

372.12012

46 599 0

ย.3

การศึกษาวิธีจัดความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี

ปริศยานิพนธ์

ของ

นิเทศน์ บัวตม

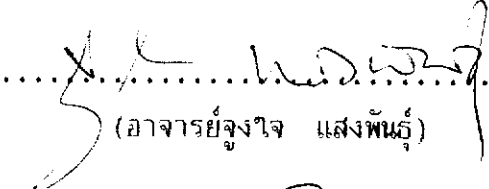
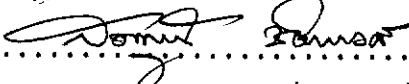
เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2537

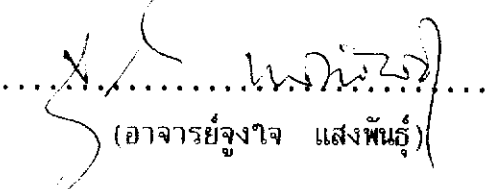
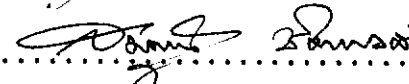
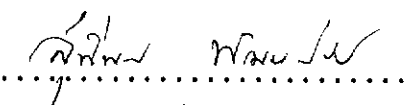
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานี้
ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

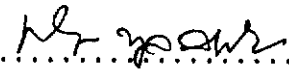
คณะกรรมการควบคุม

.......... ประธาน
(อาจารย์จungsang แสงพงษ์)
.......... กรรมการ
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

คณะกรรมการสอบ

.......... ประธาน
(อาจารย์จungsang แสงพงษ์)
.......... กรรมการ
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)
.......... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานี้ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

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

วันที่ 17 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ดีด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากท่านอาจารย์
จูงใจ แสงพันธ์ุ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ ประธานและกรรมการควบคุม
ปริญญานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ อาจารย์สุพิศพรณ พัทธพาดิษฐ์ ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการเพิ่มเติม
ในการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริเพ็ญ มากบุญ นายประเสริฐ งามพันธ์ุ
นายสวัสดิ์ บุญย้ง ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พัทธนาการประถมศึกษาอำเภอ/
กิ่งอำเภอทุกอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอทุกอำเภอ ศึกษาพิเศษ
อำเภอ/กิ่งอำเภอทุกอำเภอ กลุ่มตัวอย่างทั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่
ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ที่ให้ความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม และช่วยเหลือ
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกคนที่กรุณาให้กำลังใจ ช่วยสนับสนุน
และให้ความช่วยเหลือมาตลอด จึงทำให้งานวิจัยสำเร็จลงด้วยดี

นิเทศน์ บัวชุม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
คำนำ	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ลักษณะของความขัดแย้ง	9
ความหมายของความขัดแย้ง	11
สาเหตุของความขัดแย้ง	15
ผลของความขัดแย้ง	24
วิธีแก้ความขัดแย้งตามแนวคิดของไฮม์ส เคสยัตน์ และ เรล เอช คิลแมนน์ ...	27
การบริหารความขัดแย้งในสถาบันหรือองค์การ	38
ลักษณะการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี	44
เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
การวิจัยในต่างประเทศ	47
การวิจัยในประเทศ	49
สมมติฐานการวิจัย	50
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
เครื่องมือที่ใช้วิจัย	55

การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	56
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	71
ความมุ่งหมายของการวิจัย	71
สมมติฐานการวิจัย	71
ขอบเขตของการวิจัย	71
การวิเคราะห์ข้อมูล	73
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
อภิปรายผล	77
ข้อเสนอแนะทั่วไป	85
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	86
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	92
ประวัติของผู้วิจัย	101

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามประเภทของโรงเรียน	52
2	เกณฑ์การให้คะแนนตามแบบของโฮมส์ - คิลแมนน์	53
3	คำร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยวิธี แจกแจงและจัดกลุ่มคะแนนตามหลักเกณฑ์ของโฮมส์ - คิลแมนน์	57
4	คำร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามตัวแปรเพศ	60
5	คำร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามตัวแปรอายุ	61
6	คำร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามตัวแปรตำแหน่ง	62
7	คำร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามตัวแปรประสบการณ์ ก่อนดำรงตำแหน่ง	63
8	คำร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามตัวแปรประเภท ของโรงเรียน	64
9	คำร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี	65
10	ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาชายและหญิงที่ใช้วิธีจัดความขัดแย้งการแบ่งชั้น แบบการประลองต่อสู้ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และ แบบการประนีประนอม	66

- 11 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และอายุ 35 ปีขึ้นไป
ที่ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม
แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม 67
- 12 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีตำแหน่ง ที่ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ
และแบบการประนีประนอม 68
- 13 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษาและผ่านการอบรมจากคู่มือการบริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีจัดความ
ขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ
และแบบการประนีประนอม 69
- 14 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนดีเด่น และโรงเรียน
ธรรมดาที่ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม
แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม 70

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ	28
2	แสดงรูปแบบของความขัดแย้ง	34

บทที่ 1

บทนำ

คำนำ

ในทุกองค์การมักจะมี ความขัดแย้งปรากฏอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล สิ่งแวดล้อม หรือระหว่างองค์การ โดยเฉพาะความขัดแย้งภายในองค์การเอง ถ้าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การใด องค์การนั้นก็จะมีแนวโน้มความหมาย เพราะจะไม่มี ความพยายาม เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายใดเลย (Gomberg. 1964 : 101) ซึ่งองค์การเป็นประติรูปกรรมทางสังคมอย่างหนึ่ง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามและวิวัฒนาการทางความคิดของมนุษย์ในสังคม เพื่อที่จะประกอบกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ (Khandwalla. 1974 : 4) การบริหารงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม ความมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาสำหรับองค์การของตนอย่างยิ่ง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้ว อาจจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมีปัญหาและอุปสรรค หรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ (กิตติมา ประทีปศิลป์. 2529 : 294)

การขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในเมื่อมีการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นธรรมชาติแล้ว ก็จะต้องเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในระหว่างคนในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม ข้อขัดแย้งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายอะไร ผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ จะต้องพยายามจัดข้อขัดแย้ง ทำให้ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางสร้างสรรค์เพื่อที่ว่าข้อสรุปที่ได้จากกลุ่มจะเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ และตรงตามความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง (ชัยทวี เสนะวงศ์. 2528 : 123)

บุคคลมักจะเกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่น่าพึงปรารถนา ไม่อยากให้เกิดขึ้น ไม่อยากประสบ เสียสุขภาพจิต แต่ทุกคนก็หลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะในจิตใจที่ยังมีชีวิตอยู่และมีความปรารถนาที่จะอยู่ในสังคม (พิชพงศ์ ภาณุชนโรจน์. 2527 : 86) ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อมีผลของการกระทำอะไรก็ตามของฝ่ายหนึ่งกระทบกระเทือนฝ่ายตรงข้าม ความขัดแย้งนั้นจะทำให้

ยังเกิดขึ้นได้ทั้งในทางที่ดีและไม่ดี (กิตติ ศยัคคานนท์, 2523 : 198) ความขัดแย้งเกิดผลทั้งทางสร้างสรรค์หรือประโยชน์กับการทำลายหรือโทษ (Deep, 1978 : 212)

ปัญหาความขัดแย้งอาจถึงขั้นรุนแรงยังผลให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหาร มีน้อยลง มีความยุ่งยากในการประสานงานขององค์การ (Stoner, 1982 : 409) ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลดีหรือเสียต่อองค์การนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การแก้ปัญหาความขัดแย้งหากมีการแก้ปัญหาที่ดีก็จะนำไปสู่ผลดีต่อองค์การ หากแก้ไขความขัดแย้งไม่สำเร็จก็จะนำผลเสียมาสู่องค์การ (Owen, 1981 : 280) ความขัดแย้งนั้นเมื่ออยู่ทุกแห่งไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งควรใช้มันให้เป็นประโยชน์แม้จะไม่ได้เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรจะใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ให้ได้ (อรุณ รักธรรม, 2527 : 328 ; อ้างอิงมาจาก Follett, n.d.)

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน (พนัส หันนาคินทร์, 2525 : 3) ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่อาจละเลยได้ ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องแก้ปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความร่วมมือประสานงานและเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนซบเซาลง (เจริญ โคกลีอานวย, 2530 : 3) ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การจนมีความเชื่อกันว่า ผู้บริหารต้องใช้เวลาประมาณ ร้อยละ 20 ของเวลาทำงานทั้งหมดของเขาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์การ (พรณราย ทรัพย์ะประกา, 2532 : 70) —

ผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่ควรนิ่งดูดายต่อปัญหาความขัดแย้ง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารมักจะไม่ใช่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว และปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนอื่นอาจแก้ปัญหาก็ได้แต่อีกคนหนึ่งอาจจะแก้ไม่ได้หรือถ้าแก้ได้ก็อาจใช้เวลาแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (กัญญา สาธ, 2519 : 217) การแก้ปัญหาความขัดแย้งถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องแก้ไขเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ (Knezevich, 1984 : 36)

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่มีปัญหาความขัดแย้ง ถ้าจะให้องค์การอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแล้วความขัดแย้งจะเป็นสิ่งสำคัญ ที่ผู้บริหารจะใช้ในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้องค์การอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้มีทักษะในการเลือกแก้ปัญหาความขัดแย้งตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการไม่ยึดว่าวิธีการใดดีที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาวิธีการที่จะแก้ปัญหาขัดแย้งในเวลา และสถานการณ์ที่ต่างกันอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารจำนวนไม่น้อยมองข้ามการรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหา ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์นั้น ๆ ถ้าการจัดปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารนั้น ไม่สามารถทำให้คู่กรณีมีความพอใจได้ อาจทำให้เกิดคับข้องใจ หรือมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความ เป็นธรรม หรือหากทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันนั้นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือ ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือ ย่อมไม่ยากจะเจรจาต่อรองด้วย ปัญหาความขัดแย้งอาจจะทวีความรุนแรงขึ้นก็ได้ ซึ่งระบบราชการ ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน โรงเรียนประถมศึกษา เป็นองค์การหนึ่งที่มีลักษณะเป็นองค์การแบบราชการมีหัวหน้าสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนพร้อมทั้งคอยกำกับและสั่งการตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่

ลักษณะโครงสร้างของระบบราชการทำให้เกิดความขัดแย้งในระบบโรงเรียนนั้น จะประกอบด้วย บุคลากรสำคัญสามฝ่าย ฝ่ายแรก คือ บุคลากรในสายบริหารหรือสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน และบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมี ตำแหน่งลดหลั่นกันลงไป สามารถให้คำแนะนำแก่บุคลากรในหน่วยงานทั่วไป ฝ่ายที่สอง คือ ฝ่ายช่วยเหลือหรือที่ปรึกษา อันได้แก่ สมาคม มูลนิธิ คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน บุคลากรเหล่านี้อาจมีความแตกต่างกันด้านต่าง ๆ ทั้งภูมิหลัง ทางด้านครอบครัว การศึกษาอบรม และทางสังคม ความคิดเห็น ค่านิยม ความต้องการ และ บุคลิกภาพมาติดต่อกันสัมพันธ์กัน เป็นธรรมดาที่ความขัดแย้งต่าง ๆ ย่อมจะเกิดขึ้นได้ ฝ่ายที่สาม คือ บุคลากรฝ่ายสนับสนุนทั่วไป เป็นฝ่ายบริการ และช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่ฝ่ายอื่น ๆ เช่น ครู อาจารย์ ฝ่ายสนับสนุนการสอน นักการภารโรง พนักงานขับรถ ยามรักษาการณ ลูกร้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวอื่น ๆ การที่บุคลากรทั้งสามฝ่ายนี้ต่างก็มีแบบแผน การทำงาน มีความต้องการ มีความประสงค์เฉพาะตามธรรมชาติที่แตกต่างกันต้องมาทำงานร่วมกันในองค์การ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เฉพาะ โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ (อุทัย บุญประเสริฐ.

ในสถานการณ์ปัจจุบัน มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาทุกโรงเรียน บางแห่งรุนแรง บางแห่งไม่รุนแรง ทั้งนี้ความรุนแรงของความขัดแย้ง
น่าจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ยิ่งโรงเรียนมีบุคลากรจำนวนมาก กลไกการทำงาน
สลับซับซ้อน เกิดความสับสนวุ่นวาย ความขัดแย้งยิ่งมาก และกลวิธีในการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหาร เท่าที่ปรากฏ ผู้บริหารโรงเรียนมักจะแก้ปัญหาไม่เหมือนกันแม้จะเป็นลักษณะปัญหาในลักษณะ
เดียวกันก็ตาม (ภิญโญ สาธร. 2519 : 43 - 45)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัย จึงมุ่งที่ศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ซึ่งมีโรงเรียนทั้งหมด 425 โรงเรียน เป็นที่แน่นอนว่า
ปัญหาความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ย่อมมีมาก เป็นต้นว่า ความขัดแย้งในสายงานระหว่างผู้บริหารกับ
ชุมชน ระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหาร ระหว่างผู้บริหารกับมูลนิธิ
สมาคมที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เรื่องของอำนาจ ผลประโยชน์ บาเพ็ญความชอบอิทธิพลของครู
การทำงานอย่างไม่มีระบบ ขาดจิตสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ครูอาจารย์
สิ่งเหล่านี้เป็นปรากฏการณ์ที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องแสวงหาวิธีการจัดการความขัดแย้ง
ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่ง
บริหาร และประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาจะทำให้ทราบถึงวิธีการจัดความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้มากที่สุด และเป็นแนวทางทำให้ผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลนี้ไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะวิธีการจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามแนวคิดของ Thomas - Kilmann ซึ่งแบ่งเป็น 5 วิธี คือ

1. การแข่งขัน
2. การปรองดอง
3. การหลีกเลี่ยง
4. การร่วมมือ
5. การประนีประนอม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี จำนวน 425 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสุ่มจากประชากร ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรีจำนวน 255 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามประเภทของโรงเรียน 2 ประเภท ประเภทโรงเรียนดีเด่น จำนวน 34 คน และประเภทโรงเรียนธรรมดาทั่วไปจำนวน 221 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกเป็น
 - 1.1 เพศ
 - 1.2 อายุ
 - 1.3 ตำแหน่ง
 - 1.4 ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร
 - 1.5 ประเภทโรงเรียนของผู้บริหาร
2. ตัวแปรตาม คือ วิธีจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ
 - 2.1 การแข่งขัน
 - 2.2 การปรองดอง
 - 2.3 การหลีกเลี่ยง
 - 2.4 การร่วมมือ
 - 2.5 การประนีประนอม

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึก ไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติต่อกันและกัน

2. วิธีจัดการความขัดแย้ง หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับครู อาจารย์ ภายในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลพบุรี ในที่นี้ได้แบ่งวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารออกเป็น 5 แบบ คือ

2.1 การแข่งขัน เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้ตนเองชนะ ไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น วิธีแก้ปัญหาลักษณะนี้จึงใช้อำนาจโดยพยายามจะแสวงหาอำนาจหรืออิทธิพลที่เหมาะสม ถึงแม้อำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่งหน้าที่ความสามารถหรือเศรษฐกิจของใครก็ตาม และรวมไปถึงการต่อสู้เพื่อสิทธิหรือความเชื่อที่ตนเห็นว่าถูกต้อง

2.2 การปรองดอง เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบผู้บริหารไม่มุ่งเรื่องผลประโยชน์ส่วนตน เป็นการยอมสละหรือให้ความร่วมมือด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่ง โดยสละความเชื่อความคิดหรือผลประโยชน์ให้ผู้อื่น และปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามวิธีที่เขาเห็นชอบหรือยอมที่จะรับฟังคำสั่งของผู้อื่น

2.3 การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบไม่สู้และไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา แต่ละคนไม่มุ่งไปในเรื่องของตนเองและของผู้อื่น เขาไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น การแก้ปัญหาแบบนี้อาจออกมาในรูปของการขอลาเวลาการแก้ปัญหาไว้ จนถึงเวลาอันเหมาะสมหรืออาจจะถอนตัวออกจากสถานการณ์นั้น ๆ

2.4 การร่วมมือ เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบผู้บริหารคำนึงถึงเรื่องผลประโยชน์หรือการต่อสู้เพื่อให้ได้ชัยชนะและให้ความร่วมมือกับคู่กรณีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งทุกฝ่ายจะพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปรับประเด็นของความแตกต่างให้เกิดประโยชน์กับงานหรือทำงานก้าวหน้าและหาทางเลือกในการแก้ปัญหาคัดแย้งร่วมกันผลที่ออกมาเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

2.5 การประนีประนอม เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารเดินสายกลางระหว่างความพยายามแข่งขันเอาชนะและการร่วมมือแก้ปัญหาขัดแย้งหรือปรับความเข้าใจกัน ไม่มีฝ่ายใดแพ้หรือชนะอย่างเด็ดขาด เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เป็นอุปสรรค วัตถุประสงค์ก็คือเพื่อหาวิธีที่ง่ายและเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ผ่านการอบรมคู่มือการบริหารโรงเรียน 20 เล่ม หรือผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวในโรงเรียนประถมศึกษา

4. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี
5. อายุ หมายถึง วัยของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ
 - 5.1 ต่ำกว่า 35 ปี
 - 5.2 35 ปีขึ้นไป
6. ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยจำแนกเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ
7. ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร หมายถึง ประสบการณ์ในการผ่านการอบรม
ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
 - 7.1 ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
 - 7.2 ผ่านการศึกษาจากคู่มือการบริหารโรงเรียน 20 เล่ม
8. ประเภทของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นและโรงเรียนธรรมดา
 - 8.1 โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น หมายถึง โรงเรียนดีเด่นที่ได้รับการคัดเลือก
จากคณะกรรมการประเมินผล ตั้งแต่ปีการศึกษา 2531 - 2535 และเป็นผลงานดีเด่นโดยเฉพาะ
ของผู้บริหารคนนั้นเอง
 - 8.2 โรงเรียนธรรมดา หมายถึง โรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินจาก
คณะกรรมการประเมินผลในระหว่างปีการศึกษา 2531 - 2535

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จัดแบ่งหัวข้อเรื่องไว้ดังนี้

1. ลักษณะของความขัดแย้ง
2. ความหมายของความขัดแย้ง
3. สาเหตุของความขัดแย้ง
4. ผลของความขัดแย้ง
5. วิธีแก้ความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas Clayton และ Ralph H.Kilmann
6. การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะของความขัดแย้ง

ลูตัน (Luthans. 1981 : 380 - 381) ได้ให้ทัศนะในเรื่องลักษณะของความขัดแย้ง ในองค์การแบบดั้งเดิม มี 4 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ
3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ

ประกอบ คูรัตน์ (2523 : 1) ได้ให้ทัศนะในเรื่องลักษณะของความขัดแย้งไว้

5 ลักษณะ คือ

1. สภาพความขัดแย้งภายในบุคลิกภาพของแต่ละเอ็กต์บุคคล เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลคนเดียวกัน

2. สภาพความขัดแย้งภายในตนเองอันเป็นผลมาจากความคาดหวังภายนอก
3. สภาพความขัดแย้งอันเกิดจากความคาดหวังภายนอกหลาย ๆ ด้านขัดกัน
4. สภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล
5. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

พินิจพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2533 : 31 - 33) ได้ให้ทัศนะในเรื่องลักษณะของ

ความขัดแย้งไว้ 4 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล เป็นที่ทราบดีว่าองค์การประกอบด้วยคนที่ทำงานในองค์การ ฉะนั้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล ทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญา แนวความคิด และระบบคุณค่า ฯลฯ นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์การ คือ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอาจเป็นตัวการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงานราชการ เช่น การแข่งขันกันเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะคนทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การอาจไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นและผู้ร่วมปฏิบัติงานอื่น ๆ หรือเกิดความขัดแย้งต่อองค์การ สาเหตุของความขัดแย้งนี้อาจมีมาตั้งแต่เริ่มต้นที่บุคคลนั้นเข้าสมัครงาน เนื่องจากเวลาสัมภาษณ์น้อย อาจได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม องค์การประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น ทั้งนี้สาเหตุพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ จากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารที่ต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของความขัดแย้ง เช่น หน่วยงานหนึ่งต้องการเงินทุนสนับสนุนทางด้านวิจัย แต่อีกหน่วยงานหนึ่งต้องการเงินทุนสนับสนุนด้วยอุปกรณ์การสอน ก็ทำให้เกิดการต่อสู้ด้านทรัพยากร ยังมีหลายกลุ่มแตกต่างกัน ก็ต้องมีรูปแบบในการบริหารที่แตกต่างกันออกไปความแตกต่างในด้านนโยบายและการดำเนินการ อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง เพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมมีข้อเปรียบเทียบเกี่ยวกับผลประโยชน์และส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การต่อองค์การ จะเห็นได้ชัดในวงการธุรกิจที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งตลาด แย่งลูกค้า รายได้ ฯลฯ หากองค์การใดไม่สามารถแข่งขันได้ก็จะประสบความพินาศทางการเงิน ต้องล้มเลิกกิจการ องค์การใดชนะก็ยืนหยัดแข็งแกร่งต่อไปในวงการธุรกิจ

สรุปได้ว่า องค์การเป็นทีมของคนที่ร่วมกันดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้กลไกต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกันคนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การล้มเหลวได้ ถ้าคนเกิดความขัดแย้งรุนแรงในองค์การ ซึ่งแต่ละคนนั้นย่อมจะมีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเองไม่เหมือนกัน คือ มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี หรือแบบแผนของการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน มีระดับการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความต้องการ และมีความหวังในชีวิตที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยจะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงถือว่า เป็นภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะตัดสินใจ ดำเนินการในการจัดการความขัดแย้งหรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อประโยชน์ขององค์การให้จงได้

ความหมายของความขัดแย้ง

ชมิคท์ (Schmidt. 1974 : 6 - 8) ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติเห็น และความรู้สึกแตกต่างกัน

ฟิลเลย์ (ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์. ม.ป.ป. ; อ้างอิงมาจาก Filley. 1975) ให้ความหมายความขัดแย้งในลักษณะของการที่มีเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน และการมีค่านิยมต่างกัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับความรู้สึกมากกว่าสภาพความเป็นจริง นอกจากนี้เขายังได้สรุปลักษณะของสถานการณ์ขัดแย้งว่า ประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ

1. มีอย่างน้อยสองฝ่ายมาปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
2. ต่างฝ่ายต่างก็มีเป้าหมาย และ/หรือค่านิยมที่ต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นจริงหรือตามการรับรู้ของแต่ละฝ่ายก็ได้

3. ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นมีลักษณะที่พยายามเอาชนะ การยับยั้ง หรือการกดดันอีกฝ่ายหนึ่ง หรือต่างฝ่ายพยายามเอาชนะกัน

4. ทั้งสองฝ่ายจะต้องพบกับการกระทำที่มีการต่อต้านกันและกัน (Opposing) และมีปฏิกิริยาต่อการกระทำของฝ่ายตรงข้าม

5. แต่ละฝ่ายพยายามสร้างความไม่สมดุลหรือพยายามทำตนให้มีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

✓ ไรม์ส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1976) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกเอาเปรียบ ให้อำนาจ ไม่อนุมัติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจจะทำให้เกิดโมโหโกรธาเกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง หรือเมื่อพบกับความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก จากงานวิจัยพบว่า คนส่วนใหญ่จะหาทางออกด้วยการเอาแพ้เอาชนะกันมากกว่าอย่างอื่น เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน เมื่อฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมา ก็จะมีปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งอาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจจัดการกับความขัดแย้งเองหรือให้บุคคลที่สาม เช่น ผู้บริหารมาจัดการกับความขัดแย้งให้ไม่ว่าจะจัดการกับความขัดแย้งอย่างไรก็ตาม ก็จะมีผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลงถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจ เกิดความคับข้องใจ ผลของความขัดแย้งในตอนนั้นจะทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก

จุง และแมกกินสัน (Chung and Megginson, 1981) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นความพยายามต่อสู้ดิ้นรน ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิดและผลประโยชน์หรือความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มประสบเป้าหมาย

ที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับความพอใจ" ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ (2524 : 73) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งในลักษณะที่รวมกันทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในตัวบุคคลไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจและเมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่มหรือมากกว่า มีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูลข่าวสารและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน"

สโตนเนอร์ (Stoner. 1982 : 407) ให้ความหมายของความขัดแย้งในองค์การว่า คือ ความตกลงกันไม่ได้ระหว่างสมาชิกในองค์การหรือกลุ่มคนตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าขึ้นไป ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มจำเป็นต้องร่วมกันในทรัพยากรที่มีจำกัด หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านสภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ชลอ ธรรมศิริ (2518 : 10) ให้ความหมายของความขัดแย้งโดยหน้าที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมาโดยการกระทำ แต่มีที่มาคือความคิดของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกัน มีความแตกต่างกัน ค่านิยมแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522 : 58) ให้ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ว่า "ความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ตรงกัน"

ทีศนา แคมมณี (2522 : 23) ให้ความหมายไว้ว่า "ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่ทำให้คนตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้"

อรุณ รักธรรม (2525 : 178) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งขององค์การ คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขา มีความแตกต่างในทางด้านสภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกัน และไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็จะพยายามแสดงทรรศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่นหรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

วิจิตร วรุตบางกูร (2526 : 173) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อภิปราย ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย

กิตติมา ปรีดีศิลป (2529 : 295) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวายเนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือนำมันลดลง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 71) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่คนหรือกลุ่มคน เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งมีข้อจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

วีระพงษ์ แสนโกชณ์ (2533 : 16) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์อย่างหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในสังคม ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกันหรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจและอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถหาข้อยุติเป็นที่พอใจได้ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม บทบาทและหน้าที่ เป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การสื่อความหมายและการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องชัดเจนและโครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสม

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งย่อมมีปรากฏการณ์อยู่เสมอในสังคม ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกันและคับข้องใจในการปฏิบัติงานและไม่สามารถหาข้อยุติเป็นที่พอใจได้ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันในด้านเป้าหมาย การปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม บทบาทและหน้าที่การสื่อสารที่ไม่ถูกต้องและผลประโยชน์ที่พึงได้รับ

สาเหตุของความขัดแย้ง

อุษา ชัชวาลย์ (2514 : 85) กล่าวว่า สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ นั้นจะต้องเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีที่มาดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากค่าตอบแทน อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส และบริการอื่น ๆ ที่นายจ้างหรือองค์การนั้น ๆ จะพึงให้เป็นค่าตอบแทนแรงงาน ความไม่พอใจจะเกิดขึ้นเมื่อ
 - 1.1 ได้ค่าตอบแทนต่ำ หรือความเหลื่อมล้ำในการได้รับค่าตอบแทน
 - 1.2 มีแรงงานที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน แม้แต่น้ำใจ
 - 1.3 แรงงานมีสุขภาพ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงในสถานภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา
 - 1.4 แรงงานที่ถูกเกณฑ์ต้องทำเพราะถูกบังคับ
2. ความไม่พอใจเนื่องมาจากผู้ร่วมงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่
 - 2.1 ผู้ร่วมงานในระดับสูงกว่า ซึ่งมีความสำคัญที่สุดต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาแล้วก็จะทำให้เกิดความศรัทธาต่องาน มีกำลังใจ ขยันขันแข็ง และประสิทธิภาพในการทำงานย่อมสูงไปด้วย

ส่วนลักษณะของผู้ร่วมงานในระดับสูงกว่าที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมาสู่ผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า ได้แก่ ความจุกจิกจู้จี้ ขี้บ่นเกินกว่าเหตุ ถือระเบียบวินัยเป็นที่ตั้ง ไม่มีการลดหย่อนผ่อนโทษ ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการทำงานนั้นจะต้องคอยระวังตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่มีอิสระแก่ตัวเอง ถ้าพลาดเมื่อไรมีหวังถูกลงโทษ ขาดขวัญและกำลังใจ ปราศจากความรับผิดชอบ พยายามเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว ชอบการประจบสอพลอ หรือเห็นแก่ได้ ไม่ยุติธรรม หูเบา
 - 2.2 ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นได้เมื่อเพื่อนร่วมงานเป็นคนช่างฟ้อง เรื่องที่ทำผิดเล็กน้อยก็เก็บเอาไปรายงานผู้บังคับบัญชา ทำให้ถูกตำหนิ ถูกสอบสวน เพราะผู้ร่วมงานเป็นคนชอบอิจฉาริษยา ชอบเอาเปรียบ
 - 2.3 ผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า คุณลักษณะที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ได้แก่ ความเกียจคร้าน ขาดความรู้ ความสามารถ สะเพร่า ประมาท หรือชอบเล่นเลื้อย ชอบก่อความเดือดร้อน หรือนำความเสื่อมเสียมาสู่

3. ความไม่พอใจอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม

3.1 ด้านส่วนตัว เกี่ยวกับความเป็นอยู่ในครอบครัว ความก้าวหน้าในการทำงาน

3.2 สถานที่ทำงาน ในวงการบริหารทั่ว ๆ ไปแล้ว ยอมรับกันว่าสภาพแวดล้อมที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน แยกเป็น

3.2.1 สถานที่ คับแคบ มีดทับ ร้อนอบอ้าว มีเสียงอึกทึกครึกโครม

ไม่เป็นสัดส่วน

3.2.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในส่วนงาน ล้าสมัย ชำรุด มีจำนวนน้อย

ไม่เพียงพอ

3.2.3 สวัสดิการ การกักขัง การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย ยานพาหนะคุณภาพของอาหาร น้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำห้องส้วม

วิจิตร วรุตบางกูร (2522 : 175) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 5 ประการ

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. บรรยากาศการทำงาน เช่น ระดับความเป็นอยู่ต่างกัน ผู้บริหารเผด็จการ ฯลฯ
3. องค์การอ่อนแอมีความล้มเหลวผิดพลาด และอุปสรรคมากมาย
4. ความคิดเห็นต่างกันอาจจะเนื่องมาจาก วิธีคิดต่างกัน การรับรู้ต่างกัน ค่านิยม

ต่างกัน ความพอใจต่างกัน ผลประโยชน์ขัดกัน ฯลฯ

5. บุคคลมีอคติต่อกัน

กิตติมา ปรีดีติลล (2529 : 296 - 298) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล

1.1 ความคิดเห็นต่างกัน เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์ร่วมกับความแตกต่างจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา ความแตกต่างนี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

1.2 วิธีการคิดและวิธีแก้ปัญหาแตกต่างกัน

1.3 การรับรู้ที่ต่างกัน ในบางกรณีคนเรามองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการรับรู้ที่ต่างกัน อวัยวะการรับรู้ที่ต่างกัน ประสบการณ์ที่ต่างกัน

1.4 ค่านิยมแตกต่างกัน ค่านิยมในที่นี้ หมายถึง หลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่า ดี ไม่ดี ควรไม่ควรอย่างไรแตกต่างกัน

1.5 ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น อคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างกัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้อาจเกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบกันก็ได้

1.6 ผลประโยชน์ขัดกัน เป็นปัญหาใหญ่แก้ไขได้ยากยิ่ง ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงเพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียวและไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งก็จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง.

2. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ เนื่องจากโครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักขององค์การเท่านั้น แต่จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานและของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งก็เกิดการขัดกันขึ้น เรื่องที่ขัดกันมักเป็นเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันกันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ เพราะแต่ละหน่วยงานพยายามหาวิธีการที่จะแย่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่หน่วยงานของตนมากที่สุดเพื่อผลงานของตนเอง

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิควิธีการบริหารงาน บางอย่างจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผลงาน การเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมไม่พอใจเกิดความขัดแย้งกันขึ้น

2.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงาน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด

2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา
พินลพรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531 : 129) กล่าวถึงที่มาของความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ คือ

1. ความแตกต่างในด้านเป้าหมาย ความจริงแล้วในองค์การไม่น่าจะมีความขัดแย้งในเรื่องเป้าหมายขององค์การ เพราะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับรองลงมา

เป็นผู้วางแผนให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และผู้บริหารในระดับต่ำลงมาก็เป็นผู้รับมาปฏิบัติ รวมทั้งคำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็คือ ความขัดแย้งยังคงมีอยู่เนื่องจากเหตุผล 2 ประการคือ

1.1 ผู้บริหารระดับรองแต่ละคนมีเป้าหมายของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าหรือไม่สำเร็จตามโครงการ

1.2 แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การมีเป้าหมาย กำหนดเวลาที่จะให้งานสำเร็จ และมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. การแย่งชิงทรัพยากร สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากในองค์การก็คือ การแย่งชิงทรัพยากร (คน เงิน เครื่องมือ) ที่มีอยู่จำกัด ฉะนั้นงานสำคัญงานหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงก็คือ ต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม

3. การสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้องและการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่จำเป็นเสมอไปที่คนในองค์การจะได้รับข้อมูลที่เหมือนกันหรือถูกต้อง หน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีข้อมูลที่แตกต่างกัน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ข้อมูลเป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจ ถ้าหน่วยงานหนึ่งไม่ทราบข้อมูลของอีกหน่วยงานหนึ่ง การตัดสินใจของหน่วยงานแรกก็อาจไม่เป็นที่เข้าใจของหน่วยงานแล้วการตัดสินใจโดยขาดข้อมูลและความเข้าใจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ถึงแม้หน่วยงานต่าง ๆ จะได้รับข้อมูลที่เหมือนกัน แต่ก็อาจจะมีความคิดเห็นหรือทัศนคติที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในด้านข้อมูลและความเห็นก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและความเข้าใจผิดระหว่างหน่วยงาน

4. ความไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับมาตรฐานการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นองค์การมีความเกี่ยวข้องกัน เนื่องจากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับสาร โดยที่การทำงานของหน่วยงานหนึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่แต่ละหน่วยงานจะต้องมีมาตรฐานการทำงานที่เทียบเคียงกันได้ หากมาตรฐานแตกต่างกันจะทำให้มีผลกระทบที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดหรือทั้งหมด

5. โครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม โครงสร้างขององค์การอาจจะกลายเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ความแตกต่างในด้านอำนาจระหว่างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา ผู้ทำงานสายงานที่ปรึกษาได้รับยกย่องว่าเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์จึงได้รับมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเฉพาะตัวนั้น แต่สำหรับ

ผู้ปฏิบัติงานหลักได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบตามสายงานบังคับบัญชาในองค์การ เมื่อฝ่ายที่ปรึกษาได้คำปรึกษาแก่ฝ่ายงานหลัก ก็หวังที่จะให้ฝ่ายงานหลักปฏิบัติตามข้อแนะนำที่ให้ ถ้าฝ่ายงานหลักไม่ปฏิบัติตามหรือไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

หน่วยงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันก็ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันก็เช่นเดียวกันก่อให้เกิดปัญหา เพราะบางครั้งงานนั้นอาจไม่มีผู้ปฏิบัติ เนื่องจากเข้าใจว่าผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นเป็นผู้รับผิดชอบ

روبินส์ (วีระพงษ์ แสนโกชณ์, 2533 : 94 อ้างอิงจาก Robbins. n.d.)

