไม่รู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการ ของผู้อื่น ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง

2.5 วิธียอมแพ้ (Accommodating) เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น มุ่งสร้างความพอใจแก่ผู้กรณี ยอมเสียสละ เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางจ ะหว่างบุคคล

3. ระดับพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ศึกษาธิการอำเภอแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีเมื่อนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่โรมัส-คิลแมนน์ เสนอไว้ 3 ระดับ คือ

3.1 ระดับสูง หมายถึง กลุ่มของศึกษาธิการอำเภอที่ได้คะแนนพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีต่าง ๆ อยู่ในกลุ่มสูงร้อยละ 25 ตามเกณฑ์ที่โรมัส-คิลแมนน์ เสนอไว้

3.2 ระดับปานกลาง หมายถึง กลุ่มของศึกษาธิการอำเภอที่ได้คะแนนพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีต่าง ๆ อยู่ในกลุ่มปานกลางร้อยละ 50 ตามเกณฑ์ที่โรมัส-คิลแมนน์ เสนอไว้

3.3 ระดับต่ำ หมายถึง กลุ่มของศึกษาธิการอำเภอที่ได้คะแนนพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีต่าง ๆ อยู่ในกลุ่มต่ำร้อยละ 25 ตามเกณฑ์ที่โรมัส-คิลแมนน์ เสนอไว้

4. ศึกษาธิการอำเภอ หมายถึง ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ และให้หมายความรวมถึงผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวเป็นระยะเวลามากกว่า 6 เดือน

5. เขตการศึกษา 5 หมายถึง พื้นที่จังหวัดราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี สมุทรสงคราม เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์

6. วุฒิ หมายถึง การศึกษาระดับสูงสุดของศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งจำนวนเป็นปริญญาตรีและต่ำกว่า กับปริญญาโทและสูงกว่า

7. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ จำนวนเป็น 5 ปีและต่ำกว่า กับมากกว่า 5 ปี

8. ประสบการณ์การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มความรู้ด้านการบริหารงานสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งศึกษาธิการอำเภอได้รับจากสถาบันต่าง ๆ ขณะที่ดำรงตำแหน่งหรือก่อนเข้าสู่ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ จำนวนเป็น ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหาร กับเคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหาร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึงความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้งในเรื่อง ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง พฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความขัดแย้ง กระบวนการของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ซึ่งจะได้กล่าวตามลำดับไป

ความขัดแย้ง: ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นเป็นปกติในสังคม ในองค์กร การศึกษาก็เช่นกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นอยู่เสมอบางครั้งรุนแรงจนก่อให้เกิดผลเสีย หายต่อองค์กร บางครั้งเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยซึ่งเกิดขึ้นแล้วก็จะคลี่คลายบรรเทาเบาบางไปได้โดยธรรมชาติ มีหลักฐานทางทฤษฎีและผลงานวิจัยที่สามารถยืนยันได้ว่า ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โรมัสและชมิทท์ (Thomas and Schmidt. 1976 : 316 -318) ทำการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ใช้เวลาในการจัดการกับความขัดแย้งถึงร้อยละ 20 เกรฟ (Graves. 1978) ได้ทำการวิจัยพบว่า ทักษะทางการบริหารที่สามารถจัดการกับความขัดแย้งอย่างได้ผลนั้น เป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิภาพในการบริหารที่สำคัญ

เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มนุษย์ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จึงสมควรที่บุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำความเข้าใจและเข้าใจงานเรื่องของความขัดแย้ง สามารถบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ได้

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่นักพฤติกรรมศาสตร์และนักจิตวิทยาสนใจศึกษามานานแล้วและมีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างกัน นิวแมน และบรูต (Pneuman and

Bruehl. 1982 : 4 - 6) กล่าวว่า ธรรมชาติที่คนภายในองค์การมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่านิยม ความต้องการ พฤติกรรม และทัศนคติสอดคล้องกันความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น ส่วน กิตติมา บริติคิล (2529 : 195) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง

วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 64 - 70) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อ ไม่ตรงกันและยังหาข้อยุติไม่ได้ หากไม่หาความเข้าใจจะก่อให้เกิดผลกระทบไปถึงหน่วยงาน ส่วนเฮลริเกิล สโลคัม จูเนียร์ และวูดแมน (Hellrigel, Slocum, Jr. and Woodman. 1987 : 448) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่มีความแตกต่างกันด้านเป้าหมาย ความรู้ ความเข้าใจ หรือ อารมณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดเห็นหรือการกระทำที่ตรงข้าม

คาทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn. 1990 : 649 - 650) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือระหว่างประเทศตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน แสดงออกโดยการขัดขวาง บีบบังคับ ท้าอันตรายและต่อต้านฝ่ายตรงข้าม ส่วน โอเวนส์ (Owens. 1991 : 224) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ บุคคลมีความเห็นแตกต่างกัน และความเห็นที่แตกต่างกันนั้นไปด้วยกันไม่ได้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 11) เห็นว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งในองค์การ หมายถึง การที่สมาชิกหรือกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การมีความเห็น ค่านิยม เป้าหมาย และ

วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ความแตกต่างนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ ต้องมีการจัดการให้คลี่คลายไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยลำดับ โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็นแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน แนวคิดเดิมได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมและแนวปฏิบัติทางศาสนา เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบบประเพณีนิยม ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว เป็นความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหารจึงต้องช่วยกันปกปิด อีกแนวคิดหนึ่งได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ตามทฤษฎีนี้มองความขัดแย้งที่สอดคล้องกัน 2 ลักษณะ คือ แนวพฤติกรรม เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจเป็นสภาวะที่จะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม จึงยอมรับว่าต้องมีความขัดแย้งและไม่สามารถขจัดให้หมดไปได้ อีกแนวคิดหนึ่งที่ต่อเนื่องกับแนวคิดแรก คือ แนวนักปฏิสัมพันธ์ เห็นว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ยังจำเป็นต้องมีเพื่อหักล้างการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง หากความขัดแย้งไปสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคลก็ เป็นแบบความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ หากความขัดแย้งไปสกัดกั้นหรือขัดขวางการทำงานของกลุ่มก็เป็นแบบของความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ (Robbins. 1983 : 337 - 338; มารศรี สุทธานิติ ทักณา แสงศักดิ์ และ สุรชาติ สังข์รุ่ง. 2535 : 2 - 3) เสริมศักดิ์ วิชาภรณ์ (2534 : 13 - 14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบันไว้ ดังนี้

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและขัดขวางไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ 2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง 3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ 4. ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร 5. ความขัดแย้งเป็นของเลวเพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้งานล้มเหลว	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ ควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง 2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ 4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล 5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา

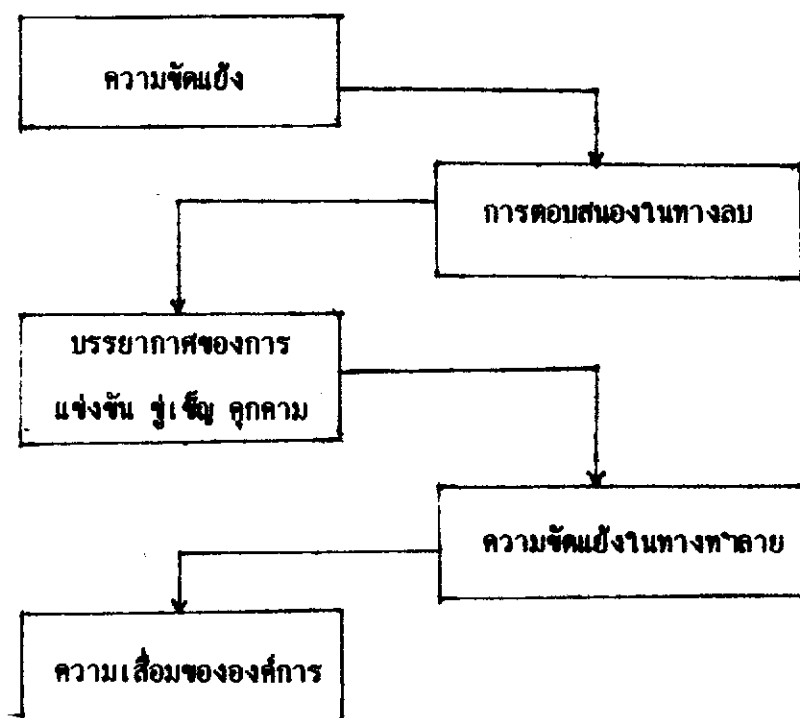
แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
6. โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้นำบังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

3. ผลดีผลเสียของความขัดแย้ง

ค็อยทซ์ (Deutsch, 1973 : 9) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งช่วยป้องกันความเฉื่อยชา กระตุ้นให้เกิดความสนใจ อยากรู้อยากเห็น เป็นสิ่งที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ เปิดเผยขึ้นและสามารถหาทางแก้ไขได้ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและสังคม ความขัดแย้งยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินตนเองทำให้ทราบว่าสมาชิกแต่ละคนอยู่ในกลุ่มใดชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ความขัดแย้งจากภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม. เอกชัย กิสุพันธ์ (2530 : 72) ได้กล่าวถึงข้อดีเปรียบของความขัดแย้งไว้ว่า จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน มีการควบคุมการปฏิบัติงานดีขึ้น มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาวิธีการทำงาน ส่วนผลเสียนั้น อาจเกิดจากการปิดเปิดด้านข่าวสารข้อมูล ขาดความร่วมมือ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คุณภาพการตัดสินใจต่ำและอาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการมากขึ้น ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 20 - 21) มีความเห็นเพิ่มเติมถึงผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งว่า ทำให้บุคคลมีความเครียด เสียสุขภาพจิต ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง หากจัดการกับความขัดแย้งไม่เหมาะสม ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัด

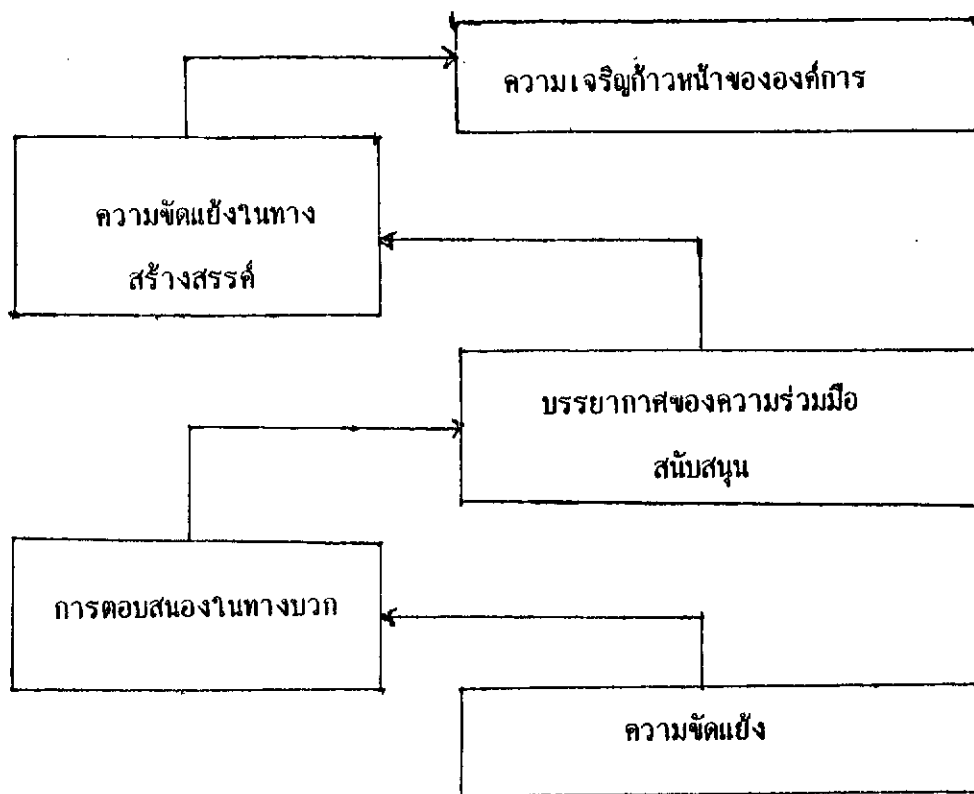
อย่างยิ่ง ๗ ต่อไป นอกจากนี้ความขัดแย้งทำให้คนไม่ผูกพันกับองค์กรและหากไม่สามารถทนอยู่ภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้คนก็จะหนีไปจากองค์กร อย่างไรก็ตามผลดีของความขัดแย้งก็ยังมีความเห็นในลักษณะเดียวกับที่กล่าวมาแล้ว

โอเวนส์ (Owens. 1991 : 248 - 249) ได้สรุปภาพวงจรโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กร กล่าวคือ ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมเป็นบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การข่มขู่คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนเป็นความขัดแย้งในทางทำลายและส่งผลให้หน่วยงานเสื่อมลงที่สุดในที่สุด



ภาพประกอบ 1 แสดงความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางลบ

ในทางตรงข้าม ความขัดแย้งเหล่านั้นถ้าได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดความร่วมมือและสนับสนุนในการสร้างสรรค์ และส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด



ภาพประกอบ 2 แสดงความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางบวก

อาจกล่าวได้ว่า ทศนคติแต่เดิมมา เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายควรกำจัดให้หมดไปนั้น ความคิดนี้ได้เริ่มเปลี่ยนไปและเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวเสมอไป แต่อาจจะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์ เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะจะช่วยทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

ประเภทของความขัดแย้ง

บราวน์ (Brown. 1983 : 5 - 6) เห็นว่าความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้านที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ความสนใจ กับพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายอาจเหมือนกันหรือต่างกันก็ได้ เช่นเดียวกับพฤติกรรม อาจจะเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และไปด้วยกันไม่ได้ ผลของความสนใจและพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มจะทำให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ ดังภาพประกอบ 3

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพประกอบ 3 แสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

ลักษณะที่หนึ่ง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้และความสนใจต่างกัน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่สอง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกัน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งเท็จ คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกว่าน่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่สาม

บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่มีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งแฝง คือ ภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน ลักษณะที่สี่ บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และมีความสนใจเหมือนกัน จึงไม่มีความขัดแย้งกัน

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2530 : 72 - 73) พิจารณาประเภทของความขัดแย้งใน ลักษณะทางไหลของการสื่อสาร โดยแบ่งไว้ 3 ลักษณะคือ ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เป็น ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการจูงใจของผู้บริหาร ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับ เดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความ สัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสาย การบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร

เฮลรีเกิล สโลคัม จูเนียร์ และวูดแมน (Hellrigel, Slocum, Jr. and Woodman. 1989 : 450) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบคือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้อง ตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความ เห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่ง ออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 ความขัดแย้งประเภทได้เสีย (Zero-Sum Conflict) ความขัดแย้ง แบบนี้สิ่งที่ฝ่ายหนึ่งได้รับย่อมมีค่าเท่ากับที่ฝ่ายหนึ่งสูญเสีย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผลรวม ของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ เป็นแบบความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง

2.2 ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ (Non - Zero-Sum Conflict)

เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะต่างฝ่ายต่างก็ได้ด้านลักษณะการต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือ และการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง คู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์เข้ามากที่สุด เช่น การต่อรองราคาสินค้า

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ศึกษาธิการอำเภอ ในฐานะพนักงานตามกฎหมายโรงเรียนเอกชนมีหน้าที่ควบคุมดูแลครู เอกชนให้อยู่ระเบียบวินัย กับบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกครูสภาอำเภอ ซึ่งต้องปกป้องพิทักษ์สิทธิของครู ความขัดแย้งในลักษณะนี้เรียกว่า ความขัดแย้งในบทบาท ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณีหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือตนสองคนขึ้นไปในขณะเดียวกัน เรียกว่า ความขัดแย้งในอำนาจ ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็น เป้าหมาย วิธีการ หรือ ค่านิยมไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่า ความขัดแย้งในประเด็น

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ ซึ่งจะมี 3 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อหารายได้ เป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันเพื่อหารายได้เป้าหมาย เรียกว่า เป็นความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เนื่องจากองค์การแบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงาน จึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารายได้หรือประโยชน์จากองค์การ จึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายบังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน กับสายอำนวยการซึ่งทำหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำทางด้านวิชาการ จึงมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานสองกลุ่มนี้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งกันขึ้น

การแบ่งประเภทของความขัดแย้งลักษณะนี้สอดคล้องกับ แฮนสัน (Hanson. 1991 : 275) ซึ่งแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ เช่นกัน ส่วนกอร์ดอน (Gordon. 1991 : 466 - 469) แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 6 แบบ โดยเพิ่มความขัดแย้งภายในองค์การเข้ามาอีกแบบหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งอาจจำแนกได้หลายแบบ แต่ส่วนมากจำแนกออกเป็น ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์การ และความขัดแย้งระหว่างองค์การ

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีสาเหตุจากหลายประการซึ่งจะแยกกล่าวเป็น 3 ประเด็น คือ สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล และสาเหตุของความขัดแย้งขององค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 49 - 52) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งภายในบุคคลว่า เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บริการเป้าหมายของตนเอง สาเหตุของความขัดแย้งภายในตัวบุคคลแบ่งออกได้ 7 แบบคือ แบบที่หนึ่ง บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายจึงสร้างแรงขับเพื่อจะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่ก็มีอุปสรรคจนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้จึงเกิดความคับข้องใจและสร้างกลไกป้องกันตนเองขึ้น เป็นความก้าวร้าว การถอนตัว การสู้หัวชนฝา และการประนีประนอม แบบที่สอง บุคคลสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมิทั้งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ แบบที่สาม บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่มีวิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีให้เลือกบุคคลจึงต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แบบที่สี่ บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างที่อาจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาเพียงอย่างเดียว แบบที่ห้า บุคคลไม่พอใจเป้าหมายทั้งสองอย่างแต่ต้องเลือกเอาอย่างหนึ่ง แบบที่หก มีเป้าหมายสองอย่าง และในแต่ละเป้าหมายมีทั้งสิ่งที่ตนเองพอใจและไม่พอใจ แต่ต้องเลือกเอาเป้าหมาย

วัตถุประสงค์หนึ่ง แบบที่เจ็ด บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ต้องการจะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ แต่ไม่สามารถทำได้เพราะเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