ได้แบ่งกระบวนการการเกิดความขัดแย้งไว้ 4 ระยะ คือ

- ระยะที่ 1 สภาวะการต้นนำของความขัดแย้ง
- ระยะที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้
- ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก
- ระยะที่ 4 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

ระยะที่ 1 สภาวะการต้นนำของความขัดแย้ง

สภาวะการต้นนำ เป็นลักษณะหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มหรือเสริมให้เกิดสภาพความขัดแย้ง แนวโน้มที่จะทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน อันจะเป็นทางนำไปสู่ความขัดแย้งได้ สิ่งที่เป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหาที่สำคัญคือ

1. การสื่อสาร

การสื่อสารหรือการสื่อความหมาย เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นพื้นฐานให้มนุษย์มีความเข้าใจตรงกัน ถ้าการสื่อความหมายไม่ดี ไม่ชัดเจน หรือมีความหมายไปในด้านตรงกันข้ามจะทำให้เกิดแรงกดดัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งและเข้าใจผิด แม้กระทั่ง "เสียง" ที่ใช้ในการสื่อสารก็มีความสำคัญที่จะบ่งบอกถึงการสื่อสารที่ดีหรือไม่ ร็อบบินส์ (Robbins) กล่าวว่า ถ้าเราไม่สามารถที่จะสื่อความหมายกับคนอื่นได้ จะทำให้เรามีความเข้าใจและการกระทำที่แตกต่างจากคนอื่นได้ แต่การสื่อสารที่ไม่ดีมิใช่จะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งหมด เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่จะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจต่อสิ่งนั้น ๆ

จากการวิจัยของนักวิชาการหลาย ๆ เรื่อง ได้ยืนยันว่า การสื่อสารและเสียงที่ใช้จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดสภาวะการผ่อนคลายของความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ไม่เพียงพอกับบุคคลอื่น หรือได้รับมากเกินไป แนวโน้มจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้มาก ในกรณีที่ได้รับมากจะทำให้จุดที่พูดถึงนั้นเด่นมากจนเกินไป เกินความจำเป็น หรือถ้าการสื่อสารน้อยจะทำให้สิ่งที่ต้องการนั้นไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร กระบวนการสื่อสารนั้นจะสื่อสารผ่านจากคนหนึ่งไปสู่คนหนึ่ง ถ้าการสื่อสารไม่ตรงกันจะทำให้เกิดปัญหาได้

2. โครงสร้าง

โครงสร้างก็เป็นปัจจัยในสภาวะการผ่อนคลายอีกประการหนึ่ง ความหมายของ "โครงสร้าง" ที่ใช้จะมีความหมายรวมถึงตัวแปรบางอย่างที่จะเป็นปัจจัยร่วม เช่น ขนาด ระดับ ของการกระทำ ความเฉพาะเจาะจง และความเป็นมาตรฐานของงาน การมอบหมายงานให้กลุ่มสมาชิก รูปแบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และระดับการพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่ม สิ่งดังกล่าวเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ โดยเฉพาะในกลุ่มอายุวัยหนุ่มสาว แนวโน้มการขัดแย้งจะนำสู่การลุกลามที่ใหญ่โตมากขึ้น ถ้าการกระทำไม่ได้เกิดจากความยุติธรรมหรือมีมาตรฐานในการปฏิบัติไว้

สภาวะผู้นำที่มีบุคลิกปิดตัวเอง ไม่มีการยืดหยุ่น ควบคุม และคอยติดตามในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกินไป จะทำให้มีแนวโน้มเกิดความขัดแย้งมากขึ้น ในระบบการให้รางวัลก็เช่นเดียวกัน เมื่อใช้ไม่ถูกต้องก็อาจนำไปสู่ปัญหา ประการสุดท้ายถ้ากลุ่มจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันภายในกลุ่ม หรือพึ่งกลุ่มอื่นมากเกินไป โอกาสการขัดแย้งก็มีมากขึ้น

3. ตัวแปรของบุคคล

ตัวแปรของบุคคล ซึ่งจะมีความหมายรวมถึงระบบค่านิยมและบุคลิกภาพของแต่ละคน ความรู้สึกนึกคิด ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันได้ บุคลิกภาพของแต่ละคนเป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น นักบริหารผู้มีอำนาจสูงในการบริหารงาน ถ้ามองคนอื่นเป็นคนด้อยคุณค่าแล้ว จะสร้างความไม่พึงพอใจ และจะนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งได้โดยง่าย ค่านิยมของคนเป็นพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์ ถ้ามีความแตกต่างในค่านิยมมากอาจทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น

ระยะที่ 2 การรับรู้และบุคลิกของคน

ถ้าความไม่เข้าใจเริ่มมาตั้งแต่ระยะที่ 1 หรือเกิดความคับข้องใจมาแล้ว แนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งได้ จะนำมาสู่ระยะที่ 2 โดยมีสภาวะการผ่อนคลายมาก่อน แล้วก่อนที่ความขัดแย้งจะตามมา ซึ่งอาจจะเป็นคนใดคนหนึ่งเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ความขัดแย้งก็จะดำเนินไปเรื่อย ๆ

ถ้าเราได้ทวนกลับไปถึงคำจำกัดความของความขัดแย้งใหม่ จะเห็นว่าการรับรู้ที่เราได้พูดถึงนั้น เกิดจากบุคคลที่มีส่วนร่วมในเหตุการณ์หนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งคน ได้ตระหนักถึงสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม เพราะว่าความขัดแย้งคือการรับรู้ต่อเหตุการณ์นั้น ไม่ได้หมายความว่านั่นคือบุคลิกของคน เราอาจจะใช้ในคำอื่น เช่น นาย ก. กับ นาย ข. ไม่ลงรอยกันอย่างแรง แต่ไม่ได้หมายความว่า ทำให้ นาย ก. เกิดความขัดแย้งและมันก็ไม่ได้มีผลกระทบที่จะนำไปสู่ความแตกหักกัน เป็นเพียงระดับความรู้สึกซึ่งจะเป็นระดับที่อารมณ์ของคนถูกรบกวน จะทำให้สมาชิกที่มีส่วนร่วมเกิดความวิตกกังวล ตึงเครียด คับข้องใจ และกลายเป็นศัตรูกันได้

ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก

ในระยะที่ 3 ของกระบวนการความขัดแย้งนี้เป็นระยะที่สมาชิกเกิดการกระทำที่แสดงออกถึงความคับข้องใจ ในการที่เป้าหมายและความสนใจของตนถูกรบกวน ถูกขัดขวางหรือถูกสกัดกั้น การแสดงออกนั้นจะรุนแรงขึ้น นั่นคือจะแสดงให้เห็นว่าตนเองเกิดความคับข้องใจ เป็นการเปิดเผยให้คนอื่นรู้ว่าตนเองมีความรู้สึกอย่างไร

การแสดงออกถึงความขัดแย้งนั้น จะมีพฤติกรรมการแสดงออกโดยตรงหรือทางอ้อมและลักษณะรูปแบบของการได้รับการควบคุมอย่างสูงที่จะรบกวนต่อการแสดงออกโดยตรง ก้าวร้าวรุนแรง หยาบคาย โดยไม่สามารถจะควบคุมได้ ถ้าในระดับต่ำ เช่น นักเรียนไม่ยอมยกมือตอบคำถามของครูในชั้น แต่ถ้าระดับที่รุนแรงคือสาทรศ ท้าสงครามทางประสาท เป็นต้น

ระยะที่ 3 นี้ ควรได้รับการแก้ไขภาวะความขัดแย้งตั้งแต่เริ่มแรก หรือเมื่อเริ่มมีการขัดแย้งแสดงออกมา อาจใช้เทคนิคการลดภาวะคับข้องใจ หลังจากสังเกตพฤติกรรมได้ นักบริหารบางคนแนะนำให้ใช้เทคนิคการแก้ปัญหา 5 ประการ คือ

1. การแข่งขัน
2. การให้ความร่วมมือกัน
3. การหลีกเลี่ยง
4. การประนีประนอม
5. การประนีประนอม

1. การแข่งขัน

สมาชิกในกลุ่มต่างก็เสาะหาเป้าหมายในการที่จะดำเนินไปสู่ผลสำเร็จของตนเองในหน้าที่การทำงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และ/หรือ ที่ตนเองสนใจอยู่ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงานอื่น ๆ ซึ่งอาจทำให้เกิดสถานการณ์ คือ มีคนหนึ่งชนะ อีกคนหนึ่งก็ต้องแพ้ ในกลุ่มการทำงานที่มีรูปแบบอย่างชัดเจน หรือองค์การใดก็ตามมีอยู่บ่อยที่พบว่า การใช้อำนาจเหนือผู้อื่น โดยใช้อำนาจของตนเองเป็นพื้นฐานจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความขัดแย้งต่อผู้อื่น

2. การให้ความร่วมมือกัน

เมื่อในกลุ่มเกิดความขัดแย้งขึ้น แต่ละคนต่างก็เสาะหาความพึงพอใจของตนเองหรือผลที่ตนเองจะได้รับมากขึ้น พฤติกรรมของสมาชิกในการทำงานที่จะช่วยกันแก้ปัญหาที่ลดน้อยลงต่างคนต่างก็จะไม่หาความสำเร็จของตนเอง แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มแล้ว แนวการทำงานจะพบในลักษณะการชนะด้วยกัน ซึ่งจะเป็นการทำงานโดยการแก้ปัญหาโดยการยอมให้ต่างคนก็เป็นผู้ชนะด้วยกันทั้งคู่

3. การหลีกเลี่ยง

สมาชิกอาจจะยอมรับว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้ลดลงได้โดยการหลีกเลี่ยงเสีย ถ้าสิ่งที่เป็นเป้าหมายนั้นตกลงกันไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มอาจจะมีความรู้ในการแยกตัวออกหรืออยู่ให้ห่างไกลจากคนอื่น หรือถ้าไม่สามารถจะถอยหนีได้จะกดเก็บไว้ โดยเฉพาะสมาชิกนั้นจำเป็นต้องจะต้องพึ่งพาอาศัยผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า เขาจะรู้ว่าการกดเก็บไว้จะเป็นประโยชน์ต่อตัวเอง

4. การประนีประนอม

เมื่อสมาชิกมีความรู้สึกเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลจะพยายามหาวิธีการที่จะทำให้เหตุการณ์บรรเทาเบาลง หรือต้องการหาทางให้คู่ต่อสู้สงบลง เขาอาจจะเป็นผู้เสียเอง ถ้าคู่ต่อสู้พอใจเช่นนั้นความสัมพันธ์ก็ยังคงดำเนินไปได้ ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการที่เหมาะสมจะนำไปใช้เมื่อสามมีและภรรยา มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ควรเลือกสิ่งที่คู่ของเรานั้นมีความสนใจมากกว่าเราซึ่งจะทำให้เหตุการณ์สงบลงได้

5. การประนีประนอม

เมื่อมีการขัดแย้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การแบ่งปัน การเฉลี่ยกันควรจะเกิดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นก็คือ การประนีประนอมกัน วิธีการนี้ไม่ชัดเจนว่าใครแพ้หรือชนะ จะไม่ทำให้เกิดการแบ่งแยกกัน

ระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง

เมื่อมีปัญหาของการขัดแย้งได้รับการแก้ไขแล้ว ความขัดแย้งต่าง ๆ จะลดลงเป็นผลในการพัฒนาการทำงานของกลุ่มมากขึ้น

ผลของความขัดแย้งนั้นมิได้ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะมีทั้งผลได้และผลเสีย

ผลที่ดี คือ จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารอย่างมีคุณภาพมากขึ้น กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่ม และเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดความสนใจ และหันมาดูแลเอาใจใส่ในกลุ่มทำงานมากขึ้น หาทางกำจัดภาวะตึงเครียดที่เกิดขึ้นกับอารมณ์และความรู้สึกของกลุ่มทำงาน และจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการประเมินตนเองประเมินกลุ่ม และมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การเกิดความขัดแย้งจะสามารถพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ สิ่งใดที่เป็นเรื่องเล็กน้อยพอจะผ่านไปได้ ไม่เกิดความเสียหายต่อองค์การควรจะปล่อยไปได้บ้าง ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นความสำคัญ เฉพาะสิ่งที่เป็นประเด็นหลักขององค์การ ซึ่งสิ่งดังกล่าวผู้บริหารควรพิจารณาตัดสินใจได้ ความขัดแย้งจะเป็นตัวสกัดกั้นความคิดของกลุ่มทำให้ไม่มีความคิดริเริ่มเปรียบเสมือนคำสั่งของผู้บริหารที่ต้องการให้เป็นไปตามที่ตนเองต้องการแต่เพียงอย่างเดียว การตัดสินใจดังกล่าวจะเป็นจุดอ่อนในข้อตกลงต่าง ๆ เพราะการเสาะหาข้อมูลก่อนการตัดสินใจไม่เพียงพอ ความขัดแย้งเป็นความท้าทายให้เกิดความคิดที่ใหม่ ๆ การส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายและช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น

แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้บริหารไม่ใส่ใจต่อบรรยากาศที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งที่เริ่มก่อตัวขึ้นแล้ว ยังคงดำเนินไปตามที่ตนเองมีความต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวและความหายนะได้ในที่สุด

สรุปสาเหตุของความขัดแย้งมีด้วยกัน 3 ประการ คือ

1. ความคิดเห็น ที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้เขาคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

2. แนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติ

ที่ตลิดแล้วเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกันเป็นหลักการอาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง

3. ผลประโยชน์ คือ สิ่งที่ทุกคนต้องการหรือความพอใจของแต่ละคนความขัดแย้งกัน เพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัด และเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

ผลของความขัดแย้ง

จุง และแมกกินสัน (Chung and Magginson. 1981 : 263) ได้เสนอผลในทางบวกหรือทางดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การไว้ดังนี้

1. ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น
2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
3. เกิดความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่มขึ้น
4. ช่วยให้มีการระบายความรู้สึกลอยๆเต็มที่
5. ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดีขึ้น (เมื่อได้แก้ปัญหมาแล้ว)

อรุณ รักธรรม (2520) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งของคนในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คุณและโทษของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับศิลปะของนักบริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้ง และได้ให้ข้อสรุปถึงผลดี ผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้ คือ

ข้อดี

1. ทำให้เกิดความคิดเห็นแนวทางที่ดีกว่าเหนือกว่า
2. เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่เสมอ
3. เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดของตนเองอีกครั้งหนึ่งดีแล้วเหมาะสมหรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม
4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อันจะทำให้เกิดความคิดเห็นที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. เปิดโอกาสให้มนุษย์มีโอกาสตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

ข้อเสีย

1. บางคนทนดูและอยู่ร่วมไม่ได้ จำเป็นต้องหนีออกไปจากหน่วยงานหรือองค์การ
2. ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป
3. บรรยากาศของความเชื่อถือได้ ไว้วางใจกันจะหมดไป และอาจจะเป็นการต่อสู้กัน

ด้วยอารมณ์ไร้เหตุผล

4. มีการต่อต้าน ซึ่งอาจจะขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ หรือต้องการความร่วมมือทำงานเป็นกลุ่ม

วิจิตร วรุตบางกูร (2522 : 174) ได้กล่าวถึง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง ต่อองค์การไว้ดังนี้

ผลดี

1. ทำให้เกิดแนวปฏิบัติหรือความคิดเห็นอื่น ๆ มากขึ้น
2. ทำให้มีโอกาสเลือกแนวทางที่ดีกว่า
3. ทำให้เกิดแรงผลักดันที่ต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ
4. ทำให้เกิดความพยายามที่จะอธิบายความเห็นความ เชื่อหรือชี้แจงให้ชัดเจน
5. ความตึงเครียดกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
6. ทำให้เกิดความเคยชินในการแลกเปลี่ยนความเห็นและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

มากขึ้น

ผลเสีย

1. ทำให้เกิดบรรยากาศอึดอัดตึงเครียด
2. ทำให้เสียเวลา การทำงานชะงักงัน
3. อาจทำให้เกิดการแตกความสามัคคี พลังกลุ่มอ่อนแอลง
4. ทำให้คนบางคนรู้สึกพ่ายแพ้ เสียขวัญ กาลังใจ เสียความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ทำให้เกิดบรรยากาศไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. ทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน อคติ ไม่เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ
7. ถ้าเกิดบ่อย ๆ และรุนแรง ทำให้บรรยากาศองค์การเสียไป ทำให้องค์การอ่อนแอ