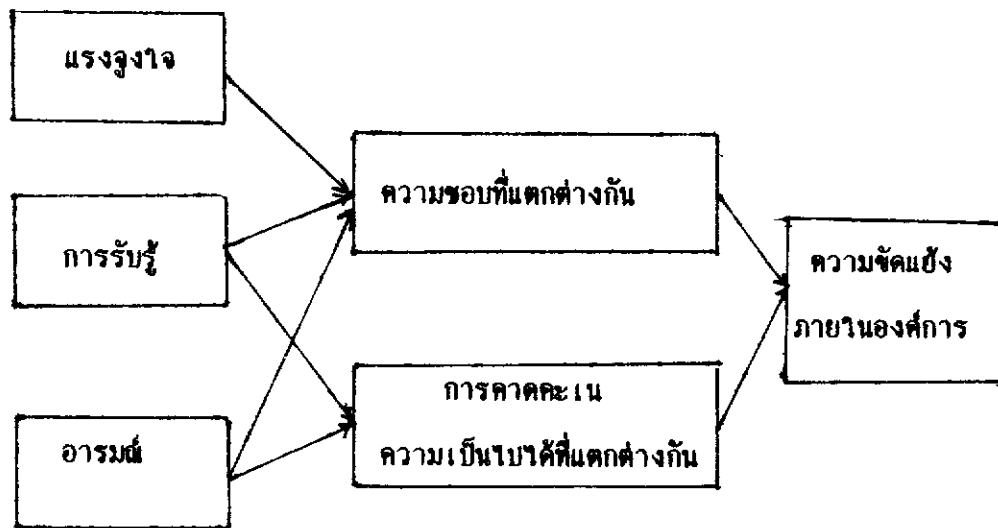
2. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute. 1983) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน บุคลิกภาพ ค่านิยม การรับรู้ เป้าหมาย และสถานภาพ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจาก การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด การต้องพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล และความกดดันต่อบทบาทของกันและกัน

3. สาเหตุของความขัดแย้งขององค์การ

สาเหตุของความขัดแย้งขององค์การส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความขัดแย้งภายในบุคคลและความขัดแย้งระหว่างบุคคล และอีกส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการทางจิตวิทยาและกระบวนการบริหาร แวนวิกส์ (Van Wijk. 1984 : 63) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 6 ประการคือ ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งที่เป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ ความขาดแคลนของทรัพยากร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และลักษณะของบุคคล ทรัสตี (Trusty. 1987 : 105) ได้วิเคราะห์แนวคิดในเรื่องปัจจัยเกิดของความขัดแย้งจากผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนี้ เขาสามารถสรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การได้ว่าเกิดจากเรื่องต่อไปนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่นหรือมีอำนาจเหนือผู้อื่น การมีความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อนกันหรือเหลื่อมล้ำกัน และความจำกัด และความไม่เพียงพอของทรัพยากร นิวแมน วาร์เรน และแมกกิล (Newman, Warren and McGill. 1987 : 344 - 396) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ 4 ประการคือ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โครงสร้างขององค์การรวมถึงการบริหาร ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่อง ค่านิยม เป้าหมาย และความคลุมเครือในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ของบุคคลตามหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การนอกจากที่กล่าวมาแล้ว เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 64) ได้เสนอไว้อีก 3 ประเด็น คือ ประการที่หนึ่ง โครงสร้างขององค์การเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ และความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยและองค์การรูปนัย (Luthans. 1989 : 380 - 381) ประการที่สอง ระดับความสามารถในการทำงานแตกต่างกัน เมื่อผลงานของแต่ละคนมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่จะเป็นตัวแยกแยะว่าแต่ละคนทำงานได้ถึงเกณฑ์ปกติหรือไม่ จึงเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความเครียดและความขัดแย้งในที่สุด ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นระหว่างคนที่รับผิดชอบกับคนที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และความกดดันในการที่คนที่มีความสามารถต้องลดการทำงานลงมาให้อยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มก็เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง ประการที่สาม การที่กลุ่มภายในองค์การมีความคาดหวังที่แตกต่างกันในเรื่องจุดหมาย ลำดับความสำคัญ ความต้องการ และพฤติกรรม ซึ่งมีผลมาจากแรงจูงใจ การรับรู้ และวิถีทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแสดงดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ

จุง และเมกกินสัน (Chung and Megginson. 1981 : 255 - 257) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 6 ประการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้น กล่าวคือ ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม การกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความแตกต่างของสภาพแวดล้อมการทำงาน การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำกัด ระบบการแข่งขันเพื่อแสวงหารางวัล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัว

โดยสรุปแล้วสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจากความกลัว การไร้อำนาจ และการจัดสรรทรัพยากรการบริหารหรือการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความขัดแย้ง

1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

โธมัส (Thomas. 1976 : 889 - 935) จำแนกพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็นแบบพฤติกรรมซึ่งครอบคลุมและยอมรับกันอย่างแพร่หลาย โธมัสเสนอว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะต้องมีพฤติกรรม 2 แบบแสดงออกคือ พฤติกรรมร่วมมือ กับพฤติกรรมเอาชนะ พฤติกรรมร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ ส่วนพฤติกรรมเอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ แต่ละแบบของพฤติกรรมดังกล่าวจะมีพฤติกรรมอยู่ใน 3 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โธมัสได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง การเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก โธมัสจำแนกพฤติกรรมบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบคือ การเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมแพ้ ลอว์ลิสส์ (Lawless. 1979 :

350 - 351) เห็นว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 3 แนวทางคือ แนวทางที่หนึ่ง เลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก แนวทางที่สอง มีพฤติกรรมแบบประนีประนอม คือเลือกผสมผสานจากทุกทางเลือก แนวทางที่สาม บุคคลจะมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงไปเลือกอย่างอื่น ซึ่งอยู่นอกทางเลือกที่กำลังขัดแย้งกันอยู่

นิวแมน และบรูล (Prueman and Bruehl, 1982 : 4 - 6) อธิบายว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งจะมีทางเลือกอยู่ 3 แนวทาง คือ อยู่เฉย ๆ ระวังความขัดแย้ง และบริหารความขัดแย้ง เทิร์นเนอร์ และวีด (Turner and Weed, 1983 : 4) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ พวกหันหน้าเข้าสู่พวกนี้พยายามแก้ปัญหาโดยตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังดี มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเข้าแก้ปัญหา มีพฤติกรรมแบบบางจึงสู้และชอบเผชิญหน้า ส่วนพวกพรางตัวจะไม่ยอมเสี่ยงพูดหรือแสดงออกทั้งสิ้น จะพรางตัวเข้าลักษณะหวานอมขมกลืน หรือไปทำอย่างอื่นดีกว่าหรือหลบดีกว่า อีกพวกหนึ่งคือพวกงุ่มง่าม พวกนี้จะมีเหตุผลในการกระทำเข้าข้างตนเอง รู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด การแสดงพฤติกรรมจะมี 2 ลักษณะ คือ พวกออกแนวหน้าอย่างเปิดเผยกับพวกงุ่มง่ามที่ข้างหลัง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 103-104) มีความเห็นว่า โดยทั่วไปเมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้งมักจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นการป้องกันตนเองอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมก้าวร้าว เป็นพฤติกรรมที่มุ่งแสดงออกเพื่อโจมตีส่วนที่ตนเองเชื่อว่าเป็นต้นตอหรือสาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนพฤติกรรมเชิงประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจในสภาพการได้บ้างเสียบ้าง ประการสุดท้ายพฤติกรรมเชิงถอยหนี เป็นพฤติกรรมที่แสดงอาการถอนตัวทั้งทางกายภาพและจิตวิทยา เช่น พาตัวเองออกจากสภาพความขัดแย้ง เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ หรือยอมแพ้ไปเลย

2. ข้อเสนอแนะในการเลือกใช้แบบพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง คนมักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง

จาก 5 ประการคือ การเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมแพ้ คงไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นทุกครั้งที่เผชิญกับความขัดแย้ง โดยแท้จริงแล้วบางคนอาจแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการบางอย่างได้ดีกว่าอีกบางวิธี หรือบางคนมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าหรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความชอบส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ สัมพันธ์กับประสบการณ์อดีตและความจำเป็นในปัจจุบัน โดยทฤษฎีแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์นั้น ๆ ทัมสันและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987) ได้เสนอแนะพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งว่าดังนี้

2.1 วิธีหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีนี้เมื่อ

- 2.1.1 ประเด็นขัดแย้งไร้สาระและมีปัญหาอื่นรอการแก้ไขอยู่
- 2.1.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสชนะได้
- 2.1.3 เมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาขัดแย้งจะทำให้อาการเสียมากกว่าผลดี
- 2.1.4 เมื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่จะ

ร่วมงานกันได้

- 2.1.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่า

การรีบตัดสินใจ

- 2.1.6 เมื่อใช้วิธีอื่น ๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า
- 2.1.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

2.2 วิธีเอาชนะ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 2.2.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน
- 2.2.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ
- 2.2.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งของหน่วยงานและเรามั่นใจว่าเรา

ถูกต้อง

2.2.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอารัดเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

2.3 วิธีร่วมมือแก้ปัญหา ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.3.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมกันได้

2.3.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น ทดสอบจุดยืนของเราเองหรือต้องการเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3.3 เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้วิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.3.4 เพื่อให้คนทั้งหลายผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

2.3.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีต่อกันของบุคคล

2.4 วิธีประนีประนอม ควรใช้วิธีนี้เมื่อ

2.4.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

2.4.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจและมีพวกมากพอ ๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

2.4.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

2.4.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

2.4.5 วิชาชีพทางสายกลางในการแก้ปัญหาเมื่อใช้วิธีนี้แข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

2.5 วิธียอมแพ้ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.5.1 ในสถานการณ์ที่เราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนอื่นเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

2.5.2 เมื่อประเด็นนี้มีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงในตรรกะในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น

2.5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับในสังคมว่าการที่จะทำห้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

2.5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อตัวเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

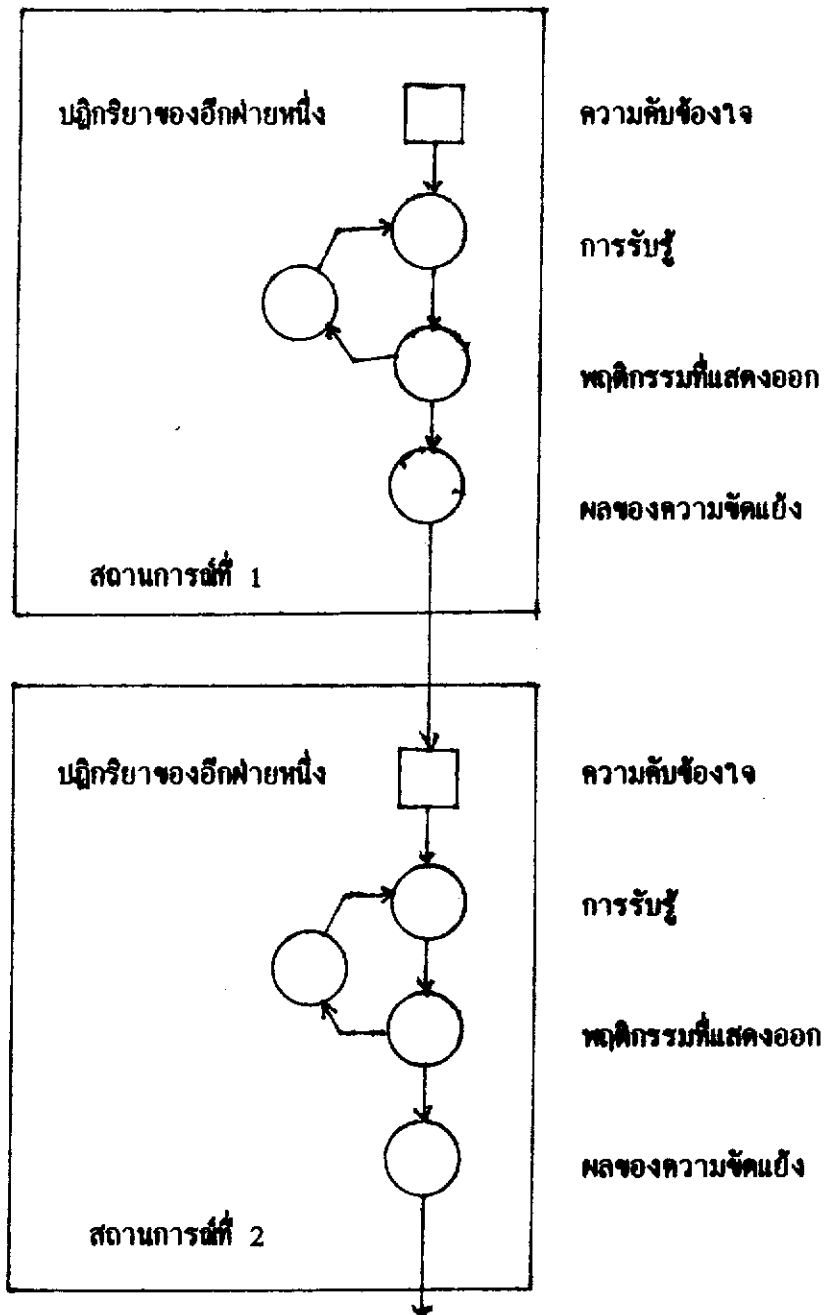
2.5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคีหรือหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือการแตกแยก

2.5.6 เพื่อช่วยให้การพัฒนาศักยภาพโดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากการผิดพลาดของตัวเอง

กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นมีลักษณะเป็นขั้นตอน (จรัส มาสุระ, 2534 : 178 - 179) โดยเริ่มจากบุคคลหรือกลุ่มไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใด จะเกิดความรู้สึกอึดอัดและเกิดความคับข้องใจ คนพยายามจะหาความเข้าใจกับปัญหาและเข้าใจข้อข้องใจที่เกิดขึ้นแล้วแสดงพฤติกรรมที่คิดว่า เป็นหนทางแก้ปัญหาสำหรับตนเองออกมา เพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ ไรม์ส์ (Thomas, 1976 : 895) แสดงให้เห็นว่า กระบวนการของความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ คือ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งซึ่งถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ ผลของความคับข้องใจทำให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ผู้กรณีก็พยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลโดยปกติมักจะล่าเอียง จึงพยายามหาหลักฐานและเหตุผลมาสนับสนุนการรับรู้ของตนเองว่าถูกต้อง เมื่อพบกับความขัดแย้งคนมักจะหาทางออกและทางออกที่คนส่วนใหญ่นิยมใช้คือการเอาแพ้เอาชนะกัน (Blake, Shepard and Mouton, 1964) อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่คนแสดงออกมาเมื่อมีความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง หรือการยอมแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะมีปฏิกิริยาตอบสนองออกมาเช่นกัน ปฏิกิริยาดังกล่าวนี้อาจจะไปเพิ่มหรือลดความขัดแย้ง

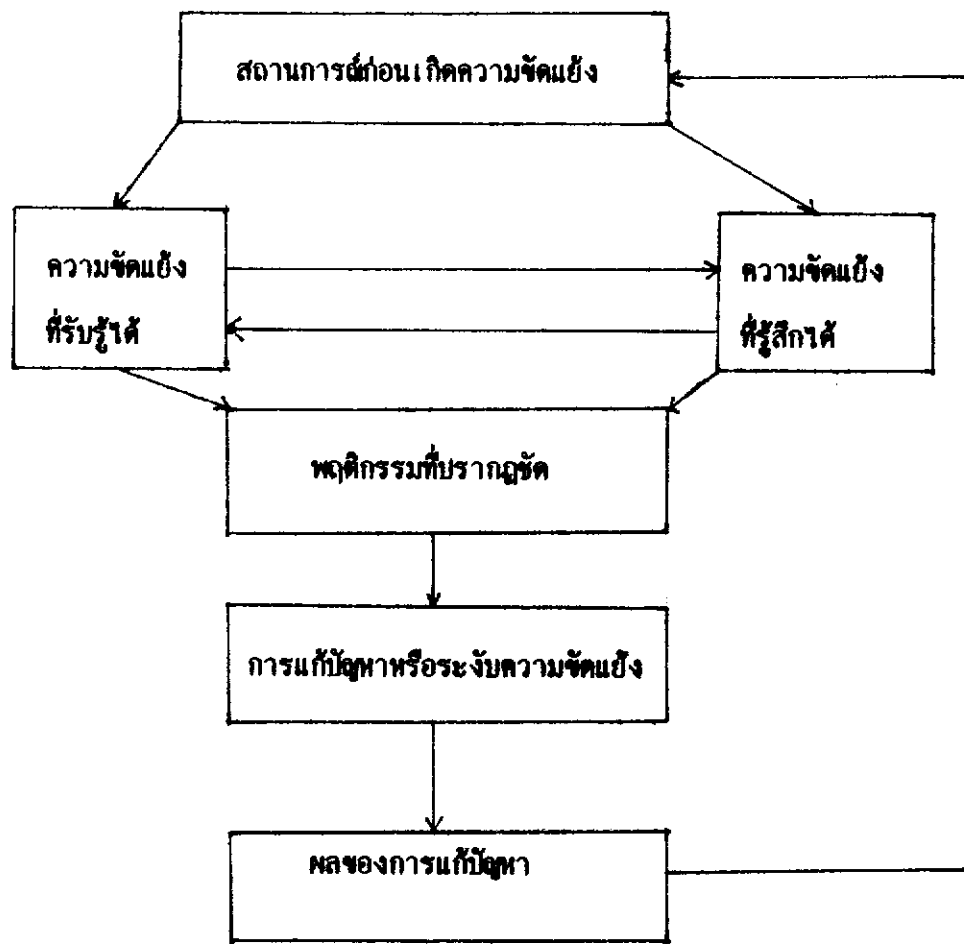
ก็ได้ ถึงขั้นนี้ผู้จัดแย้งอาจจัดการกับความขัดแย้งกันเองหรือให้บุคคลอื่นจัดการก็ได้ ผลการจัดการก็จะส่งผลใน 2 ลักษณะคือ ความขัดแย้งสิ้นสุดลง หรือเกิดความขัดแย้งในขั้นตอนต่อไปอีก



ภาพประกอบ 5 แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามความคิดของโรนีส

สรุปแล้วเรามักเห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการ เมื่อความขัดแย้งตอนแรก
สิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก โดยขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือ
เป็นสิ่งที่เรารู้ให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ คือ
เกิดความคับข้องใจ เกิดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วแสดงพฤติกรรมออกมา เกิด
ปฏิกิริยาตอบสนอง จากอีกฝ่ายหนึ่งและผลของความขัดแย้งที่จะเกิดตามมา

ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 4) ได้เสนอแนะกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น
เป็นขั้นตอนรายละเอียด ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงกระบวนการของความเครียดตามแนวคิดของทิลเลอร์

ขั้นที่ 1 สถานการณ์ก่อนเกิดความเครียด เป็นสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความเครียด ซึ่งอาจจะเป็นคุณลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ ความขัดแย้งเกี่ยวกับประโยชน์ ความบกพร่องในการสื่อความหมาย การที่ต้องพึ่งพาอาศัยอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความเครียดที่รับรู้ได้ สถานการณ์ขั้นที่ 1 จะนำไปสู่ความเครียดก็ต่อเมื่อ มีการรับรู้สถานการณ์ของแต่ละฝ่ายว่ามีเงื่อนไขเพียงพอที่จะนำไปสู่ความเครียดหรือไม่

ขั้นที่ 3 ความเครียดที่รู้สึกได้ ความรู้สึกและทัศนคติต่อสถานการณ์ก่อนเกิดความเครียดก็เช่นเดียวกับการรับรู้สถานการณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความเครียดจริง ๆ ขึ้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาให้เห็นซึ่งเกิดจากการรับรู้หรือความรู้สึกล่อสภาวะการณ์ ก็แสดงพฤติกรรมการจัดแย้งออกมา

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง เป็นการกระทำที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง โดยใช่วิธีการต่าง ๆ เข้าไปจัดการกับความขัดแย้ง

ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้ง การแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างหนึ่งย่อมส่งผลต่อสัมพันธภาพของคู่กรณีในอนาคตและอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อไปอีกได้ หรืออาจทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง

กล่าวโดยสรุปกระบวนการของการเกิดความขัดแย้งจะเริ่มจากมีสถานการณ์ที่มากกระทบบุคคล เกิดการรับรู้และมีความรู้สึกคับข้องใจ ความคับข้องใจที่อยู่เหนืออำนาจการควบคุม จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งออกมา เมื่อมีการจัดการกับความขัดแย้งก็จะทำให้ความขัดแย้งลดลงหรือหมดไป ผลที่ตามมาเมื่อมีการจัดการกับความขัดแย้ง คือสัมพันธภาพของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การซึ่งอาจจะดีขึ้นหรือแย่ลงก็ได้

การจัดการกับความขัดแย้ง

1. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง

องค์การประกอบไปด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่มีพื้นฐานความคิด ค่านิยม วัฒนธรรม ที่แตกต่างกันมาอยู่รวมกัน ทำงานร่วมกัน ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ฟอลเลทท์ (Follett) เป็นคนแรกที่ทำให้ความสำคัญกับปัญหาความขัดแย้งโดยเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสาระและความจำเป็นของประสิทธิผลขององค์การที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถนำมาให้เป็นประโยชน์กับงานได้ ความขัดแย้งจึงเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตขององค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงกับการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อรักษาสมดุลและความตึงเครียดระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในระบบบริหารให้อยู่ในระดับที่ดีที่สุด (Northcraft and Neale. 1990 : 221 - 222; วิจิตร วรุตบางกูร. 2531 : 67)

ความขัดแย้งในองค์การไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรค์หรือการทำลายความสำคัญอยู่ที่ว่า มันถูกจัดการอย่างไร ดังนั้น บทบาทในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารจึงสำคัญที่สุด เพราะถ้าผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะเกิดผลในทางที่ดี เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจัดการมีประสิทธิภาพ ทัศนะเกี่ยวกับงานของแต่ละบุคคล ชัดเจน เพิ่มความสนใจให้ร่วมงานและความชัดเจนในการตัดสินใจและการรับรู้ของบุคคล มีการพัฒนาความคิด ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ สามารถแก้ปัญหาได้ ทำให้เกิดแรงจูงใจ ผลผลิต ทั้งปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น สุขภาพขององค์การสมบูรณ์ แต่ถ้าผู้บริหารประสบความล้มเหลว ในการจัดการกับความขัดแย้ง ก็จะทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น คนมีความวิตกกังวล ระดับความพึงพอใจต่ำ ผลผลิตลดลง สร้างบรรยากาศไม่ไว้วางใจและเกิดความระแวงสงสัยเพิ่มมากขึ้น การออกจากงานเพิ่มมากขึ้น ความผูกพันต่อกิจกรรมและเป้าหมายขององค์การลดลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Gordon and others. 1990 : 536 - 537; Northcraft and Neale. 1990 : 223 - 224)

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นคนที่สามารถลดความขัดแย้งในองค์การได้ แต่เป็นคนที่จัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จของแต่ละบุคคลและเป้าหมายขององค์การ ระดับความขัดแย้งที่มีอย่างเหมาะสมจะทำให้ห้องค์การมีประสิทธิภาพสูง ถ้ามากหรือน้อยเกินไปก็จะมีปัญหา และถ้าไม่มีเลยก็จะอยู่ในสภาพเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในการนี้ผู้บริหารจะต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

1.1 ทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ ผู้บริหารที่มีสมรรถภาพจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการคือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในภารกิจของตนเองว่าจะนำองค์การไปสู่ทิศทางใด ทักษะด้านเทคนิคการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และเทคนิคด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข (Sergiovanni and others. 1987 : 96) ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการนี้

จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารใช้อย่างเพียงพอก็จะสามารถจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีความรู้ความคิดและสามารถเห็นทิศทางการทำงาน จะสามารถใช้ทักษะดังกล่าวในการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การใช้อยุทธวิธีของผู้บริหาร การใช้อยุทธวิธีถือว่าเป็นบทบาทสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในการวินิจฉัยสภาพการณ์ การใช้ความรู้ความเข้าใจและการวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้ง หากผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสภาพการณ์ความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องและสามารถจัดการกับสาเหตุของความขัดแย้งได้เหมาะสม ปัญหาความขัดแย้งนั้นก็จะกลายเป็นคุณค่าของความสำเร็จที่จะนำไปสู่จุดหมายด้วยตัวของมันเองในเวลาต่อไป

สิ่งที่ควรคำนึงในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่าการจัดการกับความขัดแย้งนั้นไม่มีวิธีการใดหรือยุทธวิธีใดที่ดีที่สุด หลักการพื้นฐานที่จะเลือกทางจัดการกับความขัดแย้ง คือ การใช้ทางที่จะทำให้เกิดการทำลายหรือการเป็นปรปักษ์กันน้อยที่สุด และเป็นทางที่จะทำให้เกิดการมีโอกาสเจริญเติบโตและพัฒนามากที่สุด

ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจ รับรู้ และวินิจฉัยความขัดแย้งอย่างถูกต้องถือเป็นก้าวแรกของการจัดการกับความขัดแย้ง โดยต้องรู้ว่าแหล่งของความขัดแย้งอยู่ที่ไหน ภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือภายในองค์การ (Hellrigel, Slocum, Jr. and Woodman. 1989 : 449) ความขัดแย้งนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร การสื่อสารที่ไม่สมบูรณ์ หรือสภาพโครงสร้างขององค์การ หรือพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นคนที่ช่างสังเกตและระมัดระวัง จะทำให้สามารถรับรู้ปฏิกิริยาต่าง ๆ ที่เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง ซึ่ง นิวแมนและบรูล (Pnueman and Bruehl. 1982) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารมีทางเลือกที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง 3 ลักษณะ คือการเฉยเมยต่อความขัดแย้ง ผู้บริหารใช้วิธีหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ที่จะสร้างความขัดแย้ง หรือเฉยเมยเพื่อสะกดกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น การปราบปรามหรือการใช้อำนาจ เป็นอีกวิธีหนึ่ง

หากผู้บริหารเล็งเห็นว่าจะเป็นอันตรายต่อองค์กร แม้ว่าจะต้องมีคนแพ้ คนชนะ แต่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะทำให้เกิดโอกาสชนะมากที่สุด และวิธีสุดท้ายที่สำคัญยิ่ง คือ การจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร อาจจะต้องอาศัยคน ทรัพยากรจากภายนอกองค์กร เข้าช่วย จะต้องควบคุมระบบการบริหาร สร้างบรรยากาศและมนุษยสัมพันธ์ที่เหมาะสม

ในการเลือกใช้ยุทธวิธีจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ดีมีประสิทธิผล ก็จะเกิดผลในทางบวก แต่ถ้าไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ก็จะเกิดผลในทางลบแก่สมาชิกและองค์กร มียุทธวิธีที่นิยมใช้กันมาก คือ ของฟิลเลย์ (Filley) และของธอมัส (Thomas)

ฟิลเลย์ได้เสนอแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็น 3 แบบคือ (Luthans. 1989 : 413 - 414; Filley. 1975 : 21) แบบแพ้-แพ้ จะมีลักษณะการประนีประนอมเป็นการแพ้ทั้งคู่ เพราะทั้งสองฝ่ายจะได้ประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ที่ใช้น้อย คือ การเจรจาต่อรอง การประสานประโยชน์ การอาศัยกฎระเบียบ และการใช้บุคคลที่สาม แบบชนะ-แพ้ เป็นลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งสูญเสีย ผู้ชนะจะได้สิ่งที่ต้องการ การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้จะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้อำนาจ การขู่เข็ญ การใช้เสียงข้างมาก แบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ทั้งคู่ได้พบกันเพื่อหาทางออกร่วมกันโดยเน้นที่เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด เป็นการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการที่ใช้จัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ ได้แก่ ความพยายามให้มีมติเอกฉันท์ การตัดสินใจแบบผสมผสานความคิดเข้าด้วยกัน

วิธีการของธอมัส (Thomas) เป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลายในการศึกษาเพราะมีเครื่องมือวัดที่นักวิจัยนำไปใช้เป็นจำนวนมาก แม้ว่ายุทธวิธี ชนะ-ชนะ และการร่วมมือแก้ปัญหาจะเป็นวิธีที่ยากลำบากที่จะทำได้สำเร็จ แต่วิธีการนี้ถือว่าเป็นเป้าหมายหลักของผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง (Luthans 1989 : 414) ไม่ว่าผู้บริหารจะใช้ยุทธวิธีอะไรในการแก้ปัญหา บทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องใช้มากและต้องเป็นระบบ คือ การวินิจฉัย

ปัญหา การสื่อสารปัญหา และการเจรจาปัญหา (Everard and Morris. 1990 : 111)

ผู้บริหารจะต้องสร้างความไว้วางใจ ไม่ยืนอยู่บนผลประโยชน์ของฝ่ายใด ใจกว้าง ยุติธรรม สร้างบรรยากาศแบบเปิด พัฒนาการสื่อสารและการทำงานในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาสร้างความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับรู้นโยบายและแสดงออก ด้วยความรู้ลึกต่าง ๆ ที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีทั้งภายในตนเองและผู้อื่น (พรณราย ทรัพย์ประภา. 2526 : 42)

ในการใช้ยุทธวิธีของผู้บริหารนั้น มีผู้เสนอวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสาเหตุต่าง ๆ หลายวิธีการ เช่น กอร์ดอน (Gordon and others. 1990 : 539 - 540) เสนอว่า ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรเลือกวิธีที่เหมาะสมตามที่เป็นไปได้ ดังนี้ คือ การชักชวน การหลีกเลี่ยง การยินยอม การประนีประนอม การใช้ผู้ไกล่เกลี่ย การใช้เป้าหมายของผู้บริหาร การแก้ปัญหา แต่ถ้าเป็นปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับโครงสร้างก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ หรือเปลี่ยนแปลงแผนผังของทีมงาน ถ้าเป็นปัญหายานกลุ่มเล็ก ๆ บาร์เกอร์ (Barker and others. 1991: 183) เสนอว่าให้เลือกวิธีการและหลักการตามนี้ คือ การใช้กำลังบังคับคนจะไม่ยอมรับ การใช้เสียงข้างมากสามารถประหยัดเวลาเมื่อมีความจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว แต่เป็นการทำลายกลุ่มที่พ่ายแพ้ การประนีประนอมเป็นการยอมซึ่งกันและกันไม่มีใครชนะหรือแพ้เลย สมบูรณ์ซึ่งการมุ่งงานไปสู่การปฏิบัติอาจจะต่ำ การใช้บุคคลที่สามกลุ่มอาจจะสนใจน้อย และผู้ไกล่เกลี่ยมักจะใช้วิธีประนีประนอม การเห็นพ้องต้องกันเป็นการเน้นเป้าหมายมากกว่าทางเลือกและกลุ่มพยายามสร้างข้อสรุปใหม่ที่จะพบเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

กอร์ดอน (Gordon and others. 1990 : 530 - 532) ยังได้เสนอยุทธวิธีในการแก้ปัญหาระหว่างกลุ่มว่า ผู้บริหารควรปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทำให้เกิดการรวมกลุ่มหรือการร่วมมือร่วมใจ ซึ่งผู้บริหารสามารถกระทำได้ ดังนี้คือ สร้างและรักษาหรือเปลี่ยนแปลงสภาพการพึ่งพาอาศัยกันให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การตกลงร่วมกันอย่างดีในการใช้ยุทธวิธี การควบคุมและการประสานงาน การนำยุทธวิธีไปปฏิบัติซึ่งต้องใช้การประชุมแบบ

เผชิญหน้า การใช้กระจกส่ององค์การและการใช้บุคคลที่สาม นอกจากนี้ยังใช้ยุทธวิธีการออกแบบงานใหม่ เช่น การเพิ่มคุณค่างาน การใช้กลไกทางโครงสร้างเพื่อเพิ่มความเป็นอันเดียวกันและการประสานงาน เช่น การใช้โครงสร้างผสม การจ้างแผน การใช้คนที่เป็นตัวแทนจากแต่ละกลุ่ม การรวมกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกัน เป็นต้น

1.3 การจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ผลลัพธ์ของการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้รับประสิทธิผลของผู้บริหารนำมาซึ่งความสูญเสียทั้งบุคคล ทรัพยากร ขวัญกำลังใจ และเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ แต่ถ้าผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ในทางพัฒนาสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะความสามารถของผู้บริหารในการรักษาระดับความขัดแย้งที่เหมาะสมกับสภาพองค์การของตน ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจะต้องกระทำสิ่งต่อไปนี้ คือ รักษาระดับความสนใจและยอมรับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเพื่อการรับรู้ข้อมูลในการนำไปใช้วินิจฉัยวิเคราะห์ปัญหา หมั่นตรวจตราและควบคุมระบบบริหารให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดเป็น การใช้กลไกหรือเทคนิคกระบวนการบริหาร ท้าทายองค์การบรรลุเป้าหมายและลงมือจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม

เมื่อจัดการกับความขัดแย้งไปแล้ว อาจจะเป็นความจำเป็นหรือทำให้กระทบเชิงลบเหลืออยู่ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทที่ท้าทายปัญหานั้นหมดใบ เช่น การทำตัวเหมือนพองน้ำ ยอมอดทนฟังความทุกข้างของลูกน้อง การแยกคู่ต่อสู้ออกจากกันเพื่อรอเวลาให้ทั้งคู่อารมณ์ลดลง และการให้ความสำคัญต่อความรู้สึกมากกว่าความสำคัญประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้ลดความเครียดและความรุนแรงลงได้

ผู้บริหารจะต้องมองความขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์ ถ้ามีน้อยเกินไปต้องกระตุ้นให้มีในระดับที่เหมาะสม แต่ถ้ามีมากเกินไปต้องจัดการกับความขัดแย้งให้ลดลงในระดับที่เหมาะสมเช่นกัน หากสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ผลประโยชน์ก็จะเกิดกับองค์การและผู้เกี่ยวข้อง ท้าทายได้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทายคุณภาพของงานดีขึ้น สัมพันธภาพในกลุ่มมั่นคงและมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารจะมีประสบการณ์ในการจัดการกับความขัดแย้งมากขึ้น

ผู้บริหารในฐานะผู้จัดการกับความขัดแย้งจะต้องมีความเข้าใจรับรู้สิ่งที่จะเกี่ยวข้องของคนที่เกี่ยวข้อง บทบาทและสถานภาพในการของบุคคล มีความจริงใจเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม จึงจะสามารถรักษาระดับของความขัดแย้งได้ แต่ถ้าความขัดแย้งไม่มีหรือมีน้อยเกินไป ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นหรือสร้างระบบต่อไปนี้ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์การ คือ บิดเบือนการสื่อสาร ทำให้เกิดความคลุมเครือ และมีการบีบบังคับ โดยใช้พื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดการแข่งขันทั้งระหว่างบุคคลและหน่วยงาน (Robbins. 1990 : 433)

ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนพฤติกรรมที่เหมาะสมการแสดงออกที่ช่วยให้ได้เรียนรู้วิธีการที่จะดำเนินการกับสถานการณ์ปัญหาขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีความเป็นอิสระในการแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม (พรณราย ทฤษฎะประกา. 2526 : 48) โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารควรรใช้เวลาในการจัดการกับความขัดแย้งประมาณร้อยละ 20 (Robbins. 1990 : 411) จึงควรจัดการกับความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์การ

2. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ซิมเมล (Simmel. 1955 : 107) เชื่อว่า เมื่อสันติภาพมีความขัดแย้งจะมีน้อยและเมื่อสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งจะมาก เขาเสนอแนะวิธีการที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งสี่ประการ 4 วิธี คือ การทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้แยกผู้ขัดแย้งออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้อาจทำให้มีความขัดแย้งเข้ามาพบ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะ เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ แต่ฝ่ายพ่ายแพ้จะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม การประนีประนอมซึ่งเป็นวิธีที่ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด และการคืนดีกันซึ่งเป็นการปรับทัศนคตินำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องของจิตใจ เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุขคล้าย ๆ กับการให้อภัยกันเกิดจากมโนคติของบุคคล ควบคุมโดยความสมัครใจ ฟอลเลท (Follett) ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งหากจัดการอย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดผลดีได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งการสร้างสรรค์และการทำลายและได้เสนอแนะวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 3 วิธีคือ

การเอาชนะ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ นับเป็นวิธีที่ง่ายและรวดเร็ว วิธีประนีประนอมเป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุดแต่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ผลเต็มตามความต้องการ และการนำความคิดทั้งสองฝ่ายมาบูรณาการหรือผสมผสานกันจะเป็นวิธีแก้ปัญหาที่รวมเอาความต้องการของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน วิธีนี้จะให้ผลดีที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง (Morphet, Johns and Reller. 1967 : 169)