ขาดประสิทธิภาพ

พรรณา ราย ทรัพย์ะประกาศ (2532 : 71) ได้กล่าวถึง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดี

1. เป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลตอบสนองที่ดีขึ้น
2. ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่ได้ถูกนำมาเปิดเผยเพื่อหาทางแก้ไขปัญหานั้นได้
3. คนหรือกลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง จะมีความเข้าใจต่อกันอย่างลึกซึ้ง

มากขึ้นหลังจากได้แก้ไขข้อขัดแย้งนั้นให้ลุล่วงไปแล้ว

ผลเสีย

1. ทำให้ความร่วมมือและการทำงานร่วมกันเป็นทีมลดลง
2. ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันก็เริ่มแบ่งขยายไปมากขึ้น
3. บุคคลที่รู้สึกว่าเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ในความขัดแย้งนั้น จะรู้สึกว่าตนเองไร้ค่า

และสูญเสียแรงจูงใจ จึงทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูงมาก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 27) ให้ความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ตราบดีที่เรายังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือก เกิดจากการกระทำของคนหนึ่งไปสักระยะหนึ่งให้คนอื่นหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือเกิดการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ หรือเป้าหมาย ต้องมาทำงานด้วยกันโดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ ทักษะที่มีต่อความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงไปโดยเริ่มจากแนวประเพณีนิยมที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว จึงควรหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นประโยชน์ สำหรับในปัจจุบันนี้แก่นักปฏิสัมพันธ์เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมด หรือเลวทั้งหมด แบบของความขัดแย้งจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชา หยุดอยู่กับที่ องค์การที่มีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม จะช่วยทำให้คนมีความตื่นตัวกระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้ง

และระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์
ความขัดแย้งที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะ และทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ
สรุปได้ว่า ผลของความขัดแย้งจะมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์การ

วิธีแก้ความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส เคลย์ตัน (Thomas Clayton) และเรล เอช คิลแมนน์ (Raih H. Kilmann)

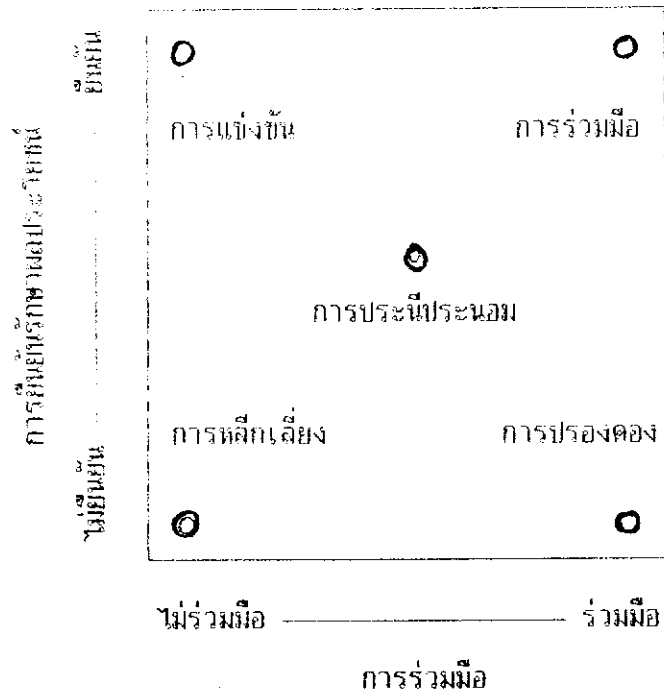
เคลย์ตัน และคิลแมนน์ (Clayton and Kilmann. 1974 : 11 - 13) ได้เสนอ
วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่าย
แสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

1. มิติแห่งการยืนยันทรงรักษาสถานการณ์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตาม
ความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการ
ของคนอื่นหรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิตินี้ สามารถนำไปเป็นแนวการแก้ความขัดแย้งได้ 5 แบบ คือ

1. การแข่งขัน (Competing)
2. การปรองดอง (Accommodating)
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
4. การร่วมมือ (Collaborating)
5. การประนีประนอม (Compromising)



ภาพประกอบ 1 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ

แหล่งที่มา : Kenneth, Thomas "Conflict and Conflict Management,"
in Vol.11 The Handbook of Industrial and Organization
Psychology. 1975. p.11

1. การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ การที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลได้ของตนบนความสูญเสียของคนอื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่ทำได้แย่งโดยใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ

2. การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือ ซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนี้อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยไม่คิดถึงตัวเองเลย

3. การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ บุคคลไม่ยึดมั่นในสิ่งที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม

4. การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง การร่วมมือนั่นคือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้อีกสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึง การศึกษาเจาะลึกลงไป เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความสนใจของทั้งสองฝ่ายด้วย

5. การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาแบบอยู่กลางระหว่างการยืนยันรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหานิดที่ไม่เป็นอุปสรรค และทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหแบบการร่วมมือ และการยืนยันรักษาผลประโยชน์ การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขัน แต่อย่างน้อยกว่าแบบการอยู่ร่วมกัน การแก้ปัญหาแบบนี้ลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหแบบการอยู่ร่วมกันนั่นก็คือ พยายามหาทางตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไป เหมือนกับแบบการร่วมมือการประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือเป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519 : 64) เสนอแนะวิธีลดความขัดแย้งในลูกน้องไว้ดังนี้

1. ต้องให้ข้อมูล ข่าวสาร หรือความรู้เรื่องต่าง ๆ ล่วงหน้าเพื่อเตรียมตัวเตรียมใจ
2. ต้องอธิบายเหตุผลต่าง ๆ ให้ละเอียดเป็นที่เข้าใจ
3. ต้องให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือรู้เห็นในงานนั้นด้วย
4. ต้องลดการข่มขู่ บังคับ หรือแสดงตนเป็นปฏิปักษ์ที่ทำให้เกิดความกระทบกระเทือน

ต่อความมั่นคงปลอดภัยของลูกน้องให้มากที่สุด

นอกจากนี้ยังเสนอแนะกุญแจที่ช่วยลดความขัดแย้งและนำไปสู่ความร่วมมือโดยใช้หลัก

3 C คือ การแจ้งข่าวสาร (Communication) การปรึกษาหารือกัน (Consultation)

การให้ความร่วมมือหรือการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน (Collaboration)

นอกจากนี้การเปลี่ยนบทบาท การเปลี่ยนลักษณะ การเปลี่ยนแปลงในการมอบหมาย การบังคับบัญชา การเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

คาร์คอน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 129 ; อ้างอิงมาจาก Cardon. n.d.) ได้เสนอแนะวิธีการแก้และป้องกันความขัดแย้งของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีมารยาดี มีทัศนคติและการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
2. ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ต้องระลึกเสมอว่าทุกคนมีความคิดดี ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของท่านได้
3. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายให้เต็มที่ วิธีที่ดีที่สุดก็คือรับฟังอย่างตั้งใจ และถ้อยคำ ให้เวลาให้พอ สรุปให้ตรงจุด
4. แสดงความรู้สึกรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล และยอมรับเมื่อเห็นว่าสิ่งนั้นจะไม่ก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายในหน่วยงาน
5. พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงานและทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วย วิธีนี้เจ้าของความคิดจะมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ
6. ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกตและสามารถทำนายพฤติกรรมหรือความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ เมื่อเห็นอาการไม่ดีเกิดขึ้นต้องรีบแก้ไข และปรับความเข้าใจทันที

อรุณ ริกธรรม (2525 : 105) เสนอวิธีการแก้ความขัดแย้งไว้หลายประการ

1. จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ความขัดแย้งของกลุ่มในองค์การเกิดขึ้นเพราะการแย่งทรัพยากร
2. ให้อิทธิพลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ ให้อิทธิพลที่เป็นมิตรหรือข้อมูลที่ดีจากกลุ่มหนึ่งไปอีกรวมหนึ่งรับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มที่เป็นคู่ปรับ
3. เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น
4. การกลบเกลื่อน โดยพยายามลบล้างหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา
5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงโดยหนีออกจากกลุ่ม เช่น การขอย้ายตนเองออกจากหน่วยงาน

6. การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยหมุนเวียนไปทำงานตามกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยให้มีทัศนะกว้าง และเกิดความเข้าใจระหว่างกลุ่ม

7. การประนีประนอม เป็นการให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม

8. การหาศัตรูร่วม การหาศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรหันหน้าเข้าหากันได้

9. การหาเป้าหมายร่วม ให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย จะทำให้กลุ่มมีมิตรภาพต่อกันและร่วมมือกันได้ดีขึ้น

10. การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดลงไปเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่มักเป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แท้จริง

11. การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมากอภิปรายร่วมกันถึงหัวข้อความขัดแย้ง จะทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางแก้ปัญหาาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ผลจะมีสองลักษณะ คือ (1) ความเห็นสอดคล้องกัน เท่ากับชนะทั้งสองฝ่าย (2) การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน จะก่อให้เกิดการร่วมมือขึ้นอย่างมาก

พัฒนาพงษ์ กาญจนโรจน์ (2527) ได้เสนอแนะการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างตัวบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนฝูง แม้กระทั่งสมาชิกในครอบครัว ไว้ 8 วิธี คือ

1. การใช้กำลัง รวมถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหาการขัดแย้ง เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในระบบการบริหารแบบเผด็จการ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีกำลังหรืออำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งผลลัพธ์ของการใช้กำลังหรืออำนาจจะออกมาในรูปของการชนะแพ้ ฝ่ายที่ใช้กำลังหรืออำนาจเป็นผู้ชนะ ได้รับสิ่งที่ได้ตั้งใจหรือมุ่งหมายไว้ ส่วนฝ่ายที่แพ้จะผิดหวังต่อสิ่งที่ได้มุ่งหมายไว้จะหมดกำลังใจในการจะคิดสร้างสรรค์ และบางทีจะบั่นทอนสุขภาพจิตอีกด้วย

2. การหลีกเลี่ยง หรือการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการแก้ปัญหาการขัดแย้งอีกวิธีหนึ่ง เมื่อบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง หลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการลาออกหรือถอยห่างไป

3. การนิ่งเฉย หรือการทำเป็นทองไม่รู้ร้อนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาการขัดแย้ง

ตามคติที่ว่า "หนึ่งเสียตัวถึงทอง" โดยมีความคาดหวังว่า เหตุการณ์หรือปัญหาจะคลี่คลายออกไปเอง หรืออีกนัยหนึ่ง เวลาจะช่วยแก้ปัญหา

4. การยึดจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเมื่อเผชิญกับปัญหาการขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน อาจจะใช้วิธีขอให้ระงับเรื่องขัดแย้งเอาไว้ก่อน โดยการยกเอาความสำคัญและจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ ตัวอย่าง เช่น รัฐบาลยกปัญหาการขัดแย้งที่ชายแดนขึ้นมาขอร้องให้สภาผู้แทนราษฎรยุติข้อขัดแย้งการตีความกฎหมายตามมาตราเป็นต้น

5. การประนีประนอม เป็นวิธีการที่ผู้บริหารนิยมใช้ในการแก้ไขปัญหาการขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อคู่กรณีกำลังหรืออาจขัดแย้งกัน ตัวอย่าง เช่น การประนีประนอมระหว่างฝ่ายบริหารและสหพันธ์แรงงาน โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ผลของการประนีประนอมก็คือต่างฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์ แต่จะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์เต็มที่โดยสมบูรณ์นั่นเอง

6. การตัดสินใจ ในบางกรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบจะเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาตัดสินแก้ปัญหา ซึ่งผลการตัดสินใจอาจออกมาในรูปของถูก ผิด ก็ได้ ความสนใจที่คู่กรณีให้ต่อปัญหาการขัดแย้งจะอยู่ในระดับสูงกว่าการประนีประนอม

7. การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการใช้ตุลาการตัดสิน โดยการเชิญบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของคู่กรณีเข้ามาไกล่เกลี่ยหาข้อยุติปัญหาการขัดแย้ง

8. การหันหน้าเข้าหากัน ตามหลักการบริหาร การหันหน้าเข้าหากันเพื่อปรึกษาแก้ไขปัญหามุ่งขัดแย้งเป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดยคู่กรณีจะได้รับความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย วิธีการนี้คู่กรณีจะต้องเข้าใจและยอมรับแนวความคิดที่ว่าไม่มีใครที่ปรารถนาที่จะขัดแย้งกับผู้อื่น ไม่มีใครที่จะถูกเสมอไป หรือผิดเสมอไป และการยอมรับข้อผิดพลาดไม่ใช่สัญลักษณ์ของการอ่อนแอหรือยอมแพ้

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) ได้เสนอรูปแบบเชิงการบริหารในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง 5 รูปแบบ

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9,1 รูปแบบนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงถูกควบคุมโดยการกำจัดหรือจัดไม่ให้ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้หมดไปโดยการให้หลักการผู้บังคับบัญชา-การเชื่อฟัง และการใช้หลักการ-ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิที่จะถามคำถามว่า "ทำไม" วิธีการนี้จะลดความเหนียวแน่นของกลุ่มลงในสภาพการณ์ของการทำงาน จะเห็นว่า วิธีการนี้ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะชนะ-แพ้ ซึ่งผู้ชนะคือผู้บริหาร และผู้แพ้คือเจ้าหน้าที่หรือลูกน้อง

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1,9 รูปแบบนี้ เน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก เน้นการเกิดความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกในกลุ่มและการยอมรับระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี และความไม่ลงรอยกัน วิธีดำเนินการเบื้องต้นก็โดยการใช้วิธีการที่ราบรื่น ความสามัคคีปรองดองสามารถทำให้เกิดขึ้นโดยการให้สมาชิกพูดคุย อภิปราย ถึงเฉพาะสิ่งที่สมาชิกในกลุ่ม เห็นด้วยเท่านั้นแต่ประเด็นที่เป็นปัญหาจะไม่ถูกนำมาพูดถึง ทัศนคติที่ไม่ดีของสมาชิกจะไม่ถูกระงับหรือทำให้หมดไป แต่ทุกคนที่มีความตั้งใจจริงจะมีโอกาสได้ระบายออก ทุกคนจะเกิดความพอใจ

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1,1 ในรูปแบบนี้ความขัดแย้งจะถูกแก้ไขโดยการหลีกเลี่ยงหนีจากความขัดแย้งนั้น โดยการปิดหู ปิดตาไม่พาต่อปัญหานั้นก็จะทำให้ความขัดแย้งหายไปเอง แต่จะต้องใช้เวลา วิธีการนี้เน้น "การมองไม่เห็นความขัดแย้ง การไม่ได้ยินความขัดแย้ง และการไม่พูดถึงความขัดแย้งนั้น"

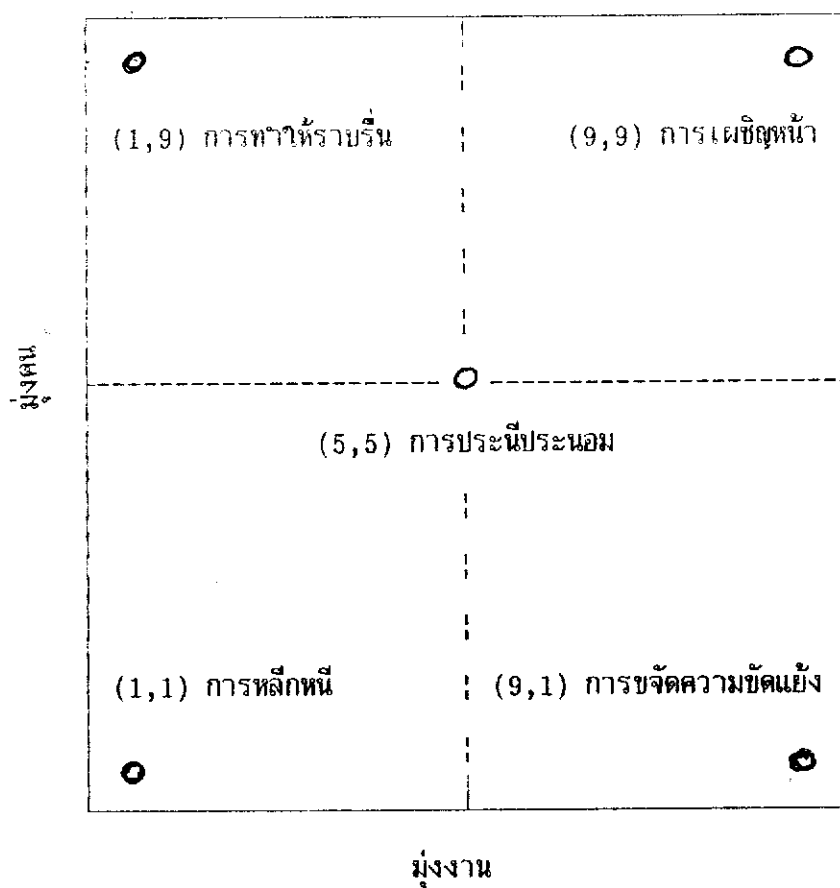
รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 5,5 วิธีการแก้ปัญหแบบนี้จะเป็นการเดินทางสายกลาง โดยการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งจะคงตัวโดยการต่อรองและประนีประนอม การประนีประนอมนี้จะทำให้ความขัดแย้งหายไปถึงแม้บางครั้งจะต้องต่อสู้ แต่ระดับของการประนีประนอมนี้จำกัดเฉพาะการประนีประนอมที่สามารถทำได้แค่นั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการกระทำในสิ่งที่สามารถทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด วิธีการนี้จะไม่มีการชนะหรือแพ้

นอกจากนี้ ความขัดแย้งอาจจะแก้ไขได้โดยให้บุคคลได้พบปะกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง การได้พูดคุยอภิปรายจะช่วยให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น วิธีการประชุมกลุ่มก็จะช่วยในการลดความรุนแรงลง

การแยกกลุ่มที่เกี่ยวข้องให้อยู่คนละสถานที่จะเป็นการหลีกเลี่ยงการมีสัมพันธ์โดยตรงกัน หรือการย้ายบุคคลบางคนไปอยู่แผนกอื่นก็จะช่วยแก้ปัญหาได้

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9,9 รูปแบบของความขัดแย้งชนิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็สามารถแก้ไขได้ ดังนั้น การแก้ปัญหความขัดแย้งจึงเน้นที่การเผชิญหน้าความขัดแย้งนั้น ประเด็นของปัญหาได้ถูกนำมาพิจารณาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินประเด็นเหล่านั้น กลุ่มจะร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาและติดตามผล วิธีการนี้อาจจะต้องใช้เวลาในช่วงระยะแรก แต่จะสามารถประหยัดเวลาได้มาก ถ้ามองในระยะยาว

จากรูปแบบทั้ง 5 ที่กล่าวมาจะเห็นว่าแต่ละรูปแบบมีหลักที่สำคัญเป็นพื้นฐาน คือ รูปแบบ 9.1 การจัดความขัดแย้ง รูปแบบ 1,9 : การทำให้ราบรื่น รูปแบบ 1,1 : การหลีกเลี่ยง รูปแบบ 5,5 : การประนีประนอม และรูปแบบ 9,9 : การเผชิญหน้า จากการวิจัยพบว่า รูปแบบ 9,9 เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 แสดงรูปแบบของความขัดแย้ง

แหล่งที่มา : Blake R.R. and Jane Strygley Mouton. "The fifth Achievement,"
The Journal of Applied Behavioral Science. 6(4) : 418 ; 1970.

พิทกพรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531 : 71) ได้เสนอแนวทางหรือยุทธวิธีในการแก้ปัญหา

5 แนว คือ

1. การหลีกเลี่ยง ผู้บริหารอาจใช้เทคนิคนี้แก้ปัญหความขัดแย้งได้ แต่ถ้าจะให้ได้ผลจะต้องมีส่วนประกอบ 2 ประการ คือ

1.1 ผู้บริหารจะต้องไม่สนใจสาเหตุของปัญหา

1.2 ความขัดแย้งหรือข้อยุติไม่ใช่เป็น เรื่องสำคัญมากนักต่อการดำเนินการ

ถ้าปราศจากส่วนประกอบ 2 ประการนี้แล้ว การใช้วิธีหลีกเลี่ยงก็จะไม่เหมาะสมและจะเป็นอันตรายต่อการดำเนินการด้วย อย่างไรก็ตาม วิธีในการบริหารความขัดแย้งตามเทคนิคนี้จะดำเนินการได้โดย

การไม่ให้ความสนใจ ผู้บริหารจะไม่ให้ความสนใจต่อปัญหความขัดแย้งโดยสิ้นเชิง และจะไม่สนใจที่จะหาสาเหตุด้วย ทั้งที่ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาก็เท่ากับปัญหามีอยู่และค่อย ๆ สลายตัวไปในที่สุด ซึ่งในบางกรณีก็อาจเป็นจริง เพราะเมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งที่มีอยู่อาจสลายไปได้ แต่การใช้วิธีการนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหา หากปัญหามีได้สลายตัวไปจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายยิ่งขึ้นไปอีก ฉะนั้นผู้บริหารอาจใช้วิธีการอีกขั้นหนึ่ง คือ

การกำหนดขอบเขตการติดต่อระหว่างผู้ขัดแย้ง ถ้าผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงและต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่ แต่ยังคงไม่ต้องการที่จะศึกษาถึงสาเหตุ ก็อาจใช้วิธีการกำหนดขอบเขตการติดต่อให้อยู่ในวงจำกัดหรืออยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ หากจะมีการประชุมระหว่าง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งก็เป็นเรื่องที่กำหนดหัวข้อไว้แน่ชัดไม่มีการเบี่ยงเบนไปเรื่องอื่น วิธีนี้เป็นการให้ความขัดแย้งอยู่ในวงจำกัดเรื่องเดิมโดยไม่ขยายไปเรื่องใหม่ วิธีการนี้ใกล้เคียงกับการไม่ให้ความสนใจเต็มที่ว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการพิจารณา จึงทำให้การแก้ปัญหาได้เพียงชั่วคราว ความขัดแย้งอาจแตกแขนงออกไปในรูปแบบใหม่การใช้วิธีการนี้มีข้อเสีย 2 ประการ คือ

1. การพยายามทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งไม่ต้องเผชิญหน้ากัน เป็นการสิ้นเปลืองเวลาของทั้งผู้บริหารและทรัพยากร

2. ความขัดแย้งที่คุกรุ่นอยู่อาจจะขยายไปทั่วองค์กร ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานประจำวัน ฉะนั้น ในกรณีที่การใช้วิธีการนี้ไม่ได้ผล อาจจะต้องใช้วิธีการอื่น คือ

การแยกกันโดยเด็ดขาด เป็นวิธีการสุดท้ายของเทคนิคการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้ง วิธีนี้เกิดจากแนวความคิดที่ว่าถ้าคนหรือกลุ่มที่ขัดแย้งกันไม่ได้ทำงานร่วมกันหรือไม่ได้พบหน้ากันเลย ความขัดแย้งก็จะไม่มี วิธีการนี้อาจเป็นผล ถ้าแต่ละฝ่ายต่างคนต่างทำงานของตนไปโดยไม่เกี่ยข้องกัน แต่ถ้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือองค์การใดต้องขึ้นกับองค์การอื่น การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นจึงน่าจะเอาแนวทางเทคนิคนี้มาใช้ได้

วิธีการนี้ก็มีข้อเสียเช่นเดียวกับ 2 วิธีแรก คือ สาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการสนใจ ความขัดแย้งยังคงมีอยู่เนื่องจากไม่มีข้อยุติที่แน่นอน และอาจจะแพร่ขยายต่อไปทั้งองค์การ

2. การใช้วิธีการละมุนละม่อมในการแก้ปัญหา วิธีนี้ไม่เหมือนกับวิธีการหลีกเลี่ยงเพราะยอมรับในเบื้องต้นว่า ความขัดแย้งมีอยู่ วิธีนี้จะเน้นความร่วมมือและความสงบสุขในองค์การ ความขัดแย้งจะค่อย ๆ ถูกกำจัดไปด้วยวิธีการละมุนละม่อม ผู้บริหารจะเน้นให้เห็นถึงความสนใจหรือความคิดเห็นที่เหมือนกันของกลุ่มหรือคนที่ขัดแย้ง แทนที่จะเน้นถึงความแตกต่าง

ข้อดีของการใช้วิธีนี้ก็คือ ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำให้เกิดความสงบสุข แต่วิธีนี้จะมีจุดอ่อนเพราะความสงบสุขหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเพียงผิวเผินหรือฉาบหน้า โดยซ่อนความขัดแย้งไว้ภายใน ฉะนั้นความขัดแย้งที่ซ่อนตัวอยู่อาจเกิดขึ้นใหม่ ซึ่งอาจร้ายแรงกว่าเก่า การใช้วิธีการละมุนละม่อมจะเกิดผลเพียงระยะเวลานั้น ในระยะยาวอาจไม่ได้ผล เพราะสาเหตุของความขัดแย้งมิได้รับการพิจารณาหรือแก้ไขที่ถูกต้อง

3. การเข้าครอบงำหรือใช้อำนาจแทรกแซง เทคนิคการแก้ปัญหาโดยวิธีการครอบงำหรือใช้อำนาจตัดสิน เป็นวิธีการที่ค่อนข้างปกติธรรมดาของผู้บริหาร ซึ่งมีข้อคิด 2 ประการ คือ (1) เป็นวิธีการรวดเร็วที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (2) เป็นการแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของอำนาจที่ยังมีอยู่ในองค์การ

การใช้วิธีการนี้มีข้อเสีย 2 ประการ คือ (1) ถึงแม้จะเป็นการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว แต่ก็อาจไม่ได้แก้ที่สาเหตุของปัญหา ฉะนั้นความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้อีกและอาจรุนแรงกว่าเดิม (2) แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่ม หรือทั้ง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งกันอาจมีความไม่พอใจในผู้บริหารที่เข้ามาแทรกแซงในเรื่องที่ถือว่าเป็นปัญหาของพวกเขา ฉะนั้นแม้ผู้บริหารจะแก้ไขความขัดแย้งได้ ความไม่พอใจในผู้บริหารจะยังคงมีอยู่เนื่องจากในการตัดสินปัญหาใด ๆ ย่อมมีผู้รู้สึกว่า "ชนะ" หรือ "แพ้" ผู้ที่มีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายไม่พอใจในการตัดสินของผู้บริหาร ฉะนั้นผู้บริหารเป็นจำนวนมากจะพยายามหลีกเลี่ยงวิธีการใช้อำนาจนี้

4. การร่วมมือกันหรือการเจรจาต่อรอง เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ฝ่ายขัดแย้ง ทั้ง 2 ฝ่ายมีความพอใจในข้อยุติของการแก้ปัญหาไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่ง คือ ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเป็นผู้ "ให้" และผู้ "รับ" ผลที่ออกมาจึงจะทำให้มีความรู้สึกว่า "ยุติธรรม" ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเต็มใจที่จะให้การเจรจาตกลงกันไม่ว่าโดยตรงหรือโดยผ่านบุคคลที่สาม

ข้อเสียของการใช้วิธีการนี้เหมือนกับวิธีการที่แล้ว ๆ มา คือ มิได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา นอกจากนี้การเจรจาต่อรองจะต้องหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุด ปัญหาคือจะหาแนวทางนั้นได้อย่างไร หากการแก้ปัญหาไม่มีประสิทธิภาพ ผลที่ออกมามักจะไม่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย อนึ่ง ความยากลำบากในการใช้วิธีร่วมมือกันอาจเกิดขึ้น หากทั้ง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าไม่ยากเจรจาต่อรองเพราะเป็นผู้ถือไพ่เหนืออยู่แล้ว

5. การเผชิญหน้ากัน วิธีนี้แตกต่างจาก 4 วิธีที่กล่าวมา คือ สาเหตุของปัญหาจะถูกนำมาพิจารณาโดยเน้นความสำคัญและความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การมากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล พูด่าง ๆ ว่าเป็นความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของงานส่วนรวมคือองค์การมากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนบุคคลฝ่ายหนึ่งจะต้องมีความเข้าใจในงานและหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่งและมีการยินยอมที่จะให้แลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กันในช่วงระยะเวลาจำกัด คล้ายกับเป็นข้อตกลงร่วมกันในการแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการร่วมมือกัน

จอห์นสัน และจอห์นสัน (วีระพงษ์ แสนโกชณ์, 2533 : 58 ; อ้างอิงมาจาก Johnson and Johnson, n.d.) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลวิธีในการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ

1. ขอบใช้กำลัง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน
2. การหลีกเลี่ยง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มากกว่าเป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำหลีกเลี่ยงในการที่จะเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง
3. ความราบเรียบ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เหมือนครอบครัวเดียวกัน จะไม่แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการทำลายมิตรสัมพันธ์

4. การเผชิญหน้า เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยเผชิญกับปัญหามีความสุ่มรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตามการเผชิญกับปัญหานี้จะพยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายมากที่สุด

5. การประนีประนอม เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง คือเป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้าง และได้รับความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง

การบริหารความขัดแย้งในสถาบันหรือองค์การ

เจริญผล สุวรรณโชติ (2519) ได้กล่าวถึง เกทเซลล์ และกูบา เป็นนักบริหารที่ได้วางทฤษฎีการบริหารในรูปแบบสถาบันมิติ และบุคลามิติเป็นการจัดระบบการบริหารในรูปของพฤติกรรมทางสังคม โดยเฉพาะพฤติกรรมในลักษณะเอกลักษณ์ระบบสังคมของ เกทเซลล์ และกูบา ได้จัดเป็นสังคมระบบเปิดซึ่งจะมีการปะทะและถูกอิทธิพลสิ่งแวดล้อมของสังคมที่ถือว่ามนุษย์เป็นผู้ที่จะต้องมีบทบาทและรวมอยู่กับสังคม ซึ่งในสังคมย่อมมีกฎเกณฑ์ และการคาดหวังของสังคมย่อมแสดงออกมาตามลักษณะที่สังคมนั้นต้องการ ซึ่งจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดการขัดแย้งกันได้ ในสถาบันทางการศึกษา โรงพยาบาล และสำนักงาน ในปัจจุบันยึดหลักการและทฤษฎีการบริหารของ เกทเซลล์ และกูบา นำมาเป็นหลักในการบริหาร

หลักสำคัญของ เกทเซลล์ และกูบา ในการบริหารสถาบันทางการศึกษานั้นเขาได้แบ่งการบริหารในสังคมออกเป็น 2 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายสถาบันมิติ ประกอบด้วยตัวสถาบัน บทบาทและหน้าที่ของสถาบันตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกันในแต่ละสถาบัน นอกจากนั้นยังกำหนดบทบาทและสิ่งที่สถาบันได้คาดหวังตามที่ต้องการให้เห็นตามปรัชญาและความมุ่งหมายแต่ละสถาบัน เช่น โรงเรียนมีบทบาทตามลักษณะที่สังคมรับรู้ คือ สอนวิทยาการต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือดำเนินงานของโรงเรียน บทบาทในการบริการสังคม ได้แก่ การยอมรับให้โรงเรียนมีส่วนช่วยให้บริการทางด้านความรู้ การฝึกฝนในรูปของการศึกษาต่อเนื่องให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนในการยกระดับการครองชีพและการดำรงชีวิตของบุคคลต่าง ๆ ในสังคม เกทเซลล์ และ กูบา ได้พยายามแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่สถาบันการศึกษาคาดหวังไว้ก็คือ

ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการสำเร็จหลักสูตรของโรงเรียน สามารถออกไปร่วมตอบสนองกับความต้องการของระบบสังคมต่อไป

2. ฝ่ายบุคลากรมีติ ประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานนั้น ๆ และบุคลากรแต่ละสังคมก็มีลักษณะเฉพาะเป็นของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน และต่างก็มีความคาดหวังในการปฏิบัติงานของตนเองในเชิงบวก ความต้องการตำแหน่งหน้าที่การงานก็แตกต่างกันออกไป

ซึ่งระบบการบริหารในลักษณะนี้ ระบบสังคมมีอิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอันมาก เกทเชลส์ และกูปา ได้แสดงมิติของการบริหารโดยเน้นให้เห็นบทบาทของสถาบันกับบทบาทของบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ การบริหารจะล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่นั้นต้องอาศัยบทบาทของสถาบันและบทบาทของบุคลิภาพของแต่ละคนเป็นสำคัญ เมื่อความต้องการที่สถาบันได้กำหนดไว้ไม่ตรงกับความต้องการที่เป็นส่วนตัวของแต่ละบุคคลย่อมเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ เกทเชลส์ และกูปา ได้ตั้งสมมติฐานขึ้นว่า ข้อขัดแย้งที่พบอยู่ในองค์การอย่างสม่ำเสมอมีอยู่ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในบทบาทบุคลิภาพ
2. ความขัดแย้งในบทบาท
3. ความขัดแย้งในบุคลิภาพ

ลักษณะความขัดแย้งทั้ง 3 ลักษณะนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาทางการบริหาร

ความขัดแย้งในบทบาทบุคลิภาพเกิดขึ้นจากความไม่ลงเอยและความคลาดเคลื่อนระหว่างรูปแบบของความคาดหวังซึ่งทางสถาบันมีได้กำหนดบทบาทไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้และปฏิบัติตามนั้น และเมื่อตนเองได้กำหนดบทบาทของตนเองขึ้นมามีโอกาสที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งกับบทบาทที่ทางบุคลากรได้กำหนดไว้ในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ การขัดแย้งลักษณะนี้เป็นการขัดแย้งในรูปแบบของบทบาทบุคลิภาพ

ความขัดแย้งในบทบาท จะมีความขัดแย้งปรากฏขึ้นเมื่อบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้นนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วทันทีทันใด ภายในเวลาเดียวกันกับกำหนดจำนวนของความคาดหวังที่องค์การได้กำหนดให้สมาชิกได้กระทำ ทำให้เกิดความจำเป็นต้องแก้ไขบทบาทบางสิ่งบางอย่างของตนเอง ซึ่งการแก้ไขนั้นไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้ ความขัดแย้งชนิดนี้จะพบได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเก่าไปสู่สังคมใหม่

ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเกิดมีความต้องการตำแหน่งงานหรือหน้าที่เฉพาะตัว โดยที่ตนเองมีหน้าที่อย่างหนึ่งอยู่ก่อนแล้ว แต่ต้องการหน้าที่ใหม่ เพราะหน้าที่เกิดไม่เหมาะสมกับบุคลิกของตนเอง หรือต้องการความก้าวหน้า ทำให้มีข้อขัดแย้งขึ้นระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการมองจะมองกันคนละด้าน ย่อมจะไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นและพบได้บ่อยมากในสังคมไทย

ดังนั้นแล้วความขัดแย้งนี้มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอยู่ 2 ประการ คือ ทั้งผลดีและผลเสีย ผู้บริหารเท่านั้นจะเป็นผู้เลือกทิศทางผลที่เกิดว่าต้องการผลในทางใด ถ้าต้องการให้องค์กรที่รับผิดชอบนั้นเจริญก้าวหน้า ควรนำผลของความขัดแย้งนั้นมาเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน แต่ถ้าผู้บริหารยังมองไม่เห็นความสำคัญจะทำให้เกิดผลเสียต่อบุคลากรและหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เป็นทางที่จะนำไปสู่ทางเสื่อมหรือล้มเหลวได้ในที่สุด

วิธีการหรือแนวทางที่บางคนเรียกว่า กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งนั้น อาจพิจารณาได้เป็น 2 แนวทาง คือ การกระตุ้นและการลดความขัดแย้ง ดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง

ในองค์การที่มีความขัดแย้งต่ำ อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานที่ล่าช้าลงนั้น ผู้บริหารควรกระตุ้นให้มีความขัดแย้งสูงขึ้น เช่น โบลดิง (สมยศ นาวิการ. 2522 ; อ้างอิงมาจาก Boulding. n.d.) ได้ทดลองจัดกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาพบว่า กลุ่มที่มีความขัดแย้งจะวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ดีกว่ากลุ่มที่ไม่มีความขัดแย้ง

ฉะนั้น ในองค์การหรือสถานการณ์ที่กลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลยนั้น สมาชิกของกลุ่มจะอดทนต่อจุดอ่อนของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งกรณีเช่นนี้ไม่เกิดผลดีแก่งานขององค์การ ผู้บริหารจึงควรใช้ยุทธวิธีกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นหรือให้เพิ่มขึ้นโดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงบรรยากาศหรือสถานการณ์ด้วยว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในทางบวก มิใช่ทางลบ เพราะการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในทางลบจะเกิดปัญหาคิดตามมามาก ซึ่งมีเทคนิคการกระตุ้น คือ

1.1 เทคนิคส่งเสริมการแข่งขัน การให้โบนัสหรือการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจ และแบบยกย่องจะก่อให้เกิดการแข่งขันขึ้น ข้อควรระวังในการส่งเสริมการแข่งขัน คือ ไม่ส่งเสริม

การแข่งขันที่มีอยู่มากแล้วให้มีมากยิ่งขึ้นจนมากเกินไป อันจะเป็นการเพิ่มเพิกการต่อสู้ที่จะเกิดผลเสีย และถ้าการแข่งขันมีอยู่มากเกินไปก็ต้องหาทางลดลงเสีย

1.2 เทคนิคเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสม ในกรณีที่หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าระดับ หรือ หัวหน้าหมวดวิชาบางคน หรือบางกลุ่ม เจือยชา ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ก็จำเป็นต้องเลือกหัวหน้าใหม่ที่เหมาะสมกว่ามาทำการส่งเสริมให้กลุ่มมีความขัดแย้งในระดับ ที่ผู้บริหารจะต้องเลือกหัวหน้าใหม่ที่เหมาะสมกว่ามาทำการส่งเสริมให้กลุ่มมีความขัดแย้งในระดับ ที่อำนวยความสะดวกขององค์การ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า กลุ่มที่เจือยชาหรือไม่มีปฏิกิริยาอะไร เลยนั้นเกิดจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ากลุ่มคนเดิมของพวกเขา ค่อยข้างเผด็จการเกินไป และ ไม่ยอมให้ผู้ใดมีความเห็นแตกต่างไปจากเขาจนกลุ่มมีความเคยชินต่อการยอมตามโดยดีทุกกรณีไป จนเกิดเป็นอาการเจือยชาขึ้น

1.3 เทคนิคการจัดโครงสร้างใหม่ วิธีการจัดโครงสร้างใหม่อาจเริ่มด้วยการจัด วิธีการแก้ความขัดแย้งโดยการนำบุคคลภายนอกเข้ามาอยู่ในองค์การ การโยกย้ายพนักงาน และแบ่งทีมงานใหม่ การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็นหรือมีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาเสนอ

2. การลดความขัดแย้ง

ในการพิจารณาลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ในองค์การให้น้อยลง อนงค์ทิพย์ วสีนนท์ (2526 : 35) ได้วางแนวทางไว้ดังนี้

2.1 การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยพิจารณาจากแนวความคิดต่าง ๆ

2.1.1 แนวความคิดแบบดั้งเดิม ตามแนวความคิดนี้มีสมมติฐานว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปัญหาด้านบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ ทำให้ บุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบที่ไม่สมควร นอกจากนั้นความขัดแย้งจะมีผลต่อความเข้าใจ ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง จากสมมติฐานเหล่านี้จึงขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่เป็นทางการ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งทำได้ โดยการจัดโครงสร้างการทำงานใหม่ ซึ่งเท่ากับเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพื่อสร้าง สภาพแวดล้อมใหม่ที่ดีดูเสมือนว่าไม่มี ความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นเลย

2.2.2 แนวความคิดแบบสมัยใหม่ มีข้อสมมติฐานจากแบบดั้งเดิมคือ เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์และความขัดแย้ง

นั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบางกรณีความขัดแย้งจึงก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การได้ การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวความคิดนี้จะต้องแยกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความขัดแย้งออกจากกัน สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ขัดแย้งกันนั้นขึ้นจนถึงผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีการจัดรูปองค์การใหม่เพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยลง นอกจากนั้นควรหาประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย จากความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ

2. การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยพิจารณาจากระดับของความขัดแย้ง

2.1 การแก้ปัญหความขัดแย้งในบทบาท วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทของบุคคลนั้น ยังไม่มีรูปแบบการแก้ปัญหที่แน่นอน เพราะเป็นความขัดแย้งซึ่งเนื่องมาจากบุคลิกภาพของบุคคลนั้น การแก้ปัญหในระดับนี้อาจทำได้โดย

2.1.1 การหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งนั้น ๆ ไม่พยายามสนใจต่อสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งพอจะช่วยให้ความขัดแย้งลดน้อยลงไปได้บ้าง

2.1.2 การร่วมกันระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสารเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน

2.1.3 เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคคลในองค์การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การให้ดีขึ้น เช่น มีการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ เป็นต้น

2.2 การแก้ปัญหความขัดแย้งระหว่างบุคคล จำเป็นต้องมีการพิจารณาถึงบุคลิกภาพ อาณาหน้าที่ ทัศนคติของบุคคลที่ขัดแย้งกัน รวมทั้งพิจารณาความสำคัญของปัญหาที่ขัดแย้งกันด้วย เพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้แก่

2.2.1 การหลีกเลี่ยง นับว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เป็นวิธีที่คิดว่าไม่มีความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นในองค์การเลย ซึ่งวิธีนี้มักจะเกิดผลในทางลบต่อองค์การ เพราะปัญหความขัดแย้งต่าง ๆ ยังคงอยู่

2.2.2 การไกล่เกลี่ย คือ พยายามที่จะลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลที่ขัดแย้งกันให้น้อยลง หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ต่อกัน สร้างความเป็นมิตรให้เกิดขึ้นโดยชี้แจงให้ผู้ขัดแย้งกันเห็นว่า มิตรภาพสำคัญกว่าปัญหาที่ขัดแย้งกันอยู่

2.2.3 การบังคับ วิธีการนี้เป็นการสร้างความพอใจเกิดขึ้นกับฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายใดเท่านั้น เท่ากับเป็นการสร้างความรู้สึกแพ้หรือชนะให้เกิดขึ้น ฝ่ายที่ถูกบังคับอาจเสียกำลังใจได้ แต่วิธีการนี้จำเป็นสำหรับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งพยายามแสดงอำนาจและเอาเปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง

2.2.4 การเผชิญหน้า การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้เป็นการสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นปัญหาของส่วนรวม ทุกคนจึงควรมีส่วนร่วมในการตรวจสอบวินิจฉัย และประเมินผลความขัดแย้งร่วมกันเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เพราะฉะนั้นการเผชิญหน้าจึงนับว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย

2.3 การแก้ปัญหความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจใช้วิธีการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวที่ดีที่สุด คือ การแก้ปัญหาโดยวิธีการประนีประนอม และการเผชิญหน้า และอาจแก้ปัญหาก็ได้โดย

2.3.1 ผู้บังคับบัญชาเข้ามาดำเนินการแก้ปัญหาด้วยการปรับเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกันให้เข้ากันได้

2.3.2 การสร้างเป้าหมายร่วมในระดับสูงเพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ว่าต่างก็มีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับสูงร่วมกัน จึงต้องมีการประสานงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่วิธีนี้ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้อีกหลังจากที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายแล้ว

2.3.3 การสร้างกลุ่มใหม่ขึ้น โดยการแบ่งสมาชิกบางส่วนจากกลุ่มแต่ละกลุ่มให้มารวมกันเป็นกลุ่มใหม่ขึ้น กลุ่มใหม่นี้จะปฏิบัติตนต่อสองกลุ่มแรกอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นผลทำให้ความขัดแย้งลดลงได้ เพราะมีการประสานงาน และประสานความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มให้ดีขึ้น วิธีการนี้ใช้ได้ผลดีในกรณีที่เป็นการปฏิบัติงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกลุ่มมาก และการพิจารณาผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากการประสานงานของแต่ละกลุ่ม โดยไม่ให้ความสำคัญต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

2.3.4 การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มให้น้อยลง เช่น ตั้งคณะกรรมการ

พิจารณาปัญหาที่ขัดแย้งกันโดยคณะกรรมการจะมาจากตัวแทนของกลุ่มที่ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อข้อความกันโดยตรงระหว่างกลุ่มที่อยู่ในระดับเดียวกัน และต่างระดับกัน เพื่อลดปัญหาให้น้อยลงก่อนที่ความขัดแย้งจะเพิ่มขึ้น กำหนดระเบียบวิธีการ ในการร้องทุกข์ข้อพิพาทนี้ให้เป็นธรรมต่อทุก ๆ ฝ่าย

ดังได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลงต่างก็มีบทบาทสำคัญต่อกัน เพราะฉะนั้นในการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมของบุคคล หรือพฤติกรรมขององค์การ ความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลงต่างก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมขององค์การในเมื่อเป็นที่ ยอมรับกันแล้วว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นในฐานะที่ทุกคนต่างก็เป็น สมาชิกอยู่ภายในสังคม ถ้าหากไม่สามารถที่จะขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นน้อยลง หรือไม่สามารถแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ได้แล้ว ก็ควรหันมาใช้ความขัดแย้งดังกล่าวในอันที่จะสร้างประโยชน์ ให้กับองค์การและสังคมตามที่นักพัฒนาทั้งหลายชอบกล่าวกันว่า "ความขัดแย้งย่อมนำไปสู่การพัฒนา" ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งนานาประเภทย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องคอยควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้มีลักษณะ เป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เพื่อเป็น ผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในที่สุด

ลักษณะการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี

ตามลักษณะโครงสร้างของการบริหารการประถมศึกษาปัจจุบัน มีการกระจายอำนาจ การบริหารการประถมศึกษาออกเป็นระดับต่าง ๆ โดยดำเนินการบริหารเป็นองค์ประกอบ ของคณะบุคคล ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับกลุ่มโรงเรียน ซึ่งแต่ละ ระดับก็มีอำนาจหน้าที่ และภารกิจแตกต่างกันออกไป

1. ระดับชาติ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กปช.) มีอำนาจหน้าที่กำหนด นโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พร้อมทั้งพิจารณางบประมาณ การกำหนดมาตรฐานด้านวิชาการและการเสนอแต่งตั้งเลขาธิการ การประถมศึกษา รับผิดชอบการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามมติของการประถมศึกษา

2. ระดับจังหวัด คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) มีอำนาจหน้าที่ กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษาภายในจังหวัดโดยสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และไม่ขัดกับนโยบายของการประถมศึกษา และมีหน้าที่ ให้ความเห็นชอบในการจัดสรรงบประมาณ การพิจารณาการรวม เลิกล้มโรงเรียน การแต่งตั้ง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี หรือหน้าที่อื่น ตามที่กฎหมายกำหนด หรือ ที่ กปช. กำหนดหรือมอบหมาย โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเป็นหน่วยปฏิบัติการ

3. ระดับอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ (กปอ.) มีหน้าที่ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาภายในอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ เสนอแนะ การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนและการเสนอการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูภายใน อำเภอหรือกิ่งอำเภอให้ กปจ. เห็นชอบ หรือปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่ กปจ. มอบหมาย โดยมีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการ ของ กปอ. จัดการประถมศึกษาภายใน อำเภอ หรือปฏิบัติการอื่นตามกฎหมายกำหนด

4. กลุ่มโรงเรียน กำหนดให้รวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือกิ่งอำเภอหลายโรงเรียนเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียน มีหน้าที่วางแผนปรับปรุงโรงเรียน และพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม ตลอดจนกำหนดโรงเรียนซึ่งเป็นที่ทำการของกลุ่มโรงเรียน

สำหรับโรงเรียน เป็นหน่วยราชการขั้นต้นที่สุดที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอน โดยมีครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบดูแล การปฏิบัติงานของครูภายในโรงเรียน การปฏิบัติหน้าที่ราชการขึ้นตรงกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรีมีโรงเรียนประถมศึกษาในปีการศึกษา 2536 ทั้งหมด 425 โรงเรียน มีครู 4,188 คน มีเด็กนักเรียน 93,402 คน ส่วนในเรื่องการบริหาร และการบังคับบัญชาการควบคุมกำกับติดตามการปฏิบัติงาน ได้มอบหมายให้เป็นไปตามกฎหมาย กำหนดแต่ละระดับได้ปฏิบัติ แต่ภารกิจหลักของโรงเรียนประถมศึกษาจะมีงานสำคัญอยู่ 6 งาน คือ

1. การบริหารงานวิชาการ ซึ่งหมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด
2. การบริหารงานบุคคล บุคคลในโรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหารก็คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานประจำในโรงเรียนทั้งหมด ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่ธุรการ และคณาธิการโรงเรียน โดยมีกระบวนการบริการตั้งแต่ การจัดหาบุคลากร การจัดบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน
3. การบริหารงานกิจการนักเรียน ซึ่งหมายถึงการบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นอกเหนือจากการเรียนการสอนในห้องเรียน
4. การบริหารงานอาคารสถานที่ ซึ่งเป็นงานที่เป็นปัจจัยหนึ่งในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องให้มีประสิทธิภาพและให้ได้ผลตามเป้าหมาย
5. การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้จ่าย การบัญชี การบำรุงรักษา การจัดหน่วยงาน และดูแลวัสดุอุปกรณ์การเงิน เพื่อให้อยู่ในสภาพที่จะช่วยสนับสนุนบุคลากรของโรงเรียนให้ใช้ประกอบการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
6. การบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชน เนื่องจากโรงเรียนคือส่วนหนึ่งของชุมชนและเป็นสมบัติของชุมชน ดังนั้นโรงเรียนจึงควรทำหน้าที่เป็นผู้นำประสานงานระหว่างโรงเรียนกับสถาบันที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 6 งาน ดังกล่าวนี้อาจเห็นได้ว่า ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กหรือย่อมเป็นไปไม่ได้ที่ผู้บริหารคนเดียวจะสามารถดูแล และสั่งการได้ทั่วถึง จึงต้องมีการแบ่งเบาภาระให้ผู้อื่นแทน เช่น ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หรือบุคคลอื่นที่บริหารเห็นว่าเหมาะสม เมื่อมีหลายฝ่ายหลายพวกก็เป็นสิ่งที่ยากที่จะทำให้ถูกต้องแล้ว ยังมีผลสะท้อนไปสู่การปฏิบัติงานของคนทุกคนในโรงเรียนได้ ก็ย่อมจะมีทั้งผลดีให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า และมีผลเสียทำให้การบริหารงานของโรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จได้

ความขัดแย้งในการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความสับสนวุ่นวายไม่มีที่สิ้นสุด ก็เกิดมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของสายงานฝ่ายผู้บังคับบัญชา และฝ่ายปฏิบัติการสอน การสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้อง และการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง รวมไปถึงเรื่องของอำนาจและผลประโยชน์

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามแบบของ ไรมส์ - คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument) รวบรวมได้ดังต่อไปนี้

การวิจัยในต่างประเทศ

มาเรีย (เจรีญ โคกลีอานอย. 2528 ; อ้างอิงมาจาก Maria. n.d.) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิง ในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชนในรัฐเพนซิลวาเนีย จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้งแบบไรมส์ - คิลแมนน์ เพื่อใช้วัดพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะ คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแข่งขันกับการร่วมมือน้อยกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยงสูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
3. ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ว่าแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยจะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูง คือ เวลาที่ทำงาน