แคพลว์ (Caplow. 1976 : 169) ชี้ให้เห็นว่า สภาพการณ์ของความขัดแย้งภายในองค์การที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญมีต้นตอจาก 4 ประการคือ ความโกรธเคืองอย่างรุนแรงระหว่างสมาชิกที่สำคัญสองคนขององค์การ ซึ่งปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ต้องแก้โดยเลือกเอาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งที่อ้างว่าถูกกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชา เขาเสนอแนะว่าควรตั้งกรรมการสืบหาข้อเท็จจริงจะช่วยชะลอความตึงเครียดลงได้บ้างและทำให้ผู้กรณิเห็นว่าการบริหารให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ร่วมมือกันระหว่างงานสองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน แคพลว์เสนอแนะว่า ควรจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้โดยการจัดรูปแบบขององค์การใหม่ กำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน และความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน เขาเสนอแนะว่า ควรให้สองฝ่ายมาพบกัน ให้มีการประนีประนอมในสิ่งที่สองฝ่ายยอมรับได้และผู้บริหารต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ประนีประนอมกันไว้ นีล ไบเล่ย์ และรอส (Neal, Bailey and Ross. 1981 : 175-177) เสนอว่า การจัดการกับความขัดแย้งมี 3 วิธี คือ การวางแผนและการฝึกอบรมเพื่อป้องกันสถานะวิกฤตที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วควรประชุมผู้กรณิและควรให้บุคคลที่เป็นกลางมาร่วมพิจารณาข้อขัดแย้งด้วย และประการสุดท้ายต้องมีการวางแผนแก้ปัญหาความขัดแย้งระยะยาวไว้ด้วย

นีซวิช (Knezevich. 1984 : 73) ให้ข้อเสนอแนะว่า การจัดการกับความขัดแย้งสามารถใช้เทคนิคเดียวกับการแก้ปัญหา ส่วน คอลเนลลี กิบสัน และอีวานซ์วิช (Donnelly, Gibson and Ivancevich. 1987 : 356 - 359) เสนอว่า การจัดการกับความขัดแย้งอาจจะใช้ยุทธวิธีจัดการโดยทางอ้อมและทางตรง ทางอ้อม คือ การลดความขัดแย้งโดยการ

ต่อการชักชวนมาเป็นพวก และการแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งน่าจะนำมาใช้ก่อนหากไม่ได้ผล จึงควรใช้ทางตรง คือ การมุ่งเอาชนะ โดยต้องยึดเป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายหลัก และเสนอว่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การควรให้ความสำคัญกับการประสานงานให้มากขึ้น

คิมบรอ และนันเนอรี (Kimbrough and Nunnery. 1988 : 356 - 358)

ให้แนวคิดว่า องค์การควรกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนภายใน องค์การเล็ก ๆ น้อย ๆ บ้างเพื่อลดการกระทบกระทั่ง การให้ความสำคัญกับการทบทวน นโยบายและกระบวนการสร้างสรรค์ในองค์การช่วยได้มาก เมื่อมีการกระทบกระทั่งพยายาม หลีกเลี่ยงการให้เผชิญหน้า นอกจากนี้ยังอาจใช้แบบการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ เช่น การยอมให้มีผู้ชนะ ผู้แพ้ การประนีประนอม การยกเลิกข้อขัดแย้งแสวงหาแนวทางใหม่ หรือ การร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาาร่วมกัน ส่วน นอร์ธคราฟท์ และนีล (Northcraft and Neale. 1990 : 224) เสนอว่า การเจรจาต่อรองเป็นวิธีที่ใช้กันมากในสังคมตะวันตก คือยอมให้ ชนะในบางเรื่องโดยยอมสละบางข้อเป็นการแลกเปลี่ยน หรือยอมทำตามข้อเรียกร้องแต่ต้อง เพิ่มผลผลิตหรือความรับผิดชอบมากขึ้น

โอเวนส์ (Owens 1991 : 255 - 256) ให้แนวคิดว่า เทคนิคสำคัญ คือ ต้อง วินิจฉัยข้อขัดแย้งให้ดีเพื่อสามารถจัดการได้อย่างสร้างสรรค์ ให้มีการร่วมมือแก้ปัญหาโดย อาศัยทักษะในการสื่อสาร การทำงานกลุ่ม ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานซึ่งต้องผูกพัน ต่อกัน การใช้การต่อรองจะต้องมั่นใจว่ากลุ่มมีความจริงใจพร้อมที่จะร่วมมือ บางครั้งอาจ ต้องขอให้ยุติข้อขัดแย้งหรือข้อเรียกร้องหรือข้ออ้างเอาชนะ เพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับ ประโยชน์มากที่สุด แต่อาจให้ผลงานเชิงลบหรือทำลายจึงต้องระมัดระวัง บาร์คเกอร์ เฮลริเกล และรอบบินส์ (Barker and others 1991 : 178; Hellrigel.1989 : 469; Robbins. 1990 : 433) เสนอแนวคิดที่ตรงกันอยู่ในการจัดการกับความขัดแย้ง คือการค้นหาข้อเท็จจริง คัดค้านในเรื่องที่ควรคัดค้านและสนับสนุนในเรื่องที่ควรสนับสนุน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 131 - 132) ได้สรุปเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยเพื่อศึกษาสภาพการณ์และหาสาเหตุของความขัดแย้งและการเข้าไปเกี่ยวข้องแทรกแซงเพื่อทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นการลดหรือจัดความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการกับความขัดแย้ง กระบวนการของการจัดการกับความขัดแย้งประกอบด้วย การวินิจฉัยความขัดแย้งเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้ง การนิยามปัญหา เป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาจากความขัดแย้งว่าจะเกิดประโยชน์หรือโทษ การพิจารณาใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมจัดการกับความขัดแย้ง เช่น เพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจทำได้โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุม การกลบเกลื่อน การต่อรอง หรือการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจทำได้โดยการสร้างตัวกันชน การพัฒนาตนเอง หรือการปรับโครงสร้างขององค์การ

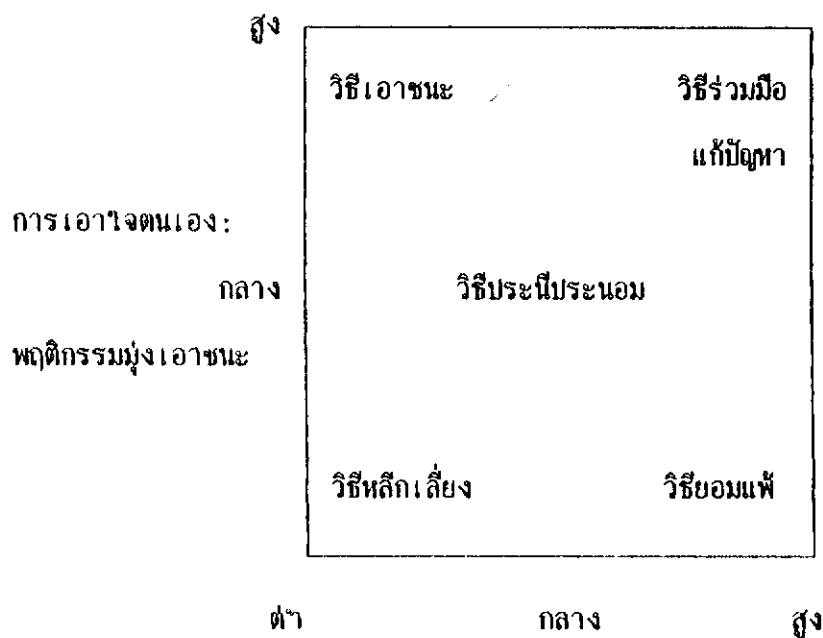
สิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง คือการที่จะต้องให้เห็นชัดเจนว่าประเด็นของความขัดแย้งคืออะไร ต้องเข้าใจการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นทั้งแพทย์ จาเลยหรือผู้พิพากษาและจะต้องแสดงบทบาทที่เหมาะสม ไม่มียาวนานใดจะแก้ไขความขัดแย้งได้ทุกเรื่องทุกสถานการณ์ แต่หากผู้บริหารสนใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ข้อกำหนดของหน่วยงาน ตลอดจนแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้วก็อาจลดความขัดแย้งที่ไม่อาจจะเกิดขึ้นได้

แบบจัดการกับความขัดแย้งของโรมส์

โรมส์ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อใช้วัดวิธีจัดการกับความขัดแย้ง เรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ มิติการเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรม

มุ่งเอาชนะ และมิติการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ โดยอาศัยกรอบแนวคิด
สองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออกโรมัศจรรย์แนกพฤติกรรมบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น

5 แบบ ดังภาพประกอบ 7



การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมร่วมมือ

ภาพประกอบ 7 แสดงวิธีจัดการกับความขัดแย้งความแนวคิดของโรมัส

พฤติกรรมตามภาพข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

วิธีเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นความต้องการของตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ รุดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานะทางเพรชฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

วิธีร่วมมือแก้ปัญหา (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะทำให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

วิธีประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นแบบของเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่าย มีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง

วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง

วิธียอมแพ้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ บล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมแพ้เป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมแพ้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

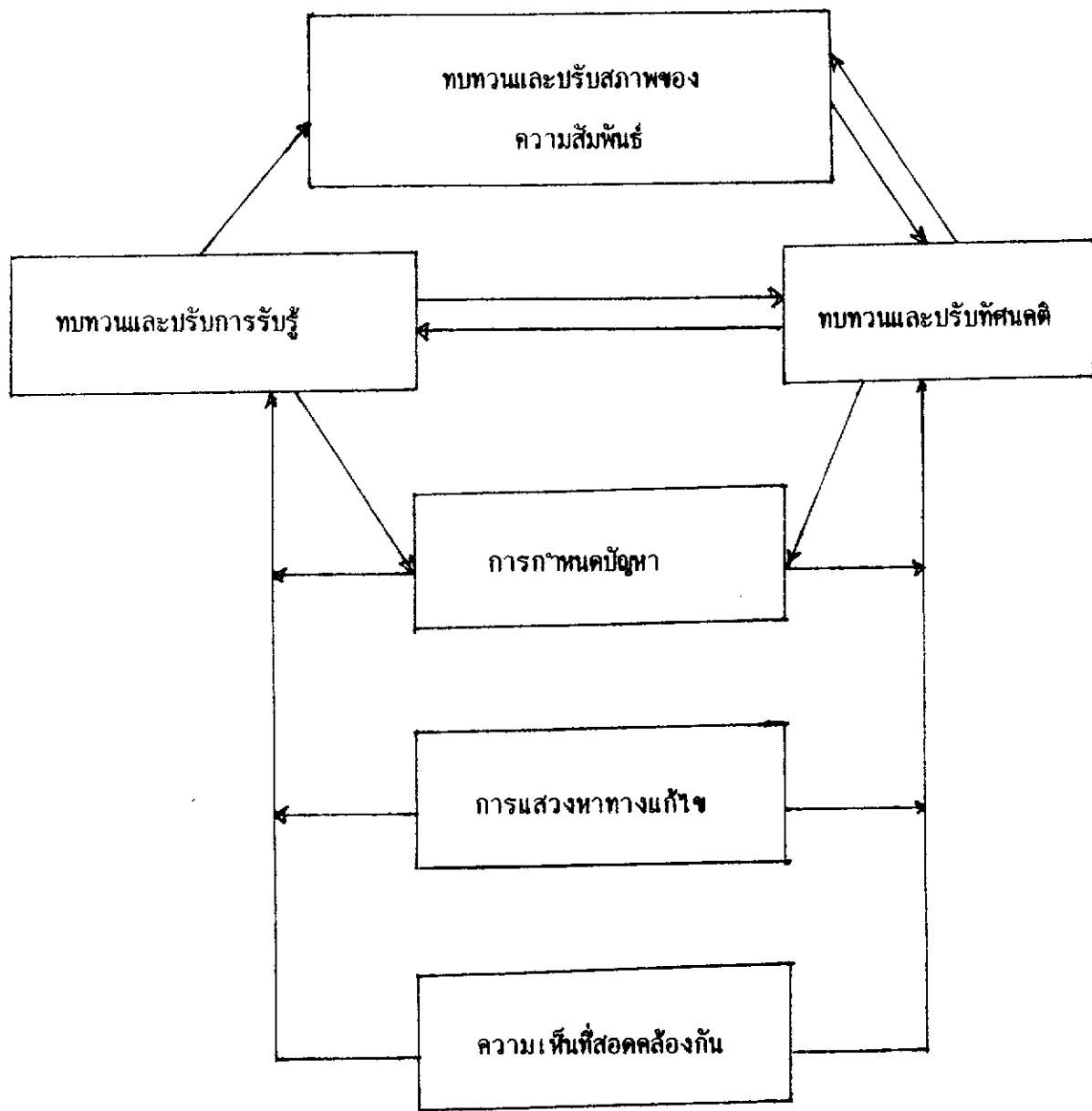
ฟอลเลต (Mary Parker Follett) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ วิธีชนะ-แพ้ หมายถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ วิธีประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด และวิธีประสานประโยชน์ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด (เริงจิตร ชีระดิลก เลขา นุ่มน้อย และสุทัศน์ ขอบคำ. 2535 : 41) สอดคล้องกับฟิลเลย์ (Alan C. Filley) ซึ่งได้เสนอแบบการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 แบบเหมือนกัน คือ

การจัดการกับความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ คนส่วนมากมองเห็นการจัดแย้งเป็นการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน ดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงทำทุกอย่างและใช้ทุกวิธีเพื่อที่จะให้ฝ่ายตนเองชนะ ผู้ชนะจะ

ในด้านสิ่งที่ต้องการ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตน . หลังทุกอย่างจะถูกใช้ไปเพื่อต่อสู้กับฝ่ายตรงข้ามมากกว่ามุ่งไปที่การแก้ปัญหาาร่วมกัน ฝ่ายแพ้ก็จะไม่พอใจ จึงยัง เคียดแค้น หรือ พยาบาท การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบนี้จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อไปอีก แม้การแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ จะมีผลคืออยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่มักจะเกิดผลในทางลบ เป็นเสมือนยาพิษที่ไปทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทำลายประสิทธิภาพขององค์การ เทคนิควิธีการใช้ชีวิตแก้ปัญหาคความขัดแย้งมีหลายอย่าง เช่น การใช้อำนาจ การคุกคามขู่เข็ญทั้งทางกายและจิตใจ การใช้เสียงข้างมากเป็นการหวดเพื่อตัดสิน การใช้ข้อได้เปรียบในฐานะประธานการประชุมสรุปและตัดสินใจ

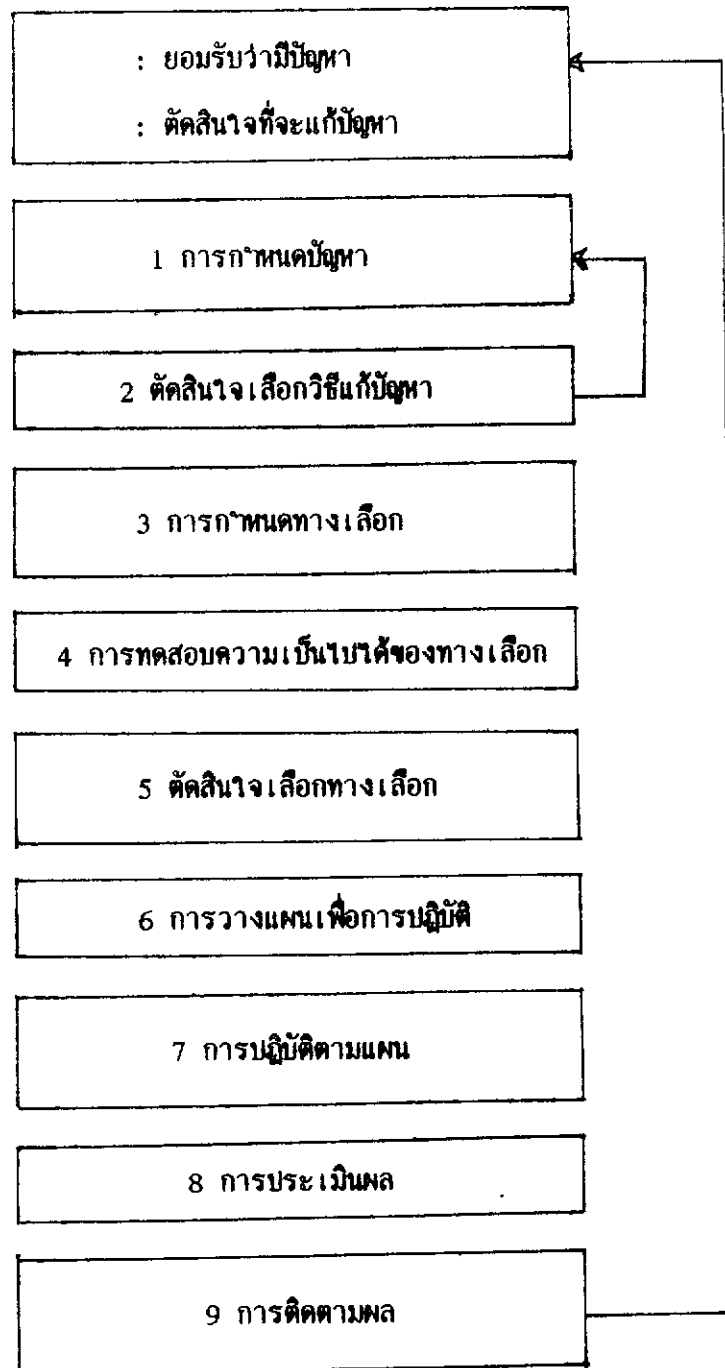
การจัดการกับความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ หรือแบบประนีประนอม เกิดจากความคิดที่ว่าสถานการณ์ขัดแย้งเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด แต่ละฝ่ายจะพอใจถ้าได้รับการแบ่งที่เป็นธรรม แม้จะได้ไม่เต็มตามที่ต้องการ การแก้ปัญหาคแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นที่ทั้งสองฝ่ายต้องมีอำนาจพอ ๆ กัน เทคนิควิธีการแก้ปัญหาคแบบแพ้ - แพ้มีหลายอย่าง เช่น การใกล้ชิดให้มาพบกันครึ่งทาง การแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน การใช้บุคคลที่สามซึ่งเป็นกลางเข้ามาาร่วมแก้ปัญหา การอาศัยระเบียบเพื่อยับยั้งความต้องการของแต่ละฝ่ายไว้ก่อน หรือการอาศัยเวลาให้คลี่คลายปัญหาการเผชิญหน้าลง

การจัดการกับความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุและผลเป็นวิธีสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่เกิดความพอใจจากทุกฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละอะไร การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะนั้น เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นการทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา เทคนิควิธีการแก้ปัญหาคแบบชนะ-ชนะมี 2 ประการสำคัญ คือ การตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นการทำให้ทุกฝ่ายมีความเห็นสอดคล้องกันจนประเด้นปัญหา และผสมผสานความคิดและความต้องการของทั้งสองฝ่ายไปประกอบการตัดสินใจ รายละเอียด ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงวิธีการตัดสินใจแบบผสมผสาน

อีกวิธีหนึ่ง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ประกอบด้วยข้อตกลงเบื้องต้นและมีขั้นตอนการแก้ปัญหา 9 ขั้นตอน รายละเอียด ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการ

จอห์นสัน (Johnson and Johnson. 1982) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งเป็น 5 แบบ โดยแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิดคือ ฉลามแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งโดยวิธีใช้กำลัง เต่าแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งโดยวิธีหลีกเลี่ยง หมูแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งด้วยความน่ารักคือ เน้นสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน นกทูแคนแทนพวกแก้ความขัดแย้งด้วยความสุ่มรอบคอบกล้าเผชิญปัญหา สุนัขจิ้งจอกแทนพวกแก้ความขัดแย้งแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

เอียร์ลีฟและรัทเลจ (Earley and Rutledge. 1980 : 146 - 148)

ได้เสนอเทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใหม่เป็นพิธีการแต่เป็นประโยชน์มาก คือ การสร้างทีมซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บุคคลมีความไว้วางใจกันและมีการร่วมมือกัน โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเริ่มต้นสร้างนิสัยที่จะไว้วางใจกันและยอมรับซึ่งกันและกัน โดยให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่บังคับให้มีการพึ่งพาอาศัยกัน นั่นคือกิจกรรมที่ห้องทำงานเป็นทีม การสร้างทีมจะไม่ได้ผลกับคนที่ทำงานในที่เดียวกันและขัดแย้งมาก่อน วิธีแก้ปัญหานี้ก็คือ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน มอบหมายงานเสียใหม่ ซึ่งจะทำให้ความรุนแรงของใจหมดไปหรือลดลง

เบรคกับมูตัน (Blake and Mouton. 1986 : 16) ได้สร้างตารางการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อเป็นเครื่องช่วยจำแนกแบบของผู้นำ โดยมีแนวคิดว่าคุณาจะต้องมุ่ง 2 มิติ คือ การมุ่งที่ผลิตผลกับการมุ่งที่คน โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน รายละเอียดดังตารางในภาพประกอบ 10

มุงที่คน

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

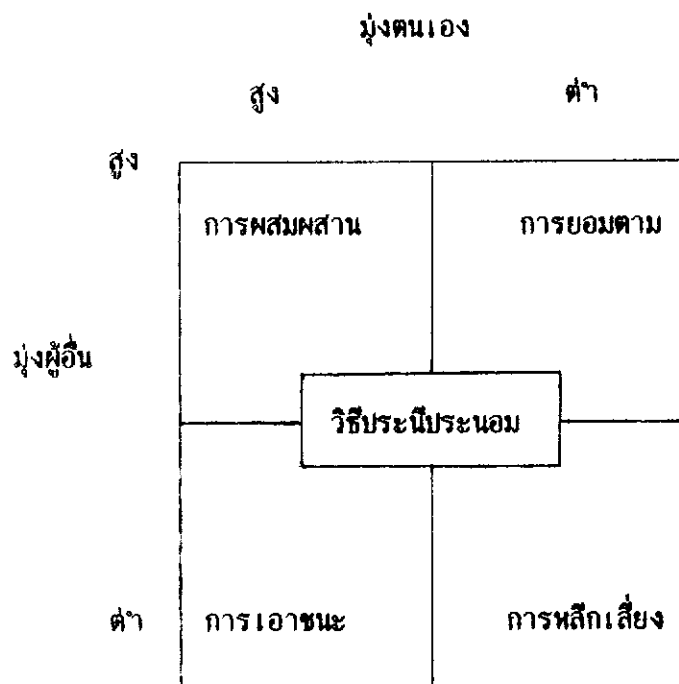
มุงที่ผลผลิต

ภาพประกอบ 10 แสดงตารางการจัดการของเบรคนละมุด

จากภาพข้างต้นสามารถอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังต่อไปนี้ ผู้บริหารแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน เป็นผู้บริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงานบริหารแบบเช้าชามเย็นชาม เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งผู้บริหารแบบนี้จะวางตัวเป็นกลาง หลีกเลียงความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (1,9) หรือแบบลูกทุ่ง เป็นผู้ที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับคนแต่มีคำมุ่งผลผลิตมากนัก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งเงียบหายไป มักมอบหมายให้คนอื่นแก้ปัญหา ผู้บริหารแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งาน เป็นผู้บริหารที่มุ่งให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียวไม่สนใจความต้องการของบุคคล เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมักจะใช้อำนาจเข้าระงับความขัดแย้ง ครอบงำเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้บริหารแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม เป็นผู้บริหารที่เน้นทั้งคนและผลงาน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมักจะไม่นิยมนำผู้ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ไหน พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุมีผล ผู้บริหารแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง เป็นผู้บริหารที่สนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้

ความสำคัญทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เป็นผู้ที่ยพยายามคงสถานภาพเดิม เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมักไม่เข้าข้างฝ่ายใด มักใช้ทางสายกลาง พยายามไกล่เกลี่ยต่อรองหรือประนีประนอม

ราฮิม (Rahim. 1983 : 368 - 376) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติคือ มิติมุ่งตนเองและมิติมุ่งผู้อื่น ทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งเกิดขึ้น 5 แบบ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แสดงแบบของการจัดการกับความขัดแย้งของราฮิม

แบบการผสมผสาน เป็นแบบที่มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ตรวจสอบความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เหมาะสำหรับการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว

แบบยอมตาม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นการยอมแพ้ โดยคาดหวังว่าจะได้รับอะไรตอบแทนบ้าง

แบบการเอาชนะ เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ

แบบการหลีกเลี่ยง เป็นแบบมุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบถอยหนี เลี่ยงปัญหา

แบบประนีประนอม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง มุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย

ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง

ความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็นมีดังนี้

1. ทักษะในการประเมิน (Assessment) ทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารตามแนวคิดของ ลอค (Locke, 1991 : 42) คือ การประเมินโดยผู้บริหารต้องประเมินทักษะของตนเองและทักษะของผู้ร่วมงาน เพื่อเข้าประโยชน์จากผู้ร่วมงานให้มากที่สุดและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการสร้างทีมงาน การประเมินบุคลากรในหน่วยงานมีประโยชน์ในการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ทำ โดยจะต้องค้นหาความคาดหวังต่อองค์การของสมาชิกแต่ละคน สิ่งทีแต่ละคนต้องการได้รับการทวงงานของเขาและความต้องการ ค่านิยม จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคน รวมทั้งผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการมองการณ์ไกล และรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี สามารถพูดจาเข้าใจกันได้ง่าย

2. การสร้างข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรตระหนักว่าข้อขัดแย้งบางประเด็นมีความจำเป็น การบริหารข้อขัดแย้งโดยการกระตุ้นให้เกิดข้อขัดแย้งในทางสร้างสรรค์และจัดข้อขัดแย้งที่ส่งผลทางลบออกไป โดยการนำวิธีบริหารงานแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุก ๆ ระดับขององค์การ เช่น การใช้กิจกรรม QC Circle หรือการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (MBO) การใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อปรับปรุงงาน มีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงานใหม่ให้ชัดเจน เป็นต้น

3. ทักษะในการสื่อความหมาย ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ คือ การสื่อความหมายที่บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง (Robbins. 1990 : 415) เพราะการสื่อสารหรือการสื่อความหมายเป็นการนำความคิด ความต้องการ ความรู้สึก และนำความรู้ ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกัน หรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกันเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (วิชัย โภสุวรรณจินดา. 2534 : 81) การสื่อความหมายที่มีประสิทธิผลนั้น ต้องมีเทคนิคในการฟังอย่างตั้งใจ โดยผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะในการฟัง เพื่อให้สามารถค้นหาความรู้สึกที่แท้จริง และตอบสนองความรู้สึกของผู้พูดได้ รวมทั้งสื่อความหมายกับผู้พูดได้ทั้งทางวาจา เช่น กล่าวตอบ หรือแสดงความคิดเห็น และแสดงออกอื่น ๆ (Schermerhorn, Hunt and Oshorn. 1991 : 401 - 405) การสื่อความหมายในองค์การควรจะเป็นแบบสื่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชามากกว่าจะสื่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรเน้นการปฏิบัติจริงและให้ความสำคัญกับการประสานงานด้วย เพื่อสื่อความหมายให้รู้งานนั้นเกี่ยวข้องกับใคร เมื่อใด (Strauss. 1991 : 334) ทักษะในการสื่อความหมายนั้น คิมบรอและนูนเนอรี (Kimbrough and Nunnery. 1988 : 367 - 371) มีข้อเสนอแนะ 7 ประการ เพื่อให้การสื่อความหมายในองค์การมีประสิทธิผล กล่าวคือ การสื่อด้วยวาจา เป็นการสื่อความหมายที่ต้องการสนทนาแบบตัวต่อตัวในกรณีที่ผู้บริหารต้องการข้อมูลทันที หรือกรณีที่เขาควรมีคำถาม

หรือมีปัญหา แต่การสื่อความหมายด้วยหนังสือเป็นการแสดงว่าผู้บริหารไม่ต้องการรับทราบปัญหา หรือคิดว่าไม่มีปัญหา การสื่อสารจากบนลงล่างอาจถูกบิดเบือนได้หากสายงานขององค์การยาวเกินไป การสื่อสารจากล่างขึ้นบนตามสายบังคับบัญชาอาจถูกบิดเบือนได้ถ้าเป็นข้อมูลทางลบ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลหลาย ๆ คน ผู้บริหารจะต้องค้นหาให้พบ หากการสื่อสารในแนวตั้งเพิ่มขึ้น การสื่อสารในแนวนอนและแนวทแยงจะเพิ่มขึ้นด้วย แต่ผู้บริหารมักจะใช้เวลาในการสื่อความหมายในแนวตั้งมากเกินไป ถ้าเป็นปัญหาง่าย ๆ หรืองานที่ง่ายควรรใช้การสื่อสารจากส่วนกลางหน่วยเดียวจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้าเป็นงานที่ยากสลับซับซ้อน ควรมีการสื่อความหมายแบบกระจายเครือข่าย

การสื่อความหมายในองค์การควรเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการสื่อความหมาย ข่าวลือ เป็นการส่งข่าวที่รวดเร็วมากกว่าข่าวที่เป็นทางการ การใช้เทคนิคสร้างข่าวลือเป็นเครื่องมือในการลดความขัดแย้งที่มีผลเป็นลบ และเพิ่มความขัดแย้งที่มีผลเป็นบวก

การสื่อความหมายควรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และให้มีหลาย ๆ รูปแบบ ทั้งแนวตั้ง แนวนอน และแนวทแยง และเป็นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

4. การแจ้งการรับรู้ให้ทราบเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ควรมีลักษณะเชิงบรรยาย มากกว่าเชิงประเมิน ให้ความสำคัญแก่ความต้องการทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูล เน้นประเด็นสำคัญ หรือเหตุการณ์ที่ควรแก้ไข ควรใช้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการสื่อความหมาย

5. การมองภาพรวมของความขัดแย้งให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่ง

6. ความสามารถในการเผชิญหน้าผู้อื่น การเผชิญหน้าต้องอยู่บนฐานคติที่ว่า การทบทวนประเด็นขัดแย้งให้กระจ่าง ความสามารถที่จำเป็นต่องานด้านการเผชิญหน้ากับคนอื่น คือ การควบคุมตนเองให้ได้ ไม่หวนคิ้ว มีความเชื่อมั่นในตนเอง สรุปประเด็นปัญหาและทำให้คำถามทั้งหลายกระจ่างขึ้น

7. ความยืดหยุ่น ไม่ยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือความคิดใดความคิดหนึ่ง จะช่วยให้ผู้จัดแย้งมีทางออกและผ่อนปรนเข้าหากันได้

การจัดการกับความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่จะดีที่สุด แต่ผู้บริหารต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ เมื่อจัดการกับความขัดแย้งแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักคือ สิ่งที่ยังคงมีหลงเหลืออยู่ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2531 : 70) คือ พฤติกรรมที่เป็นลบร้าย หรือท่าทีโกรธเคือง เช่น ไม่พอใจ กับผลการกลืนความขัดแย้ง รู้สึกถูกทารุณอย่างไม่เป็นธรรมหรืออื่น ๆ ดังนั้นควรเตรียมตัว เผชิญกับผลที่ตามมาให้พร้อม ด้วยการยอมรับท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทน มีความระมัดระวังในการแยกผู้กรณีออกจากกัน เพราะอาจช่วยให้แต่ละฝ่ายมีเวลาหาข้อสนับสนุนตนเอง และเพิ่มข้อขัดแย้งให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น และควรให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคล มากกว่าความสำคัญของประเด็นที่ขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรใช้การบริหารความขัดแย้งที่จะเกิดประโยชน์ทางสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีการบริหารนั้น ๆ ผู้บริหารต้องเรียนรู้และศึกษาหาประสบการณ์เพื่อพิจารณาเทคนิคการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้ง มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะได้เสนอตามลำดับดังนี้

รีวิลลา (Revilla. 1984 : 1601-A) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า วิธีแก้ความขัดแย้งระหว่างชายกับหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับ อายุ ระดับการศึกษา

และตำแหน่งในการบริหารงาน กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น
ใช้วิธีประนีประนอมน้อย และใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ของตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประส-
การณีน้อย

เจริญ โศกสื่อนวย (2530 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน
เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือ แบบรองคอง หลีกเลียง
แข่งขัน ส่วนแบบร่วมมือผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิ ประสบการณ์
ในตำแหน่งและขนาดโรงเรียนต่างกันมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่ต่างกัน

บุนทิน (Buntin. 1988 : 1147) ได้ศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนชนบทขนาดใหญ่ โดยใช้เครื่องมือ 3 ชนิด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการ
กับความขัดแย้งกับเพศ เพ้าพันธุ์ ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน จำนวนผู้ช่วยผู้บริหาร
และการฝึกอบรมด้านการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นต้น พบว่า ตัวแปรเหล่านี้มีความ
สัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 และ .05

อเลนีส (Alanis. 1989 : 1491) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ
โรงเรียนและบทบาทของศึกษานิเทศก์ส่งผลต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการ
บริหารโรงเรียน การศึกษาเรื่องนี้ทำให้เห็นความแตกต่างของการรับรู้ธรรมชาติของความขัดแย้ง
ระหว่างประธานกรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษานิเทศก์และบุททวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ของทั้งสองฝ่าย จากการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเรื่อง การติดตามการใช
งบประมาณของกรรมการบริหารโรงเรียนและผลตอบแทนที่ผู้บริหารควรได้รับ

อาดัมส์ (Adams. 1989 : 1854) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง วิธีจัดการ
กับความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง โดยรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่ง
ในรัฐเพนซิลวาเนียเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ครู 25 คน พบว่า ความขัดแย้งส่วนมากเกิด
จากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีแก้ปัญหโดยการหลีกเลียง
จะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์การ

หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสม จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

ลิทตัน (Litton. 1989 : 2219) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐคารอลน่าเหนือ ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือกันปัญหาน้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและของเอกชนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือกันปัญหาน้อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเอกชนมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือกันปัญหามากกว่าผู้บริหารเทศาวย ประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือกันปัญหา

แอสเวิร์ธ (Ashworth. 1989 : 2314) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษานิเทศกรในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศกร โดยกำหนดตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน วุฒิ ประสพการณ์ และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากศึกษานิเทศกร 118 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 116 คน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 113 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศกร มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับประถมศึกษาและศึกษานิเทศกร มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

แคช (Cash. 1990 : 3567) ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้ง และพฤติการณ์โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเฝ้า์คาร์ไลโลน่า โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่าง ๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กร และมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน

โฮเวอร์ (Hoover. 1990 : 2942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผย เป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

เกรแฮม (Graham. 1990 : 3573) ได้ศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาธิการมีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายในโดยตรงและเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ และสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้

สุรางค์ โสฬสสัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อย ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบบ่อยมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และพบว่าผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา เป็นวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับตามลำดับ วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

สมมติฐานการวิจัย

วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 สัมพันธ์กับ วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านการบริหาร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ เขตการศึกษา 5 ปี พ.ศ. 2536 จำนวน 49 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ของประชากรและเลือกมาโดยวิธีสุ่มอย่างง่ายโดยคำนึงถึงสัดส่วนของศึกษาธิการอำเภอในแต่ละจังหวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามการจัดการกับความขัดแย้งของโรมัส - คิลแมนน์ ที่เรียกว่า Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument ซึ่ง วิจิตร วรุตบางกูร แปลไว้เมื่อ พ.ศ. 2530 แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับประเมินพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งของตนเอง แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรวุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์การฝึกอบรม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ มีคำถาม 30 ข้อ คำถามแต่ละข้อจะมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก กับ ข แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมที่ผู้ตอบแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งให้ผู้ตอบเลือกตัวใดตัวหนึ่งที่แสดงลักษณะเฉพาะตัวของผู้ตอบเองหรือมีแนวโน้มว่าจะใช้วิธีการนั้น ๆ

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

แบบสอบถามของธวัช-คิลแมนนี้ เจริญ โชคสื่อนาย (2530 : 45) นำทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร เมื่อ พ.ศ.2530 ปรากฏค่าความเชื่อมั่น 0.82 และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามซึ่งแปลโดย วิจิตร วรุตบางกูร ไปทดลองใช้กับศึกษาธิการอำเภอ ที่ไม่เข้ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในเขตการศึกษา 1 และเขตการศึกษา 12 แล้วคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่น .89 (ดูภาคผนวก ก)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากศึกษาธิการจังหวัด ในเขตการศึกษา 5 ในการเก็บข้อมูลจากศึกษาธิการอำเภอ ในสังกัดและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองบางส่วน สำหรับศึกษาธิการอำเภอที่อยู่ต่างจังหวัด ใช้วิธีส่งทางไปรษณีย์พร้อมของพนักส่งกลับ ปรากฏว่าได้แบบสอบถามกลับคืนมา 45 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ 45 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ตรวจให้คะแนนตามแบบตรวจกระดาษคำตอบ ซึ่งในการตรวจ

ให้คะแนนนั้น พฤติกรรม ก และ ข ในแต่ละข้อจะเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งใน 5 วิธี คือ วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ในแต่ละวิธีจะมีคะแนนเต็ม 12 คะแนน