วิทลอค (Whitlock. 1978) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐยูทาห์ พบว่า การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านตัวแปรเหล่านี้ คือ ระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมด้านวิชาการ และความสนิทสนมคุ้นเคย

พริทชาร์ด (Pritchard, 1985 : 2810 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง แบบโธมัส - คิลแมน ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้านคือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

อินเวอร์นิซซี (Invernizzi : 1988) ได้ศึกษา แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการและเทศมนตรี : การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงานวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการและเทศมนตรี จำนวน 30 คู่ จากบริเวณภูมิศาสตร์การเมืองเดียวกัน โดยใช้เครื่องมือของ โธมัส - คิลแมน ที่เรียกว่า "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument" เกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านการปฏิบัติงาน วิธีแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร ผลการศึกษาพบว่า จากวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของ โธมัส - คิลแมน พบว่า ผู้บริหารเทศบาลใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ความร่วมมือ และการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การปรองดอง และต่ำที่สุดคือแบบการแข่งขัน ส่วนศึกษาธิการ ใช้วิธีการประนีประนอมสูงสุด รองลงมาได้แก่ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงอยู่ในอันดับที่ 3 การปรองดองและการแข่งขันใช้น้อยที่สุด การปรองดองเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบเดียวเท่านั้นที่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั้นแสดงว่า เทศมนตรีใช้การปรองดองมากกว่า ศึกษาธิการ และพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและอายุ (เทศมนตรีที่มีอายุมากกว่าจะใช้การปรองดองมากกว่า) ด้านการศึกษาธิการ ที่ได้รับอนุญาต ให้ความร่วมมือมากกว่าผู้ได้รับอนุญาตเอก และทางด้านภูมิศาสตร์ (เทศมนตรีในเขตนอกเมืองให้ความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเขตเมือง) ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อวิธีแก้ไขความขัดแย้งและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษาและเทศบาล เช่น (1) การติดต่อระหว่างกันและกัน (2) ขั้วรายการที่คัดเลือกเข้ามา (3) การตกลงอย่างไม่เป็นทางการ (4) ธรรมชาติหรือชนิดของหัวข้อเรื่อง (5) การวางแผนการดำเนินการอาชีพของผู้บริหาร

การวิจัยในประเทศ

จากรายงานการวิจัยของกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. เรื่องปัญหาการจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค เมื่อปี พ.ศ. 2528 เพื่อศึกษาข้าราชการพลเรือนจาก 5 กระทรวงหลัก คือ กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงสาธารณสุข ที่มีส่วนราชการในส่วนภูมิภาคในระดับจังหวัดและระดับอำเภอโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากจังหวัดภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้ ภาคละ 2 จังหวัด จังหวัดละ 3 อำเภอ อำเภอละ 30 ราย โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์จากแบบสอบถาม 720 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 586 ฉบับ จากผลของการสำรวจพบว่า ข้าราชการส่วนมากต้องการปฏิบัติงานในภูมิภาคในเดิมนั้น ส่วนผู้ที่ต้องการโอนย้ายมีร้อยละ 53.58 และเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการต้องการโอนย้ายในส่วนภูมิภาคนั้น พบว่า สูงสุดร้อยละ 46.25 รองลงมา 36.52 ต้องการโอกาสก้าวหน้าในราชการ และต้องการย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม และในจำนวนน้อยพบว่า ร้อยละ 7.85 มีปัญหากับหัวหน้าระดับบูชา ร้อยละ 6.14 มีปัญหากับประชาชน และร้อยละ 6.14 มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน ในปัญหาดังกล่าวนี้นี้ยังพบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในภาคใต้มีปัญหาคัดแย้งกับประชาชนมากกว่าข้าราชการในภาคอื่น ๆ

พงศา งามละเมียด (2518 : 12) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครู และนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา" พบว่าวิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งที่ดีมีประสิทธิภาพคือแบบการหันหน้าเข้าหากัน ช่วยกันแก้ปัญหาที่ไม่มีประสิทธิภาพคือ วิธีการใช้กำลัง และการใช้วิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงคิดเป็น ร้อยละ 10

วิรัตน์ ศิริบุรณ (2518 : 63) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า อายุและประสบการณ์ของครูใหญ่ไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการบริหารเป็นผลรวมของตัวแปรหลายชนิด อายุ และประสบการณ์อาจมีใช้ตัวแปรที่มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดความแตกต่างกันทางด้านสมรรถภาพบริหารขึ้นได้

เจริญ โคกล้ออำนวย (2530 : 72) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งของโรมส์ - คิลแมนน์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการแข่งขัน และแบบการร่วมมือน้อยที่สุด ส่วนในเรื่องตัวแปรของผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิต่างทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันจะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วีระพงษ์ แสนโกชณ์ (2533 : 85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ใน 5 จังหวัด คือ อุดรธานี หนองคาย เลย ขอนแก่น และสกลนคร โดยใช้เครื่องมือของโรมส์ - คิลแมนน์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การประนีประนอมนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า การประนีประนอมและการร่วมมือใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า ปัญหาความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ทุกองค์การ ดังนั้นวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารมิได้ใช้วิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไปแล้วแต่สถานการณ์ อันเป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งแบบใดจึงจะเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตำแหน่งต่างกันใช้วิธีในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน
2. วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร และประเภทโรงเรียนของผู้บริหาร

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 5 แบบ ตามแนวคิดของโธมัส - คิลแมนน์ คือ แบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
4. ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ในจังหวัดลพบุรี จำนวน 425 คน โดยแบ่งออกเป็น ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น 55 คน ผู้บริหารโรงเรียนธรรมดา 370 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลพบุรี จำนวน 255 คน ดังปรากฏในตาราง 1 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทของโรงเรียน

ประเภทของโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนธรรมดา	370	221
โรงเรียนดีเด่น	55	34
รวม	425	255

2.1 รวบรวมรายชื่อโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนธรรมดา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2531 - 2535

2.2 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยคำนวณได้จากสัดส่วนของจำนวนต่อกลุ่มตัวอย่างต่อกลุ่มประชากรทั้งหมด

2.3 สุ่มกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มที่คำนวณสัดส่วนได้ในข้อ 2.2 ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 1

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามของเคลย์ตัน ซึ่งมีชื่อเรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโรมัส - คิลแมนน์ สำหรับสอบถามผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบเกี่ยวกับเพศ อายุ ประสบการณ์ ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานอยู่

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้เครื่องมือของโรมัส คลีย์ตัน (Thomas Clayton) และ เรด เอช คิลแมนน์ (Ralph H. Kilmann) (1974) ซึ่งมีชื่อว่า วิธีแก้ความขัดแย้งตามแบบของโรมัส - คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดวิธีจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี คือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อยก้อยชนิดคำเลือก 2 คำ คือ "ก" และ "ข" ซึ่งจะบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ โดยการใช้เกณฑ์การให้คะแนนตามแบบของโรมัส - คิลแมนน์ ผู้ตอบถูกจะได้ข้อละ 1 คะแนน

ตาราง 2 เกณฑ์การให้คะแนนตามแบบของโรมัส - คิลแมนน์ ผู้ตอบถูกจะได้ข้อละ 1 คะแนน

ข้อที่	วิธีจัดการความขัดแย้ง				
	การแข่งขัน	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การปรองดอง
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ข
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข			ก	
10	ก		ข		
11		ก			ข
12			ข	ก	
13	ข		ก		

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อที่	วิธีจัดความขัดแย้ง				
	การแข่งขัน	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การปรองดอง
14	ข	ก			
15				ข	ก
16	ข				ก
17	ก			ข	
18			ข		ก
19		ก		ข	
20		ก	ข		
21		ข			ก
22	ข		ก		
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก
รวม แต่ละ วิธี	12 การแข่งขัน	12 การร่วมมือ	12 การประนีประนอม	12 การหลีกเลี่ยง	12 การปรองดอง

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัย ได้ศึกษาทฤษฎีเอกสาร บทความ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ และถอดความจากเครื่องมือ วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของโธมัส เคลย์ตัน และเรล เอช คิลแมนน์ ที่มีชื่อเรียกว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโธมัส - คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument)
2. นำเครื่องมือที่ถอดความแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ตรวจสอบสำนวนภาษา ที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข
3. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ จำนวน 3 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริเพ็ญ มากบุญ อาจารย์วิทยาลัยครูเทพสตรี นายประเสริฐ งามพันธุ์ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ นายสวัสดิ์ บุญยั้ง หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข
4. การหาค่าความเชื่อมั่น ได้นำแบบสอบถามไปทดลองกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ที่ไม่ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ปรากฏว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.75
5. นำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นลำดับ ดังนี้
 ขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยไปถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี
 เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยดำเนินการ
 จัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 255 ชุด โดยแยกเป็นโรงเรียนธรรมดา 221 ชุด
 โรงเรียนดีเด่น 34 ชุด และจัดเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืนมาด้วยตนเอง จำนวน 217 ชุด
 แยกเป็นของโรงเรียน ธรรมดา 183 ชุด และโรงเรียนดีเด่น จำนวน 34 ชุด คิดเป็น
 ร้อยละ 85.09

การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

- เมื่อรวบรวมได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้
1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน คัดเลือกแบบสอบถามที่มี
 ความสมบูรณ์นำมาวิเคราะห์
 2. นำข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล
 โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และจัดลำดับ
 3. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 วิธีบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมาให้คะแนน
 ผู้ตอบถูก จะได้ร้อยละ 1 คะแนน ตามเกณฑ์การให้คะแนนของโฮมส์ - คิลแมนน์
 4. หาค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ตอบแบบสอบถามโดยวิธี
 การแจกแจงและจัดกลุ่มคะแนนของผู้ตอบตามเกณฑ์ของโฮมส์ - คิลแมนน์ ดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยวิธีแจงนับและ
จัดกลุ่มคะแนนตามหลักเกณฑ์ของโรมัส - คิลแมนน์ ดังนี้

ระดับการจัด ความขัดแย้ง	วิธีจัดความขัดแย้ง				
	การแข่งขัน	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การปรองดอง
ระดับสูง	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11
	10	10	10	10	10
	9	9	9	9	9
	8			8	8
ระดับปานกลาง					7
		8	8		
	7	7	7	7	
	6	6	6	6	
	5		5	5	
ระดับต่ำ	4				
		5			
		4	4		
	3	3	3	3	3
	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0

จากตาราง 3 หลักเกณฑ์การจัดลำดับในการแจงนับและจัดกลุ่มคะแนน ตามหลักเกณฑ์
ของโรมัส - คิลแมนน์ เพื่อพิจารณาว่าบุคคลใดใช้วิธีการใดในการจัดความขัดแย้ง

การพิจารณาว่าบุคคลใดใช้วิธีจัดการความขัดแย้งวิธีใดนั้น พิจารณาจากผลสรุปการตอบแบบสอบถามของแต่ละคนว่าพฤติกรรมแต่ละแบบที่ตอบได้กี่ข้อ แบบที่แต่ละคนตอบได้คะแนนมากที่สุด แสดงว่าคนนั้น แสดงพฤติกรรมแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เช่น เมื่อตอบและมีคะแนนสูงสุด ในแบบการหลีกเลี่ยง แสดงว่าบุคคลนั้น มักแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยนำคะแนนผลการตอบสรุปในพฤติกรรมแต่ละแบบของท่านไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ โฮมส์ - คิลแมนน์ เสนอไว้ดังนี้คือ ถ้าได้คะแนนในวิธีจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงอยู่ในช่วงคะแนน 0 - 3 แสดงว่า ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบนี้ในระดับต่ำ ช่วงคะแนน 5 - 7 แสดงว่าใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบนี้ในระดับปานกลาง ช่วงคะแนน 8 - 12 แสดงว่าใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบนี้ในระดับสูง เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่โฮมส์ - คิลแมนน์ เสนอไว้จนครบ 5 แบบ ซึ่งแต่ละแบบของการจัดการความขัดแย้งจะมีช่วงคะแนนแต่ละระดับไม่เท่ากัน ซึ่งจะดูได้จากตาราง 3 ที่เสนอไว้

5. ทดสอบความเป็นอิสระด้วยวิธี ไค - สแควร์

5.1 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ

5.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 5 แบบ

5.3 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งบริหารกับการจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 5 แบบ

5.4 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหารกับการจัดการ

ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ

5.5 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทโรงเรียนของผู้บริหารกับการจัดการ

ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ

6. นำข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษา จังหวัดลพบุรี หาค่าความเชื่อมั่น หาค่าร้อยละ และหาค่าไค-สแควร์ โดยนำข้อมูลทั้งหมดไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าร้อยละ

2. ทดสอบความเป็นอิสระ ด้วยวิธี ไค - สแควร์ หาค่าความสัมพันธ์

ของเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร และประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และเครื่องมือวิธีจัดความขัดแย้งตามแบบของโฮมส์ - คิลแมนน์ การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยแต่ละข้อดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร

จากจุดมุ่งหมายที่ 1 ที่ว่า "เพื่อศึกษาวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี" นั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ได้ใช้วิธีจัดความขัดแย้งในแต่ละแบบเมื่อจำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 4 คำร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี

ตามตัวแปรเพศ

แบบวิธีจัดความขัดแย้ง เพศ	การแข่งขัน		การปรองดอง		การหลีกเลี่ยง		การร่วมมือ		การประนีประนอม		รวม	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ชาย	3	1.6	51	27.7	59	32.1	23	12.5	48	26.1	184	84.8
หญิง	-	-	4	12.1	11	33.3	6	18.2	12	36.4	33	15.2
รวม	3	1.38	55	25.35	70	32.26	29	13.36	60	27.65	217	100

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารชายได้เลือกวิธีจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้

แบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด แบบการปรองดอง แบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ และแบบการแข่งขัน

สำหรับผู้บริหารหญิงได้เลือกวิธีจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ แบบการประนีประนอม

แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ แบบการปรองดอง ส่วนแบบการแข่งขันไม่มีการเลือกใช้

ผู้บริหารทั้งชายและหญิงเลือกวิธีจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง แบบการประนีประนอม แบบการปรองดอง แบบการร่วมมือ และแบบการแข่งขัน ตามลำดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร เพศชายแตกต่างกับผู้บริหารเพศหญิง

ทำวิธีจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมสูงสุด

ตาราง 5 ค่าร้อยละของวิธีจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี
ตามตัวแปรอายุ

แบบวิธีจัด ความขัดแย้ง อายุ	การแข่งขัน		การประลองคอง		การหลีกเลี่ยง		การร่วมมือ		การประนีประนอม		รวม	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ต่ำกว่า 35 ปี 35 ปี ขึ้นไป	—	—	17	42.5	10	25.0	5	12.5	8	20.0	40	18.4
	3	1.7	38	21.5	60	33.9	24	13.6	52	29.4	177	81.6
รวม	3	1.38	55	25.35	70	32.26	29	13.36	60	27.65	217	100

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปีได้เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ แบบการประลองคอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการประนีประนอม และแบบการร่วมมือ ตามลำดับ ส่วนแบบการแข่งขันนั้นมีการเลือกใช้

ผู้บริหารที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป ได้เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการประนีประนอม แบบการประลองคองแบบการร่วมมือ และแบบการแข่งขัน
ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และผู้บริหารที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้
แบบการหลีกเลี่ยง แบบการประนีประนอม แบบการประลองคอง และแบบการร่วมมือ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปจากผู้บริหารที่มีอายุทั้ง 2 ระดับได้เลือกใช้ระดับสูงสุด คือ แบบการประลองคองและแบบการหลีกเลี่ยง

ตาราง 6 คำร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี
ตามตัวแปรตำแหน่ง

แบบวิธีจัดความขัดแย้ง ตำแหน่ง	การแข่งขัน		การปรองดอง		การหลีกเลี่ยง		การร่วมมือ		การประนีประนอม		รวม	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ครูใหญ่	-	-	29	27.1	38	35.5	11	10.3	29	27.1	107	49.3
อาจารย์ใหญ่	3	3.1	23	23.7	28	28.9	15	15.5	28	28.9	97	44.7
ผู้อำนวยการ	-	-	3	23.1	4	30.8	3	23.1	3	23.1	13	6.0
รวม	3	1.38	55	25.35	70	32.26	29	13.36	60	27.65	217	100

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้

แบบการหลีกเลี่ยง > แบบการปรองดอง > แบบการประนีประนอม > แบบการร่วมมือ > ส่วนแบบการแข่งขันนั้นไม่มีการเลือกใช้

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ > แบบการประนีประนอม

แบบการหลีกเลี่ยง > แบบการปรองดอง > แบบการร่วมมือ > และแบบการแข่งขัน

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ > แบบการหลีกเลี่ยง > แบบการร่วมมือ > แบบการปรองดอง > และแบบการแข่งขัน

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการใช้วิธีจัดความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้

แบบการหลีกเลี่ยง > แบบการประนีประนอม > แบบการปรองดอง > แบบการร่วมมือ > ส่วนครูใหญ่และผู้อำนวยการ

เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด ซึ่งต่างจากอาจารย์ใหญ่ที่เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