2. นำคะแนนที่ได้แต่ละวิธีไปเทียบกับเกณฑ์ที่โรมัส - คิลแมนน์ เสนอไว้ ดังนี้

วิธีจัดการกับความขัดแย้ง	ช่วงคะแนน		
	กลุ่มต่ำ 25%	กลุ่มปานกลาง 50%	กลุ่มสูง 25%
วิธีเอาชนะ	0 - 3	4 - 7	8 - 12
วิธีร่วมมือแก้ปัญหา	0 - 5	6 - 9	10 - 12
วิธีประนีประนอม	0 - 4	5 - 8	9 - 12
วิธีหลีกเลี่ยง	0 - 4	5 - 7	8 - 12
วิธียอมแพ้	0 - 3	4 - 6	7 - 12

จัดกลุ่มความถี่และร้อยละของวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ตามตัวแปรคุณลักษณะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม

3. การวิเคราะห์ความมุ่งหมายข้อ 1 ใช้ความถี่และร้อยละ การวิเคราะห์ความมุ่งหมายข้อ 2 ใช้ Chi - square เพื่อทดสอบสมมติฐานตามตัวแปรที่กำหนด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลดังได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ

χ^2 แทน ค่าไค - สแควร์

df แทน ค่าตัวแปรอิสระ

∞ แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับความมุ่งหมายคือ

จากความมุ่งหมายข้อ 1 ที่ว่าเพื่อศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิการ

อำเภอ เขตการศึกษา 5 จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏความถี่และร้อยละของ

การจัดการกับความขัดแย้ง ดังตาราง 1

ตาราง 2 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ
เขตการศึกษา 5 จำนวนตามวุฒิ

วิธีการกับความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม					
	ระดับสูง		ระดับปานกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วิธีเอาชนะ						
ปริญญาดรีและต่ำกว่า	0	0.00	5	17.86	23	82.14
ปริญญารโทและสูงกว่า	0	0.00	1	5.88	16	94.12
วิธีร่วมมือแก้ปัญหา						
ปริญญาดรีและต่ำกว่า	3	10.71	19	67.86	6	21.42
ปริญญารโทและสูงกว่า	1	5.88	12	70.59	4	23.53
วิธีประนีประนอม						
ปริญญาดรีและต่ำกว่า	6	21.43	19	67.86	3	10.71
ปริญญารโทและสูงกว่า	3	17.65	13	76.74	1	5.88
วิธีหลีกเลี่ยง						
ปริญญาดรีและต่ำกว่า	14	50.00	14	50.00	0	0.00
ปริญญารโทและสูงกว่า	10	58.82	7	41.18	0	0.00
วิธียอมแพ้						
ปริญญาดรีและต่ำกว่า	13	46.43	15	53.57	0	0.00
ปริญญารโทและสูงกว่า	9	52.94	8	47.06	0	0.00

ข้อมูลจากตาราง 2 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและต่ำกว่า ร้อยละ 82.14 จัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ และร้อยละ 17.86 ใช้ในระดับปานกลาง ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและสูงกว่า ร้อยละ 94.12 จัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีเอาชนะอยู่ในระดับต่ำเช่นกัน และมีเพียงร้อยละ 5.88 เท่านั้นที่ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง

วิธีร่วมมือกันปัญหา ศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและต่ำกว่าใช้วิธีนี้จัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 67.86 และระดับต่ำร้อยละ 21.42 ในระดับสูงมีเพียง ร้อยละ 10.71 ศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและสูงกว่า ใช้วิธีนี้จัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 70.59 ใช้ในระดับต่ำ ร้อยละ 23.53 และใช้ในระดับสูงเพียง ร้อยละ 5.88

วิธีประนีประนอม ศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและต่ำกว่า ร้อยละ 67.86 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 21.43 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับสูง และร้อยละ 10.71 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำ ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและสูงกว่า ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลางถึง ร้อยละ 76.74 ร้อยละ 17.65 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับสูง และร้อยละ 5.88 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำ

วิธีหลีกเลี่ยง ศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและต่ำกว่า ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับสูง และระดับปานกลางเท่ากัน คือ ร้อยละ 50.00 ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและสูงกว่า ร้อยละ 58.82 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับสูง และร้อยละ 41.18 ใช้วิธีนี้ในระดับปานกลาง

วิธียอมแพ้ ศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและต่ำกว่า ร้อยละ 53.57 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 46.43 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับสูง ศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิและสูงกว่า ร้อยละ 52.94 ใช้วิธียอมแพ้อยู่ในระดับสูง และร้อยละ 47.06 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 3 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ
เขตการศึกษา 5 จำนวนตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

วิธีการกับความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม					
	ระดับสูง		ระดับปานกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วิธีเอาชนะ						
5 ปีและต่ำกว่า	0	0.00	3	15.00	17	85.00
มากกว่า 5 ปี	0	0.00	3	12.00	22	88.00
วิธีร่วมมือกับปัญหา						
5 ปีและต่ำกว่า	2	10.00	13	65.00	5	25.00
มากกว่า 5 ปี	2	8.00	18	72.00	5	20.00
วิธีประนีประนอม						
5 ปีและต่ำกว่า	5	25.00	12	60.00	3	15.00
มากกว่า 5 ปี	4	16.00	20	80.00	1	4.00
วิธีหลีกเลี่ยง						
5 ปีและต่ำกว่า	9	45.00	11	55.00	0	0.00
มากกว่า 5 ปี	15	60.00	10	40.00	0	0.00
วิธียอมแพ้						
5 ปีและต่ำกว่า	10	50.00	10	50.00	0	0.00
มากกว่า 5 ปี	12	48.00	13	52.00	0	0.00

ข้อมูลจากตาราง 3 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และต่ำกว่า ร้อยละ 85.00 จัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ และมีเพียงร้อยละ 15.00 ที่ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ถึงร้อยละ 88.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำและมีเพียงร้อยละ 12.00 เท่านั้น ที่ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง

วิธีร่วมมือแก้ปัญหา ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และต่ำกว่า ร้อยละ 65.00 จัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 25.00 และร้อยละ 10.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำและระดับสูงตามลำดับ ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 72.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 20.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำ และมีเพียงร้อยละ 8.00 ที่ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับสูง

วิธีประนีประนอม ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และต่ำกว่า ร้อยละ 60.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 25.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับสูง และร้อยละ 15.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำ ส่วนศึกษาธิการการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 80.00 ใช้วิธีการนี้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 16.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับสูง และร้อยละ 4.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำ

วิธีหลีกเลี่ยง ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และต่ำกว่า ร้อยละ 55.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 45.00 ใช้วิธีนี้ในระดับสูง ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ใช้วิธีหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูงถึงร้อยละ 60.00 และร้อยละ 40.00 ใช้ในระดับปานกลาง

วิธียอมแพ้ ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และต่ำกว่า ใช้วิธียอมแพ้อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลางเท่า ๆ กัน คือร้อยละ 50.00 ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 52.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 48.00 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับสูง

ตาราง 4 จำนวนความถี่และร้อยละของวิธีการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์
เขตการศึกษา 5 จำนวนตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม

วิธีการกับความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม					
	ระดับสูง		ระดับปานกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วิธีเอาชนะ						
เคยผ่านการฝึกอบรม	0	0.00	5	17.24	24	82.76
ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม	0	0.00	1	6.25	15	93.75
วิธีร่วมมือแก้ปัญหา						
เคยผ่านการฝึกอบรม	3	10.34	18	62.07	8	27.59
ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม	1	6.25	13	81.25	2	12.50
วิธีประนีประนอม						
เคยผ่านการฝึกอบรม	8	27.59	19	65.52	2	6.90
ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม	1	6.25	13	81.25	2	12.50
วิธีหลีกเลี่ยง						
เคยผ่านการฝึกอบรม	14	48.28	15	51.72	0	0.00
ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม	10	62.50	6	37.50	0	0.00
วิธียอมแพ้						
เคยผ่านการฝึกอบรม	14	48.28	15	51.72	0	0.00
ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม	8	50.00	8	50.00	0	0.00

ข้อมูลจากตาราง 4 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอที่เคยผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 82.76 และร้อยละ 17.24 จัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีเอาชนะ อยู่ในระดับต่ำและระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำ ร้อยละ 93.75 และอีกร้อยละ 6.25 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง

วิธีร่วมมือแก้ปัญหา ศึกษาธิการอำเภอที่เคยผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 62.07 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 27.59 และร้อยละ 10.34 ใช้วิธีการนี้อยู่ในระดับต่ำและระดับสูงตามลำดับ ศึกษาธิการอำเภอที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 81.25 ใช้วิธีนี้ในระดับปานกลาง อีก ร้อยละ 12.50 และร้อยละ 6.25 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำและระดับสูงตามลำดับ

วิธีประนีประนอม ศึกษาธิการอำเภอที่เคยผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 65.52 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 27.59 และร้อยละ 6.90 ใช้วิธีการนี้อยู่ในระดับสูงและระดับต่ำตามลำดับ ศึกษาธิการอำเภอที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 81.25 ใช้วิธีนี้ในระดับปานกลาง อีก ร้อยละ 12.50 และร้อยละ 6.25 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับต่ำและระดับสูงตามลำดับ

วิธีหลีกเลี่ยง ศึกษาธิการอำเภอที่เคยผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 51.72 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง และร้อยละ 48.28 ใช้วิธีการนี้อยู่ในระดับสูง ศึกษาธิการอำเภอที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 62.50 ใช้วิธีนี้ในระดับสูง และร้อยละ 37.50 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง

วิธียอมแพ้ ศึกษาธิการอำเภอที่เคยผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 51.72 ใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 48.28 ใช้วิธีการนี้อยู่ในระดับสูง ศึกษาธิการอำเภอที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 50.00 เท่ากันใช้วิธีนี้ในระดับสูงและระดับปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 1 ตาราง 2 และตาราง 3 ทาให้ทราบว่า ศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้อยู่ในระดับสูง ส่วนวิธีประนีประนอมและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา ศึกษาธิการอำเภอใช้วิธีการนี้อยู่ในระดับปานกลาง และศึกษาธิการอำเภอใช้วิธีเอาชนะอยู่ระดับต่ำ

จากความมุ่งหมายข้อ 2 ที่ว่า เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 กับวุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม ทดสอบความเป็นอิสระด้วยวิธี 1ค-สแควร์ ดังตาราง 5 ตาราง 6 และตาราง 7

ตาราง 5 จำนวนความถี่ของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่า กับวุฒิปริญญาโทและสูงกว่า ที่ใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งวิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือกันปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้

วุฒิ วิธีจัดการกับความขัดแย้ง		ปริญญาตรี และต่ำกว่า	ปริญญาโท และสูงกว่า	รวม	χ^2
วิธีเอาชนะ	ระดับสูง	0	0	0	1.316
	ระดับปานกลาง	5	1	6	
	ระดับต่ำ	23	16	39	
วิธีร่วมมือกันปัญหา	ระดับสูง	3	1	4	0.315
	ระดับปานกลาง	19	12	31	
	ระดับต่ำ	6	4	10	
วิธีประนีประนอม	ระดับสูง	6	3	9	0.462
	ระดับปานกลาง	19	13	32	
	ระดับต่ำ	3	1	4	
วิธีหลีกเลี่ยง	ระดับสูง	14	10	24	0.331
	ระดับปานกลาง	14	7	21	
	ระดับต่ำ	0	0	0	
วิธียอมแพ้	ระดับสูง	13	9	22	0.180
	ระดับปานกลาง	15	8	23	
	ระดับต่ำ	0	0	0	
รวม		139	86	225	2.604

$$\chi^2 = 5.991, \quad \chi^2 = 23.685$$

($\alpha.05$, df 2) ($\alpha.05$, df 14)

จากตาราง 5 พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่า กับมีวุฒิปริญญาโทและสูงกว่า ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ไม่ขึ้นอยู่กับวุฒิของศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอสัมพันธ์กับวุฒิ

ตาราง 6 จำนวนความถี่ของศึกษารออาเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีระยะเวลาในการ
ดำรงตำแหน่ง 5 ปีและต่ำกว่า กับมากกว่า 5 ปี ใช้วิธีการกับความขัดแย้ง วิธีเอา
ชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้

ระยะเวลาในการดำรง ตำแหน่ง วิธีจัดการกับความขัดแย้ง		5 ปี และ ต่ำกว่า	มากกว่า 5 ปี	รวม	χ^2
วิธีเอาชนะ	ระดับสูง	0	0	0	0.386
	ระดับปานกลาง	3	3	6	
	ระดับต่ำ	17	22	39	
วิธีร่วมมือแก้ปัญหา	ระดับสูง	2	2	4	0.255
	ระดับปานกลาง	13	18	31	
	ระดับต่ำ	5	5	10	
วิธีประนีประนอม	ระดับสูง	5	4	9	2.594
	ระดับปานกลาง	12	20	32	
	ระดับต่ำ	3	1	4	
วิธีหลีกเลี่ยง	ระดับสูง	9	15	24	1.008
	ระดับปานกลาง	11	10	21	
	ระดับต่ำ	0	0	0	
วิธียอมแพ้	ระดับสูง	10	12	22	0.018
	ระดับปานกลาง	10	13	23	
	ระดับต่ำ	0	0	0	
รวม		100	125	225	4.261

$$\chi^2 = 5.991, \chi^2 = 23.685$$

($\alpha.05$, df 2)

($\alpha.05$, df 14)

จากตาราง 6 พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปีและต่ำกว่า กับมากกว่า 5 ปี ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ไม่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

จากตาราง 7 พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหาร กับไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหาร ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการบริหาร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการบริหาร

จากความมุ่งหมายข้อ 2 พบว่า วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรมของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลวิจัยสรุป พร้อมการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดลำดับข้อมูลไว้ตามบทนี้ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ กับ วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม ผลการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาการบริหารงานและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 5 ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในระหว่าง พ.ศ. 2536 ประชากรจำนวน 49 คน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งจำนวนเป็น 5 วิธีของโรมัส-คิลแมนน์ ซึ่ง วิจิตร วรุตบางกูร ได้แปลไว้เมื่อ พ.ศ. 2530 ซึ่งมีการทดสอบคุณภาพและความเชื่อมั่นของเครื่องมือนี้ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .89
3. การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บข้อมูลด้วยตนเองส่วนหนึ่งและส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง ได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งหมดและมีความสมบูรณ์สามารถวิเคราะห์ได้ทั้งหมด
4. การประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC⁺ ในการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ นอกจากนี้ใช้วิธีหาความถี่และร้อยละในการจำแนกแบบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามตัวแปรต่าง ๆ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการอำเภอใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูง วิธีทำให้อยู่ในระดับปานกลาง คือ วิธีประนีประนอม และวิธีร่วมมือแก้ปัญหา ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ทำให้อยู่ในระดับต่ำ
2. ศึกษาธิการอำเภอ ที่มีคุณวุฒิมาตรฐานและต่ำกว่า ใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีร่วมมือแก้ปัญหา และวิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ทำให้อยู่ในระดับต่ำ และมีแนวโน้มจะใช้วิธีที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงมากกว่ากลุ่ม ศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิมาตรฐานและสูงกว่า
3. ศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณวุฒิมาตรฐานและสูงกว่า ใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีประนีประนอม และวิธีร่วมมือแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ทำให้อยู่ในระดับต่ำ
4. ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และต่ำกว่า ใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีร่วมมือแก้ปัญหา และวิธีประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ทำให้น้อยอยู่ในระดับต่ำ
5. ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีประนีประนอม และวิธีร่วมมือแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ทำให้อยู่ในระดับต่ำ
6. ศึกษาธิการอำเภอที่เคยผ่านการฝึกอบรม ใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีประนีประนอม และวิธีร่วมมือแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง วิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ทำให้อยู่ในระดับต่ำ
7. ศึกษาธิการอำเภอที่ไม่เคยผ่านการอบรม ใช้วิธีหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง ใช้วิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ทำให้อยู่ในระดับต่ำ

8. เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อาเภอกับวุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม พบว่า วุฒิ ระยะเวลาในการ ดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปประเด็นที่น่าสนใจสรุปการอภิปรายผล และเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

1. ในการจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษานิเทศก์อาเภอ ไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม จะใช้วิธีหลีกเลี่ยง และ วิธียอมแพ้อยู่ในระดับสูง วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ปัญหา เป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะใช้อยู่ในระดับต่ำ

2. วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อาเภออย่างไม่มีนัยสำคัญตามสถิติ

การอภิปรายผล

1. ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์อาเภอ ไม่ว่าจะมีความรู้ใด ประสบการณ์การฝึกอบรม อย่างไร หรือดำรงตำแหน่งมานานมากน้อยเท่าใด จะใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ไม่มี ประสิทธิภาพ กล่าวคือ ทุกกลุ่มใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้เป็นแบบที่ซ้ำในระดับสูง ส่วนวิธีที่มี ประสิทธิภาพ เช่น วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีเอาชนะ ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพหากใช้ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ ศึกษานิเทศก์อาเภอใช้อยู่ในระดับปานกลางและระดับต่ำ ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจอธิบายได้ดังนี้

1.1 แม้ว่าศึกษานิเทศก์อาเภอส่วนใหญ่ ได้ผ่านการศึกษาและการอบรม สัมมนา มาบ้างแล้ว แต่น้อยครั้งนักที่หลักสูตรการศึกษอบรมจะมุ่งเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง

เพราะหลักสูตรอบรมศึกษานิเทศก์ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ก็ไม่ได้บรรจุเนื้อหา รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งไว้ฝึกอบรมศึกษานิเทศก์แต่ประการใด (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2536 : 10) เช่นเดียวกับหลักสูตรระดับปริญญาตรี ก็ไม่มี กำหนดรายวิชานี้ไว้ให้เรียน (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2534 : 5 -42) ส่วนในระดับปริญญาโท นั้น มีการเรียนการสอนเกี่ยวกับเรื่องนี้บ้าง ในรายวิชาทฤษฎีองค์การเฉพาะสาขาการบริหาร การศึกษา การบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจเท่านั้น (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2535 : 42 - 43; มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2536 : 67; มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2536 : 41)

การที่ไม่เคยเรียนรู้ในเรื่องนี้ ทำให้ศึกษานิเทศก์อาชีพสามัญชน ความเคยชิน และบุคลิกภาพของตนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ประกอบกับความเชื่อเก่า ๆ ของ ผู้บริหาร ยังไม่เปลี่ยนไปจากการมองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องน่ากลัว น่ารังเกียจ และเป็น สิ่งที่สร้างปัญหาหนักใจให้ผู้บริหาร ทำให้องค์การแตกแยก จัดจางไม่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 13 -14) จึงจำเป็นต้องทำให้หมดไปโดยเร็ว การจัดการ กับความขัดแย้ง โดยวิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ เป็นวิธีที่ง่าย และได้ผลฉาบพวยความขัดแย้ง ที่ดำเนินอยู่ได้เร็ว ทั้งนี้เพราะวิธีจัดการกับความขัดแย้ง แบบหลีกเลี่ยงเป็นการจัดการในลักษณะไม่ ผู้ปัญหา ไม่ร่วมมือที่จะแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของผู้อื่นและตนเอง พยายามทำตัวอยู่ เหนือความขัดแย้ง ส่วนวิธียอมแพ้ก็เป็นการสร้างความพอใจแก่คู่กรณี ยอมเสียสละเนื่องจากไม่ ประสงค์จะทำการที่เกิดความบาดหมางใจกัน (Thomas and Kilmann. 1987) ทั้งสองวิธีนี้ ศึกษานิเทศก์อาชีพไม่จำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อพิพาท

การหาวิธีจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ 2 วิธีนี้ อาจเป็นได้ว่า ศึกษานิเทศก์อาชีพเห็นว่า เป็นความขัดแย้งกันด้วยเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ความเห็นที่ไม่ค่อยสำคัญไม่ตรงกัน ปัญหาไม่ รุนแรง ไม่ถึงขั้นวิกฤต และการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ ก็มีคำอธิบายประโยชน์อันมากมายนัก การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในลักษณะนี้ก็ให้ประโยชน์เหมือนกัน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2530 : 2) ส่วนวิธียอมแพ้ก็เช่นเดียวกัน มีประโยชน์อยู่บ้างในกรณีที่ศึกษานิเทศก์อาชีพต้องการรักษาสัมพันธภาพ

ระหว่างบุคคลมากกว่าการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งไม่คุ้มกับการสร้างความบาดหมางใจกัน (วิจิตร วรตบางกูร. 2530 : 2)

1.2 ศึกษาธิการอำเภอจำนวนมากกว่า 2 ใน 3 ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยวิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งวิธีร่วมมือแก้ปัญหาเป็นวิธีค่อนข้างยุ่งยาก ต้องใช้เวลาและความสามารถมาก เพราะคู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องประสานความคิดเพื่อปรับประเด็นขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน และทำให้งานก้าวหน้า การจัดการกับความขัดแย้งลักษณะนี้ มีประสิทธิภาพเพราะเป็นการทำให้ความสัมพันธ์คู่กรณีทั้งสองฝ่าย และได้แนวทางแก้ปัญหาการทำงานหรือความแตกต่างทางความคิดได้ดี ส่วนวิธีประนีประนอมเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง หากมีปัจจัยทางด้านเวลา เงิน คน จำกัด จำเป็นต้องจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไปโดยเร็ว วิธีประนีประนอมเป็นวิธีที่ผู้บริหารการศึกษาในสังกัดไทยชอบใช้มาก เพราะถือว่า ได้-เสีย กันคนละเล็กละน้อย ไม่มีใครเสียหายมาก (เจริญ โกลสอินวย. 2530 : บทคัดย่อ ; สุรางค์ รัสส์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : บทคัดย่อ) ด้วยเหตุผลที่อธิบายมาข้างต้น จึงทำให้ศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีนี้อยู่ในระดับปานกลาง

เป็นที่น่าสังเกตว่า ยังมีศึกษาธิการอำเภออีกส่วนหนึ่ง (23 และ 21 คน) ใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 พยายามที่จะใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่หลากหลาย ซึ่งอาจมุ่งประยุกต์ใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีกับงานหลาย ๆ กลุ่มก็เป็นได้

1.3 ศึกษาธิการอำเภอใช้วิธีเอาชนะในระดับต่ำ วิธีเอาชนะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งสำหรับการแก้ปัญหาขัดแย้งที่ยุ่งยาก และจะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างมากหากไม่รีบจัดการ วิธีนี้ต้องใช้อำนาจ อิทธิพล การบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งจำยอม ซึ่งผลของการจัดการโดยวิธีนี้จะก่อให้เกิดการได้-เสีย ทั้งหมด มีฝ่ายหนึ่งถูกบังคับให้จำยอม มีฝ่ายแพ้-ชนะ ซึ่งคนส่วนใหญ่จะไม่ชอบ ฝ่ายแพ้ อาจก่อศัตรูกับศึกษาธิการอำเภอต่อไปก็ได้ อาจได้ภาพว่าศึกษาธิการอำเภอใช้อำนาจ เพ็ดじการ เล่นพรรคเล่นพวก รังแกผู้น้อย เป็นต้น การที่ใช้วิธีเอาชนะที่มีประสิทธิภาพ

ศึกษาธิการอำเภอจะต้องหาเหตุผลที่ชัดเจน หาวิธีการรณรงค์ให้ชาวบ้านเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ ยอมรับความคิดของคู่กรณี ซึ่งต้องใช้ความพยายาม เวลา และเทคนิคค่อนข้างมาก ศึกษาธิการอำเภอจึงไม่ค่อยนำมาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง

2. วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในการฝึกอบรมของศึกษาธิการอำเภอไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิแตกต่างกันมีตัวชี้วัดการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันไปด้วย แต่ก็มีข้อที่น่าสังเกตจากคำร้อยละในตาราง 2 ตาราง 3 และตาราง 4 พบว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่า มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการที่มีประสิทธิผลมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิปริญญาโทและสูงกว่า ที่เป็นเช่นนี้อาจอธิบายได้ว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่าส่วนใหญ่มักมีวัยวุฒิน้อยเพิ่งเข้ารับตำแหน่งใหม่เป็นส่วนใหญ่ ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจยังมีน้อย ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาน้ำใจจนทุกฝ่ายเพื่อรักษาสัมพันธภาพ จึงมุ่งไปที่การปรึกษาหารือและให้ทุกฝ่ายช่วยแก้ปัญหา (วิธีร่วมมือแก้ปัญหา) การรณรงค์เพื่อให้ประสานความขัดแย้งกันได้ดีโดยไม่มีการเสียประโยชน์ทั้งหมด (วิธีประนีประนอม) นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่ายังใช้ชีวิตเอาชานะอยู่ในระดับปานกลางในอัตราที่สูงกว่ากลุ่มวุฒิปริญญาโทและสูงกว่า แสดงให้เห็นว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่ามีความกล้าในการใช้อำนาจอิทธิพลหากต้องการจัดการกับความขัดแย้ง ให้เสร็จโดยไวมากกว่า

3. การที่ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปีมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงและระดับปานกลางรวมกันมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และต่ำกว่าน่าจะมีสาเหตุจากศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานกว่าย่อมมีประสบการณ์สูง ได้เรียนรู้และฝึกฝนทักษะอย่างเพียงพอที่จะจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธีประนีประนอม การที่ศึกษาธิการอำเภอดำรงตำแหน่งมานานทำให้เกิดความคุ้นเคยความเคารพนับถือทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงานกับผู้ร่วมงานทั้งหลาย ขณะเดียวกันศึกษาธิการอำเภอก็ได้เรียนรู้หาความรู้จากบุคคลต่าง ๆ จนรู้นิสัยใจคอกันมากขึ้น จึง

สามารถที่จะเข้าไปบริหารจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธีประนีประนอมมากกว่า
 ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อย สำหรับวิธีเอาชนะ ซึ่งศึกษาธิการ
 อำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และต่ำกว่า 1 ชั่วโมงในระดับปานกลางมากกว่าศึกษา
 ธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปีนั้น น่าจะเป็นเพราะว่าผู้ที่อายุน้อย
 เพิ่งเป็นศึกษาธิการอำเภอใหม่ ๆ มีความกล้าที่จะใช้อำนาจคำสั่งหรือการบังคับ

4. การที่ศึกษาธิการอำเภอที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารมีแนวโน้มที่จะใช้วิธี
 ร่วมมือแก้ปัญหาและวิธีประนีประนอมจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางและระดับสูงรวมกัน
 มากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหาร คิดว่าน่าจะมีสาเหตุจาก การอบรม
 ความรู้ด้านการบริหารให้กับศึกษาธิการอำเภอตามหลักสูตรอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับสูง ของสถาบัน
 พัฒนาผู้บริหารการศึกษา เพิ่งเริ่มอบรมรุ่นแรกในปีงบประมาณ 2530 เป็นต้นมานั้นมิได้สอดแทรก
 ความรู้ด้านการจัดการกับความขัดแย้งดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ประสบการณ์จากการฝึกอบรมจึงยัง
 ส่งผลต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้งน้อยกว่าประสบการณ์ตรงที่ศึกษาธิการอำเภอที่ไม่ผ่านการฝึกอบรม
 แต่ดำรงตำแหน่งมานาน แต่หากพิจารณาวิธีจัดการกับความขัดแย้งวิธีที่ไม่มียุทธวิธีผลแล้วจะพบว่า
 ศึกษาธิการอำเภอที่เคยผ่านการฝึกอบรมจะใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ในระดับสูงน้อยกว่าศึกษา
 ธิการอำเภอที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมน่าจะเป็นเพราะผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับการฝึกฝนให้ต่อสู้กับ
 ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน การทำงานมีเป้าหมายมากกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมนั่นเอง

5. ผลการวิจัยพบว่า วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในการฝึ
 อบรมมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภออย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
 ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ เจริญ โครกสีอำนวย (2530 : บทคัดย่อ) และ สุรางค์ รัสส์สัมฤทธิ์ชัย
 (2536 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า วุฒิ และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีความ
 สัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้งเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัญหาความขัดแย้งของ
 ศึกษาธิการอำเภอมีสาเหตุที่เกื้อหนุนลักษณะเดียวกันทั้งหมด และมีความหลากหลาย ซึ่งผู้บริหาร
 ต้องอาศัยประสบการณ์ในการแก้ปัญหา การเรียนรู้โดยลองผิดลองถูก ใช้บุคคลและบทบาท อำนาจ
 หน้าที่มาใช้ในการแก้ปัญหาหากจะหาความรู้จากการศึกษาอบรมหรือประสบการณ์การบริหาร
 งาน จึงทำให้ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยนำไปสู่การเสนอแนะได้ดังนี้

1 ผลการวิจัยพบว่าศึกษาธิการอำเภอยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งไม่พอที่จะใช้วิธีจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะด้านนี้ให้ศึกษาธิการอำเภอให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดย

1.1 จัดฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ ฝึกอบรมปฏิบัติการ หรือสัมมนาทางวิชาการให้ศึกษาธิการอำเภอให้ทั่วถึง จัดหลักสูตรให้ทันสมัย โดยกำหนดเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งไว้เป็นเนื้อหาที่สำคัญ

1.2 จัดให้มีการประชุมศึกษาธิการอำเภอเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หลักปฏิบัติหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกันเป็นประจำทุกปี ในการประชุมต่าง ๆ ควรทบทวนความรู้ในเรื่องความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งและนโยบายในด้านนี้ด้วย

1.3 ควรให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ความรู้ในเรื่องความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งให้มากขึ้น เพราะภารกิจของศึกษาธิการอำเภอมีความหลากหลาย ต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งมีได้สูง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้ควรสอดแทรกไว้ในการประชุม สัมมนา ในวารสารทางวิชาการที่กระทรวงศึกษาธิการจัดทำเผยแพร่

1.4 ควรจัดให้มีการเยี่ยมเยียนซึ่งกันและกัน ได้เรียนรู้สภาพการบริหารและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับศึกษาธิการอำเภอให้มากขึ้น

1.5 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดเนื้อหาการจัดการกับความขัดแย้งไว้ในหลักสูตรเตรียมศึกษาธิการอำเภอ เตรียมผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด และเตรียมศึกษาธิการจังหวัด ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และฝึกฝนจากกรณีตัวอย่าง เน้นทักษะในวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่น วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา และวิธีประนีประนอม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5

2.1 ควรศึกษาหาความรู้ในเรื่องความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งให้มากขึ้น

2.2 ควรเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

2.3 ควรฝึกฝนทักษะในวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้งให้มากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

3.1 ควรทำวิจัยซ้ำในพื้นที่กับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกัน โดยศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนฝึกอบรม

3.2 ควรทำวิจัยให้ครอบคลุมศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาศึกษาธิการอำเภอ

3.3 ควรศึกษาตัวแปรด้าน เพศ อายุ ประสบการณ์งานอดีตเพิ่มเติมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3.4 ควรศึกษาให้ครอบคลุมถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ

3.5 ควรศึกษาความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ

C.

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีดีดลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- จรัณ มาสุระ. ศิลปะการแก้ปัญหา"คน". กรุงเทพฯ : อื่นยาพับลิเคชั่น. 2534.
- เจริญ ไชยสิทธิ์. วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คู่มือนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2535. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. หลักสูตรระดับปริญญาตรีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2534.
- ธรรมศาสตร์,มหาวิทยาลัย. คู่มือนักศึกษาระดับปริญญาโทและประกาศนียบัตรชั้นสูงวิชาเฉพาะ ปีการศึกษา 2536. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,สำนักงาน. คู่มือปฏิบัติงานของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ 2536. กรุงเทพฯ : ธนพร, 2536.
- . เอกสารการฝึกอบรมบุคลากรในโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ ปี 2533. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.
- พรพรพราย ทรัพย์ประภา. "การฝึกพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกและจัดการกับความขัดแย้ง," แนะแนว. 17(84) : 41 - 49 ; ธันวาคม 2525 - มกราคม 2526.
- พัฒนาผู้บริหารการศึกษา,สถาบัน. หลักสูตรเตรียมศึกษาธิการอำเภอ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2536. อัดสำเนา.
- มารศรี สุทธานิติ, ทศนา แสงศักดิ์ และ สุรชาติ สังข์รุ่ง. "ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ," ใน ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง รายวิชาการ 811 ระดับปริญญาเอก สาขา การบริหารการศึกษา. หน้า 1 - 24. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

เริงจิตร อีระดิลก, เลขา ฟู่มน้อย และ /สุทัศน์ ขอบคำ. /"การบริหารความขัดแย้ง,"

ใน ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง รายวิชาบริหาร 811 ระดับปริญญาเอก

สาขา การบริหารการศึกษา. หน้า 27 - 45. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

วิจิตร วรุดบางกูร. "การจัดการกับความขัดแย้ง," คู่มือปริทัศน์. 13 : 64 - 70 ;

กรกฎาคม 2531.

_____. เอกสารการสอน เรื่อง การจัดการกับความเห็นที่ไม่ตรงกัน. มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.

วิชัย ไสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2534.

ศรีนครินทรวิโรฒ,มหาวิทยาลัย. คู่มือนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและตารางสอน ปีการศึกษา

2536. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. สาเหตุของความขัดแย้งและวิถีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์

กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

อัดสำเนา.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ความขัดแย้ง - การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2530.

Adams, Don Charles. Perceptions of Conflict, Conflict Management Styles and Commitment in Middle Level Schools. Ph.D.

Dissertation, The Pennsylvania State University, 1989.

Alanis, Felipe. Relationship of School Board and Superintendent Roles to Board Presidents' Preferred Styles in Conflict Management. Ph.D. Dissertation, Austin : The University of Texas, 1989.

Alexander Hamilton Institute. Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive. New York : Modern Business Reports, 1983.

- Ashworth, Mary Anne C. A Study of the Conflict Management Styles of Principals and Superintendents in the Public School of Ohio. Ph.D. Dissertation, Bowling Green State University, 1989.
- Barker, Larry L. and others. Groups in Process : An Introduction to Small Group Communication. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1991.
- Blake, Robert R. and Janer S. Mouton. Executive Achievement. New York : McGraw - Hill, 1986.
- Blake, Robert R., Herbert A. Shepard and Janer S. Mouton. Managing Intergroup Conflict in Industry. Houston : Gulf Publishing Company, 1964.
- Brown, L. David. Managing Conflict at Organization Interfaces. Massachusetts : Addison - Wesley, 1983.
- Buntin, James Earl. An Examination of Conflict Management Styles Among Principals in a Large Urban School District. Ph.D. Dissertation, Auburn University, 1988.
- Caplow, Theodore. How to Run Any Organization. Hinsdale, Illinois : The Dryden Press, 1976.
- Cash, Cynthia Maria. Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary Schools in South Carolina. Ed.D. Dissertation, South Carolina State College, 1990.
- Chung, Kae H. and Leon C. Megginson. Organizational Behavior : Developing Managerial Skills. New York : Harper and Row, 1981.
- Deutsch, Morton. The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes. New Haven, Connecticut : Yale University, 1973.
- Donnelly, Jr. James H., James L. Gibson and John M. Ivancevich. Fundamental of Management. 6th ed. Homewood, Illinois : Business Publication, 1987.
- Earlev, Leigh C. and Pearl B. Rutledge. "A Nine-Step Problem-Solving Model," in 1980 Annual Handbook of Group Facilitators. edited by John E. Johnes and William J. Peiffers, San Diego, California : University Associates, 1980.
- Everard, Bertie and Geoffrey Morris. Effective School Management. 2nd ed. London : Poul Chapman Publishing Ltd., 1990.
- Filley, Alan C. Interpersonal Conflict Resolution. Glenview, Illinois : Scott Foresman and Company, 1975.

- Gordon, Judith R. and others. Management and Organizational Behavior. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Graham, Aaron Richard. Superintendent as Manager : Case Studies of Conflict Management in Several Diverse New Jersey Public School Districts. Ed.D. Dissertation, Fordham University, 1990.
- Graves, J.P. "Successful Management and Organization Mugging," in Human Resources Management. edited by J. Paap. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1978.
- Hanson, E. Mark. Educational Administration and Organization Behavior. Boston : Allyn and Bacon, 1991.
- Hellrigel, Don., John W. Slocum, Jr. and Richard W. Woodman. Organizational Behavior. 5th ed. Cambridge : Harper and Row, 1989.
- Hoover, David Rex. Relationships Among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict and Organization Climate in High Schools. Ph.D. Dissertation, The Pennsylvania State University, 1990.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York : John Wiley, 1990.
- Kimbrough, Ralph B. and Michael Y. Nunnery. Educational Administration : An Introduction. 3rd ed. New York : MacMillan Publishing Company, 1988.
- Lawless, David J. Organizational Behavior : The Psychology of Effective Management. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1979.
- Litton, Leonard George, Jr. Conflict Management Practices of North Carolina Public High School Principals. Ed.D. Dissertation, Chapel Hill : The University of North Carolina, 1989.
- Locke, Edwin A. and others. The Essence of Leadership. New York : Lexington Books, 1991.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. New York : McGraw - Hill Book Company, 1989.
- Morphet, Edgard., Roe L. Johns and Theodore L. Reller. Educational Administration. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1967.
- Neale, Daniel C., William J. Bailey and Billy E. Ross. Strategies for School Improvement. Boston : Allyn and Bacon, 1981.

- Newman, William H., E. Kirby Warren and Andrew R. McGill. The Process of Management Strategy, Action, Results. 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1987.
- Noethcraft, Gregory B. and Margaret A. Neale. Organizational Behavior : A Management Challenge. Chicago : The dryden Press, 1990.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1991.
- Pneuman, Roy W. and Margaret E. Bruehl. Managing Conflicts : A Complete Process - Centered Handbook. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1982.
- Rahim, M.A. Rahim Organizational Conflict Inventories I and II. Pola Alto : California Consulting Psychologists Press, 1983.
- Revill, Maria Vincenne. "Conflict Management Styles of Men and Women Administrators in Higher Education," Dissertation Abstracts International. 45(06) : 1601-A ; December 1984.
- Robbins, Stephen P. Managing Organizational Conflict : A Non-Traditional Approach. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1974.
- . Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications. 2nd ed. Engewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1983.
- . Organization Theory Structure, Design and Applications. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1990.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1987.
- Shermerhorn, Jr. John R., Jamer G. Hunt and Richard N. Oshorn. Managing Organization Behavior. 4th ed. New York : John Wiley and Sons, 1991.
- Simmel, George. Conflict and the Need of Group Affiliations. Glences, Illinois : Free Press, 1955.
- Strauss, George. "Tactics of Lateral Relationship : The Purchasing Agent," in The Organizational Behavior Reader. 5th ed. edited by Kolb, David A., Irwin M. Rubin and Joyces Osland. p.316 - 334. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1991.
- Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilmann. Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument. 27th ed. New York : XICOOM Incorated, 1987.

- Thomas, Kenneth W. and Warren H. Schmidt. "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," in Academy of Management Journal. 19 : 316 - 318 ; 1976.
- Thomas, Kenneth w. "Conflict and Conflict Management," in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. edited by Mavin D. Dunnette. p. 890 - 899. Chicago : Rand McNally, 1978.
- Trusty, Francis M. "Managing the Tensions that Go With the Planning Process," in Strategic Planning and Leadership in Continuing Education. edited by Robert G. Simerly and Associates. San Francisco : Jossey - Bass, 1987.
- Turner, Steve and Frank Weed. Conflict in Organization. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1983.
- Van Wijk, C. Gilles. Organization Theory. New York : Facts on Fill, 1984.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตาราง 8 แสดงการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดวิธีจัดการกับความขัดแย้ง วิธี
เอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้

วิธีจัดการกับ	คะแนนรวมข้อที่												
ความขัดแย้ง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม
วิธีเอาชนะ	2	1	3	3	3	5	11	10	3	4	9	9	63
วิธีร่วมมือแก้ปัญหา	12	4	27	15	19	20	12	16	24	14	21	18	202
วิธีประนีประนอม	18	16	12	27	6	25	8	18	26	11	16	11	194
วิธีหลีกเลี่ยง	13	26	29	18	27	24	10	27	10	6	19	19	228
วิธียอมแพ้	17	28	14	15	20	20	22	14	19	21	11	12	213
S^2_i	32.24	94.8		82		23.84		75.44		20.96		S^2_T	
	121.6		59.04		51.76		32		36.56		15.76	3552.4	

ค่าความเชื่อมั่น = .89

ภาคผนวก ข

ที่ ทม 1007/4951

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

10 พฤศจิกายน 2536

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี, กาญจนบุรี, สุพรรณบุรี, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี

และประจวบคีรีขันธ์

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายกำจัด คงหนู เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาชั้นคว่ำ เพื่อทำปริญญานิพนธ์

เรื่อง วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รศ.ดร.วิจิตร วรุตบางกูร ประธาน

รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือ
จากศึกษาธิการจังหวัด ในเขตการศึกษา 5 โดยให้ศึกษาธิการอำเภอ ตอบแบบสอบถาม ในระหว่าง
เดือนพฤศจิกายน 2536 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอหัวหิน

ถนนดำเนินเกษม อำเภอหัวหิน

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110

พฤษภาคม 2536

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ศึกษาธิการอำเภอ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ 1 ฉบับ
2. ของพร้อมแถมสำหรับส่งแบบสอบถามกลับคืน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายกำจัด คงหนู ศึกษาธิการอำเภอหัวหิน นิสิตปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5" ซึ่งผลการวิจัยจะเป็น ข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ ต่อไป

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้รับรคตอบแบบสอบถามแล้วส่งคืนไปยังข้าพเจ้า รโดยด่วนด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายกำจัด คงหนู)

ศึกษาธิการอำเภอหัวหิน

โทร.(032) 511807

01 9210453

แบบสอบถามเพื่อหาปริมาณหนี้

เรื่อง

วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมี 2 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ
2. แบบสอบถามตอนที่ 2 มีทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อย 2 ข้อ คือ "ก" และ "ข" โปรดพิจารณาว่าในสถานการณ์เช่นนั้น ท่านมักจะแสดงออกอย่างไร ในแบบสอบถามนี้ท่านจะพบข้อความหลาย ๆ คู่ซึ่งบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบที่อาจเป็นไปได้ โปรดเขียนวงกลมล้อมรอบข้อ "ก" และ "ข" หน้าข้อความที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่านมากที่สุด แต่อย่างไรก็ดีอาจมีหลายข้อทั้ง "ก" และ "ข" ที่ไม่ตรงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่าน ในกรณีนี้โปรดเลือกข้อที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับตัวท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว
3. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่านมา ำให้พิจารณาเลือกตอบเฉพาะข้อที่ท่านกำลังจะตอบอยู่เท่านั้น
4. แบบสอบถามนี้ ไม่มีข้อใดถูกหรือข้อใดผิด ขอให้ท่านตอบด้วยความจริงใจมากที่สุด และโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ในช่องว่างหน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

1. วุฒิ
 - ☐ บริณูชาตรีและต่ำกว่า
 - ☐ บริณูชาโทและสูงกว่า
2. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งศึกษาริการอำเภอ (รวมทุกอำเภอ)
 - ☐ 5 ปีและต่ำกว่า
 - ☐ มากกว่า 5 ปี
3. ประสบการณ์ในการฝึกอบรม (การศึกษารอบรมความรู้ด้านการบริหารจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา หรือสถาบันอื่น ๆ ทั้งก่อนและหลังดำรงตำแหน่งศึกษาริการอำเภอ)
 - ☐ เคยผ่านการฝึกอบรมด้านบริหาร
 - ☐ ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านบริหาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์

1. ก บางครั้งข้าพเจ้าก็ยอมให้คนอื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาให้
ข แทนที่จะถกเถียงในเรื่องที่เราเห็นไม่ตรงกัน ข้าพเจ้าพยายามเน้นในเรื่องที่เราเห็นตรงกัน
2. ก ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีแก้ปัญหาโดยการประนีประนอม
ข ข้าพเจ้าพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคนรวมทั้งของข้าพเจ้าด้วย
3. ก ข้าพเจ้ามักจะยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
ข ข้าพเจ้าอาจพยายามที่จะถนอมน้ำใจของคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพของเราไว้
4. ก ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีแก้ปัญหาโดยการประนีประนอม
ข บางครั้งข้าพเจ้าจะยอมสละความต้องการของข้าพเจ้าเพื่อสนองความต้องการของคนอื่น
5. ก ข้าพเจ้ามักจะแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ปัญหาตลอดเวลา
ข ข้าพเจ้าพยายามทำสิ่งที่จำเป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยเบลอประโยชน์
6. ก ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการทำที่ตนเองไม่สบายใจ
ข ข้าพเจ้าพยายามเอาชนะ
7. ก ข้าพเจ้าพยายามผลักดันการแก้ปัญหาไปก่อนจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาขบคิดอย่างเพียงพอ
ข ข้าพเจ้าจะยอมในบางเรื่องเพื่อแลกเปลี่ยนกับความคิดบางอย่าง
8. ก ข้าพเจ้ามักจะยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
ข ข้าพเจ้าแสดงความพยายามที่จะรับความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเปิดเผยในที่
9. ก ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการขัดแย้งบางอย่างอาจจะไม่ถึงกับต้องวิตกกังวลเสมอไป
ข ข้าพเจ้าจะพยายาม (ลงทุนลงแรง) ไปได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า

10. ก ข้าพเจ้ายืนยันที่ทำได้ตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
 ข ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีแก้ปัญหาโดยการประนีประนอม
11. ก ข้าพเจ้าพยายามรับความคิดเห็นหรือประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเปิดเผยในที่
 ข ข้าพเจ้าอาจพยายามที่จะถนอมน้ำใจของคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพของเราไว้
12. ก บางครั้งข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงที่จะเอาชนะ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการถกเถียงโต้แย้งได้
 ข ข้าพเจ้าจะยอมให้บางคนชนะ ถ้าเขายอมให้ข้าพเจ้าชนะบ้าง
13. ก ข้าพเจ้าเสนอให้พบกับคนและครึ่งทาง (ทางสายกลาง)
 ข ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนยอมปฏิบัติตามความคิดของข้าพเจ้า
14. ก ข้าพเจ้าจะบอกความเห็นของข้าพเจ้าแก่คนอื่น ๆ และจะขอความเห็นจากคนอื่นด้วย
 ข ข้าพเจ้าพยายามแสดงเหตุผลและประโยชน์จากแนวคิดของข้าพเจ้าให้ผู้อื่นทราบ
15. ก ข้าพเจ้าเคยพยายามที่จะถนอมน้ำใจของคนอื่น และรักษาสัมพันธภาพของเราไว้
 ข ข้าพเจ้าพยายามทำสิ่งที่จำเป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยเปล่าประโยชน์
16. ก ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น
 ข ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงผู้อื่นให้เห็นคุณค่าของความคิดของข้าพเจ้า
17. ก ข้าพเจ้ายืนยันที่ทำได้ตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
 ข ข้าพเจ้าพยายามทำสิ่งที่จำเป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยเปล่าประโยชน์
18. ก ถ้ามันจะทำให้คนอื่นมีความสุข ข้าพเจ้าอาจจะยอมให้เขาทำตามความเห็นของเขาได้
 ข ข้าพเจ้าจะยอมให้คนอื่นชนะในบางเรื่องได้ ถ้าเขายอมให้ข้าพเจ้าชนะได้บ้าง
19. ก ข้าพเจ้าแสดงความพยายามที่จะรับความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเปิดเผยในที่
 ข ข้าพเจ้าพยายามผลักดันการแก้ปัญหาไปก่อนจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาคิดอย่างเพียงพอแล้ว

SCORING THE THOMAS-KILMANN

CONFLICT MODE INSTRUMENT

Circle the letters Below which you circled on each item of the questionnaire.

Competing	Collaborating	compromising	Avoiding	Accommodating
(forcing)	(problem solving)	(sharing)	(withdrawal)	(smoothing)

1.			A	B
2.	B	A		
3. A				B
4.		A		B
5.	A		B	
6. B			A	
7.		B	A	
8. A	B			
9. B			A	
10. A		B		
11.	A			B
12.		B	A	
13. B		A		
14. B	A			
15.			B	A
16. B				A
17. A			B	
18.		B		A
19.	A		B	

20.	A	B		
21.	B			A
22. B		A		
23.	A		B	
24.		B		A
25. A				B
26.	B	A		
27.			A	B
28. A	B			
29.		A	B	
30.	B			A

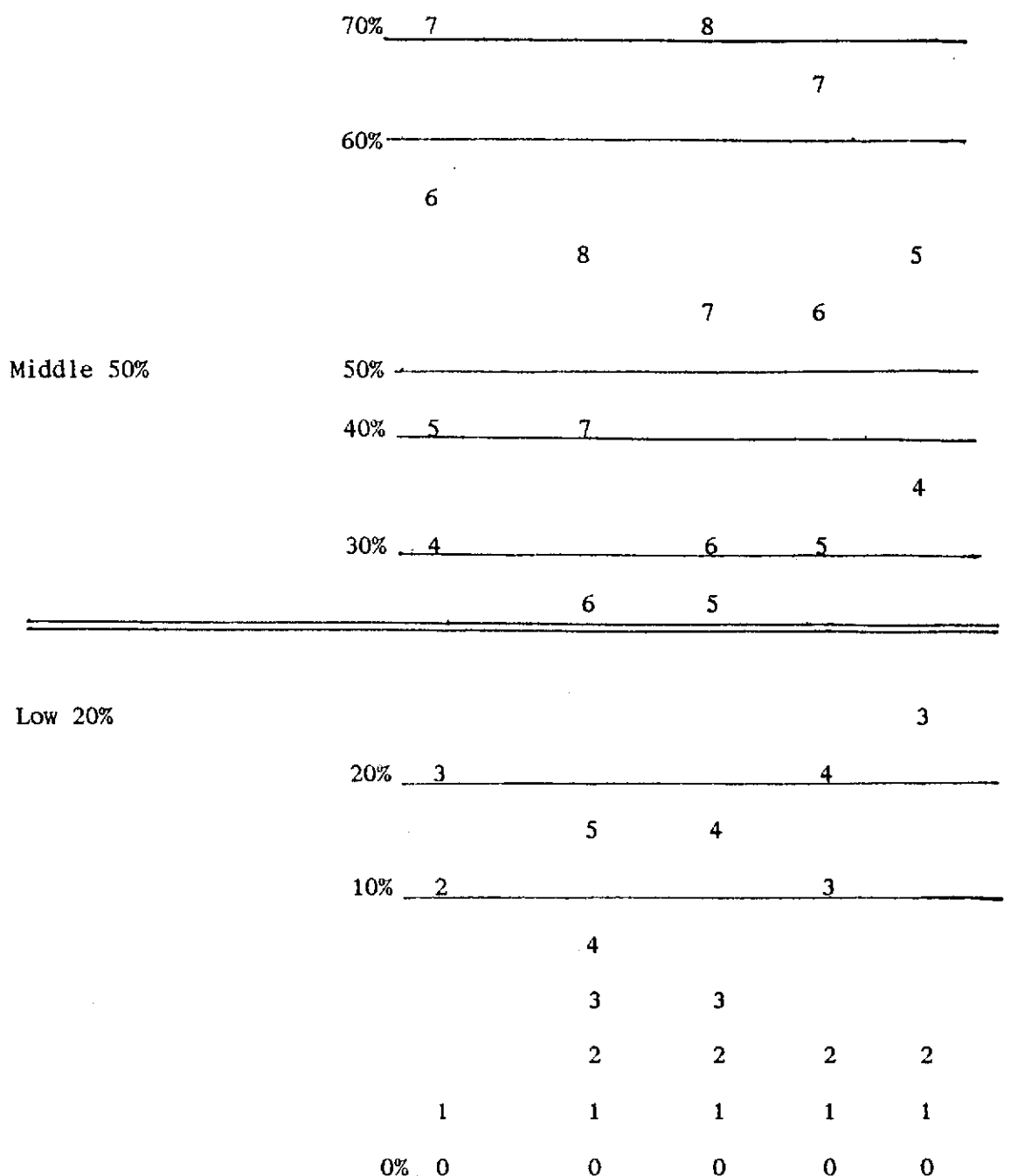
Total number of items circled in each column:

_____	_____	_____	_____	_____
Competing	Collaborating	Compromising	Avoiding	Accommodating

YOUR SCORES ON THE THOMAS-KILMANN

CONFLICT MODE INSTRUMENT

	Collab-	Compro-	Avoid-	Accom-
	Competing	orating	mising	ing modating
100%	12	12	12	12
			11	11
	11	12	11	10
	10	11	10	9
				8
90%	9	10		7
80%	8		9	8
		9		6
70%	7		8	
				7
60%	6			
		8		5
			7	6
50%				
40%	5	7		
				4
30%	4		6	5
		6	5	



*Scores are graphed in relation to the scores of 339 practicing managers at middle and upper levels in business and government organizations.

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายกาจัด คงหนู
 เกิดวันที่ 8 เดือน พฤศจิกายน พุทธศักราช 2500
 สถานที่เกิด อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 50/130 หมู่บ้านเกล้ารัดนา ถนนรัตนธิเบศร์
 อำเภอบางาใหญ่ จังหวัดนนทบุรี 11140
 ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ศึกษาธิการอำเภอ (เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา 7)
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน สำนักงานศึกษาธิการอำเภอหัวหิน
 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2519 ปก.ศ. จากวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช
 พ.ศ.2520 พ.ม. กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ
 พ.ศ.2523 กศ.บ. (วิชาเอกเคมี วิชาโทวัดผลการศึกษา)
 จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 พ.ศ.2537 กศ.ม. (วิชาเอกการบริหารการศึกษา)
 จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

105

การจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5

บทคัดย่อ
ของ
กาจิต คงหนู

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2537

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 กับตัวแปร รุณิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาได้แก่ ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดการจัดการกับความขัดแย้ง ของ ธรรม์ส คิลแมนน์ จำนวน 30 ข้อ ได้แก่ วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ สถิติที่ใช้คือการหาค่าความถี่และร้อยละ และทดสอบความเป็นอิสระด้วยไค-สแควร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะใช้ในระดับต่ำ ส่วนวิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธีประนีประนอมใช้ในระดับปานกลาง

2. ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีคุณลักษณะต่างกัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน และประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกัน จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญตามสถิติ

ผู้วิจัยได้เสนอแนะทางในการพัฒนาทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งแก่ศึกษานิเทศก์อำเภอไว้อย่างกว้างขวาง

CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF THE DISTRICT SUPERINTENDENTS,
EDUCATIONAL REGION V

AN ABSTRACT

BY

KUMCHUD KONGHNOO

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

February 1994

101

The purpose of this study was to examine the conflict management styles of the district superintendents in educational region V and to examine the relationship between the conflict management styles and the selected variables which were educational qualification, administrative experience and training experience.

The samples composed of 45 district superintendents working in the office of the district superintendent in educational region V. The Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument was used to assess five conflict management styles which are competing, collaborating, compromising, avoiding and accommodating. Frequencies, percentage and Chi-square were applied in order to analyze the data.

The major conclusions of this study were as follows :-

1. The conflict management styles most frequently used were avoiding and accommodating, while the competing style were slightly used.

2. No significant differences were found between the conflict management style scores of the district superintendent and educational qualification, administrative experience and training experience.

Based on the findings, the researcher proposed several recommendations to improve the conflict management skills of the district superintendents.