และหลีกเลี่ยงสูงสุด

ตาราง 7 ค่าร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี
ตามตัวแปรประเภทการฝึกก่อนดำรงตำแหน่ง

ประเภทการฝึกก่อน ดำรงตำแหน่ง บริหาร	แบบวิธีจัดความขัดแย้ง									
	การแข่งขัน		การปรองดอง		การหลีกเลี่ยง		การร่วมมือ		การประนีประนอม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผ่านการอบรมจาก สถาบันพัฒนาผู้บริหาร การศึกษา	3	2.3	36	27.3	47	35.6	14	10.6	32	24.2
ผ่านการศึกษจาก คู่มือการบริหารโรงเรียน	-	-	19	22.4	23	27.1	15	17.6	28	32.9
รวม	3	1.38	55	25.35	70	32.26	29	13.36	60	27.65
									217	100

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารที่ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้เลือกวิธีจัดความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ
เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการปรองดอง แบบการประนีประนอม และการร่วมมือ และแบบการแข่งขัน
ผู้บริหารที่ผ่านการศึกษจากคู่มือการบริหารโรงเรียนได้เลือกวิธีจัดความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำ
ดังนี้ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการปรองดอง และแบบการแข่งขันเมื่อ ส่วนแบบการแข่งขันไม่มีการเลือก
ผู้บริหารที่ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่ผ่านการศึกษจากคู่มือการบริหารโรงเรียน
มีการเลือกวิธีจัดความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับความขัดแย้ง
แบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด ส่วนผู้บริหารที่ผ่านการศึกษจากคู่มือบริหารโรงเรียนนั้นเลือกวิธีจัดความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงสุด
และไม่เลือกใช้แบบการแข่งขัน

ตาราง 8 ค่าร้อยละของวิธีจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี
ตามตัวแปรประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร

ประเภทของโรงเรียน	แบบวิธีจัดการความขัดแย้ง									
	การแข่งขัน		การประลองคอง		การหลีกเลี่ยง		การร่วมมือ		การประนีประนอม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โรงเรียนดีเด่น	1	2.9	6	17.6	11	32.4	3	8.8	13	38.2
โรงเรียนธรรมดา	2	1.1	49	26.8	59	32.2	26	14.2	47	25.7
รวม	3	1.38	55	25.35	70	32.26	29	13.36	60	27.65
									217	100

จกตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนดีเด่นได้เลือกวิธีจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการประลองคอง แบบการร่วมมือ และแบบการแข่งขัน

ผู้บริหารของโรงเรียนธรรมดาได้เลือกวิธีจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการประลองคอง แบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ และแบบการแข่งขัน

ผู้บริหารของโรงเรียนดีเด่นจะเลือกวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างจากผู้บริหารของโรงเรียนธรรมดา โดยผู้บริหารของโรงเรียนดีเด่นจะเลือกวิธีจัดการความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมสูงสุด ส่วนผู้บริหารของโรงเรียนธรรมดาจะเลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด

ตาราง 9 ค่าร้อยละของวิธีบริหารจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี

แบบวิธีจัดการความขัดแย้ง	ผู้บริหารโรงเรียน	ร้อยละ
การแข่งขัน	3	1.4
การปรองดอง	55	25.3
การหลีกเลี่ยง	70	32.3
การร่วมมือ	29	13.4
การประนีประนอม	60	27.6
รวม	217	100

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา
จังหวัดลพบุรี ได้เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ โดยมีร้อยละของการเลือกใช้วิธีจัด
ความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการประนีประนอม
แบบการปรองดอง แบบการร่วมมือ และแบบการแข่งขัน

สรุปผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี
ได้เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ แบบการหลีกเลี่ยง
แบบการประนีประนอม แบบการปรองดอง แบบการร่วมมือ และแบบการแข่งขัน

จากจุดมุ่งหมายที่ 2 ที่ว่า "เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ตามตัวแปรเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร และประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร" นั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตาราง 10 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาชายและหญิงที่ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม

แบบวิธีจัด ความขัดแย้ง เพศ	การ แข่งขัน	การ ปรองดอง	การ หลีกเลี่ยง	การ ร่วมมือ	การ ประนีประนอม	รวม	χ^2
ชาย	3	51	59	23	48	184	4.9821
หญิง	-	4	11	6	12	33	
รวม	3	55	70	29	60	217	

$$\chi^2 = 9.49$$

$$(\alpha = .05, df = 4)$$

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ชายและหญิง ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และอายุ 35 ปีขึ้นไป
ที่ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง
แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม

อายุ \ แบบวิธีจัด ความขัดแย้ง	การ แข่งขัน	การ ปรองดอง	การ หลีกเลี่ยง	การ ร่วมมือ	การ ประนีประนอม	รวม	χ^2
ต่ำกว่า 35 ปี	-	17	10	5	8	40	8.2378
35 ปี ขึ้นไป	3	38	60	24	52	177	
รวม	3	55	70	29	60	217	

 χ^2
 $= 9.49$
 $(\alpha = .05, df = 4)$

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา
จังหวัดลพบุรี ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และ 35 ปีขึ้นไป ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ
 ที่ทำวิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ
 และแบบการประนีประนอม

ตำแหน่ง / วิธีจัดความขัดแย้ง	การแข่งขัน	การปรองดอง	การหลีกเลี่ยง	การร่วมมือ	การประนีประนอม	รวม	χ^2
ครูใหญ่	-	29	38	11	29	107	
อาจารย์ใหญ่	3	23	28	15	28	97	
ผู้อำนวยการ	-	3	4	3	3	13	6.8378
รวม	3	55	70	29	60	217	

$$\chi^2$$

$$= 9.49$$

$$(\alpha = .05, df = 4)$$

จากตาราง 12 พบว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ของโรงเรียนประถมศึกษา
 สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดชลบุรี ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
 แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กัน
 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และผ่านการศึกษาคู่มือการบริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม

แบบวิธีจัด ความขัดแย้ง ประสพการณ์ ในตำแหน่งบริหาร	การ แข่งขัน	การ ปรองดอง	การ หลีกเลี่ยง	การ ร่วมมือ	การ ประนีประนอม	รวม	χ^2
ผ่านการอบรมจาก สถาบันพัฒนาผู้บริหาร การศึกษา	3	36	47	14	32	132	6.9296
ผ่านการศึกษาคู่ มือการบริหาร โรงเรียน	-	19	23	15	28	85	
รวม	3	55	70	29	60	217	

$$\chi^2 = 9.49$$

$$(\alpha = .05, df = 4)$$

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และผ่านการศึกษาคู่มือการบริหารโรงเรียน ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนดีเด่น และโรงเรียนธรรมดา
ที่ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ
และแบบการประนีประนอม

ประเภท โรงเรียน	การ แข่งขัน	การ ประนีประนอม	การ หลีกเลี่ยง	การ ร่วมมือ	การ ประนีประนอม	รวม	χ^2
โรงเรียนดีเด่น	1	6	11	3	13	34	3.9072
โรงเรียนธรรมดา	2	49	59	26	47	183	
รวม	3	55	70	29	60	217	

$$\chi^2 = 9.49$$

$$(\alpha = .05, df = 4)$$

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา
จังหวัดชลบุรี ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนดีเด่น และโรงเรียนธรรมดา ใช้วิธีจัดความขัดแย้ง
แบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม
สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดชลบุรีที่มี
เพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งบริหาร และประเภทของโรงเรียน
ของผู้บริหารต่างกัน ใช้วิธีจัดความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตำแหน่งต่างกันใช้วิธีจัดความขัดแย้งแตกต่างกัน
2. วิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ตามแนวคิดของไธมส์ - คิลแมนน์ ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบ คือ

- 1.1 แบบการแข่งขัน
- 1.2 แบบการปรองดอง
- 1.3 แบบการหลีกเลี่ยง
- 1.4 แบบการร่วมมือ
- 1.5 แบบการประนีประนอม

2. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา
จังหวัดลพบุรี จำนวน 425 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา
จังหวัดลพบุรี จำนวน 217 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามประเภทของโรงเรียน 2 ประเภท
คือ ประเภทโรงเรียนดีเด่น จำนวน 34 คน และประเภทโรงเรียนธรรมดา จำนวน 183 คน

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งจำแนกเป็น

4.1.1 เพศ

4.1.1.1 ชาย

4.1.1.2 หญิง

4.1.2 ตำแหน่ง

4.1.2.1 ครูใหญ่

4.1.2.2 อาจารย์ใหญ่

4.1.2.3 ผู้อำนวยการ

4.1.3 อายุ

4.1.3.1 ต่ำกว่า 35 ปี

4.1.3.2 35 ปีขึ้นไป

4.1.4 ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร

4.1.4.1 ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

4.1.4.2 ผ่านการศึกษาจากคู่มือการบริหารโรงเรียน

- 4.1.5 ประเภทของโรงเรียน
 - 4.1.5.1 โรงเรียนดีเด่น
 - 4.1.5.2 โรงเรียนธรรมดา
- 4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ คือ
 - 4.2.1 แบบการแข่งขัน
 - 4.2.2 แบบการประนีประนอม
 - 4.2.3 แบบการหลีกเลี่ยง
 - 4.2.4 แบบการร่วมมือ
 - 4.2.5 แบบการประนีประนอม

เครื่องมือที่ใช้วิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามของ เคลย์ตัน ซึ่งมีชื่อเรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโธมัส - คิลแมนน์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบเกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร และประเภทของโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานอยู่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีข้อย่อยชนิดตัวเลือก 2 ตัว คือ "ก" และ "ข" ซึ่งจะบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ทาคำร้อยละของวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร และประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร

2. ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าไค - สแควร์ ตามขั้นตอนดังนี้

- 2.1 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับวิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม
- 2.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับวิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม
- 2.3 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับวิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม
- 2.4 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหารกับวิธีจัด
ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการ
ประนีประนอม
- 2.5 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของโรงเรียนของผู้บริหารกับวิธีจัด
ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการ
ประนีประนอม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี ได้ใช้วิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ โดยมีร้อยละของการเลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งเรียงตามลำดับ ดังนี้ แบบหลีกเลี่ยงสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 32.30 รองลงไปคือ แบบประนีประนอม ร้อยละ 27.60 แบบการปรองดอง ร้อยละ 25.30 แบบการร่วมมือ ร้อยละ 13.40 และแบบการแข่งขัน ร้อยละ 1.40 ตามลำดับ เมื่อแยกตามลักษณะของตัวแปร พบว่า

1.1 ผู้บริหารที่มีเพศชาย ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด ร้อยละ 32.10 รองลงไปคือ แบบการปรองดอง ร้อยละ 27.70 แบบการประนีประนอม ร้อยละ 26.10 แบบการร่วมมือ ร้อยละ 12.50 และแบบการแข่งขัน ร้อยละ 1.60 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีเพศหญิงนั้น ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงสุด ร้อยละ 36.40 รองลงไปคือ แบบหลีกเลี่ยง ร้อยละ 33.30 แบบการร่วมมือ ร้อยละ 18.20 แบบการปรองดอง ร้อยละ 12.10 สำหรับแบบการแข่งขันนั้นไม่มีการเลือกใช้

1.2 ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบ การปรองดองสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 42.50 รองลงไปคือ แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 25.00 แบบการประนีประนอม ร้อยละ 20.00 และแบบการร่วมมือ ร้อยละ 12.50 ส่วนแบบ การแข่งขันนั้น ไม่มีการเลือกใช้ ส่วนผู้บริหารที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไปนั้น เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 33.90 รองลงไปคือ แบบการประนีประนอม ร้อยละ 29.40 แบบการปรองดอง ร้อยละ 21.50 แบบการร่วมมือ ร้อยละ 13.60 และแบบการแข่งขัน ร้อยละ 1.70

1.3 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบ การหลีกเลี่ยงสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 35.50 รองลงไปคือ แบบการปรองดอง ร้อยละ 27.10 แบบการประนีประนอม ร้อยละ 27.10 และแบบการร่วมมือ ร้อยละ 10.30 ส่วนแบบการแข่งขันนั้น ไม่มีการเลือกใช้ สำหรับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม และแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 28.90 รองลงไปคือ แบบ การปรองดอง ร้อยละ 23.70 แบบการร่วมมือ ร้อยละ 15.50 และแบบการแข่งขัน ร้อยละ 3.10 ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 30.80 รองลงไปคือ แบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ แบบการปรองดอง ซึ่งมีเท่ากัน ร้อยละ 23.10 สำหรับแบบการแข่งขันนั้นไม่มีการเลือกใช้

1.4 ผู้บริหารที่ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้เลือกใช้ วิธีจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 35.60 รองลงไปคือ แบบการปรองดอง ร้อยละ 27.30 แบบการประนีประนอม ร้อยละ 24.20 แบบการร่วมมือ ร้อยละ 10.60 และแบบการแข่งขัน ร้อยละ 2.30 ส่วนผู้บริหารที่ผ่านการศึกษาคู่มือการบริหาร โรงเรียน ได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 32.90 รองลงไปคือ แบบการหลีกเลี่ยงร้อยละ 27.10 แบบการปรองดอง ร้อยละ 22.40 และ แบบการร่วมมือ ร้อยละ 17.60 สำหรับแบบการแข่งขันนั้นไม่มีการเลือกใช้

1.5 ผู้บริหารของโรงเรียนดีเด่นได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 38.20 รองลงไปคือ แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 32.40 แบบการปรองดอง ร้อยละ 17.60 แบบการร่วมมือ ร้อยละ 8.80 และ

แบบการแข่งขัน ร้อยละ 2.90 ส่วนผู้บริหารของโรงเรียนธรรมดาได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 32.20 รองลงไปคือ แบบการปรองดอง ร้อยละ 26.80 แบบการประนีประนอม ร้อยละ 25.70 แบบการร่วมมือ ร้อยละ 14.20 และแบบการแข่งขัน ร้อยละ 1.10

2. ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี กับเพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร และประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร พบว่า

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนเพศชายและเพศหญิง ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขันแบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และ 35 ปีขึ้นไป ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และผ่านการศึกษาคู่มือการบริหารโรงเรียน ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขันแบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.5 ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนธรรมดา ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เลือกรับใช้วิธีจัดความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ แบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงไปคือ แบบการประนีประนอม แบบการประนีประนอม แบบการประนีประนอม แบบการประนีประนอม และแบบการประนีประนอมที่น้อยที่สุด
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ที่มีเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร และประเภทของโรงเรียนต่างกัน มีวิธีจัดความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้
 - 1.1 การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 32.30 ทั้งนี้เป็นเพราะการหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์เป็นวิธีหนึ่งเพื่อให้ความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นยุติลง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารจึงไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาความขัดแย้งโดยสิ้นเชิง และจะไม่สนใจที่จะหาสาเหตุ ผู้บริหารบางคนเชื่อว่า ถ้าไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาก็เท่ากับปัญหานั้นมีอยู่และจะค่อย ๆ สลายตัวไปในที่สุด (พินลพรรณ พงษ์สวัสดิ์. 2533 : 33) วิธีการนี้เกิดแนวความคิดว่า ถ้าคนหรือกลุ่มคนที่ขัดแย้งกันไม่ได้ทำงานร่วมกัน หรือพบหน้ากันเลยความขัดแย้งก็จะไม่มี ซึ่งตรงกับข้อสันนิษฐานของผู้วิจัยที่ว่าผู้บริหารบางส่วน เมื่อมีความขัดแย้งขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารมักจะไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นปล่อยให้เวลาผ่านไปจนที่สุดความขัดแย้งก็จะหมดสิ้นไป ซึ่งการหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์อาจจะเป็นความสมัครใจหรือถูกบังคับ เป็นความพยายามสะกดใจและบ่มอารมณ์โดยเอาทางพระเข้าช่วย หรือหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหานั้นเสีย เพราะส่วนใหญ่ไม่สามารถเผชิญเหตุการณ์ความขัดแย้งนั้นได้

อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าพิจารณาข้อเท็จจริงการใช้วิธีการนี้ ไม่ได้สนใจสาเหตุของปัญหา หากปัญหาไม่ได้สลายตัวไป จะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลงไปอีก การหลีกเลี่ยงเป็นการถอยหนีออกจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเอง ถ้าสาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับความสนใจ ความขัดแย้งอาจยังคงมีอยู่ เนื่องจากไม่มีข้อยุติอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี

1.2 การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นอันดับสอง คิดเป็นร้อยละ 27.60 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบชั่วคราวเท่านั้น ไม่ได้พิจารณาเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา เป็นการเจรจาต่อรองแสวงหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุด นอกจากนี้ อาจเป็นเพราะลักษณะนิสัยของคนในสังคมไทยไม่นิยมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบรุนแรง การหักหาญน้ำใจซึ่งกันและกัน มีใจให้อ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณา และเนื่องจากคนไทยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ วิธีจัดการความขัดแย้งแบบนี้เป็นการให้แต่ละฝ่ายได้ผลประโยชน์แต่จะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์เต็มที่โดยสมบูรณ์นั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของถวัลย์ วรเทพพิพิงค์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2525 : 25 - 32) ที่ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ด้วยการลดฐานะระดับความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตน ซึ่งในระยะยาวการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้จะทำให้ประสิทธิผลของการทำงานเป็นกลุ่มลดลงได้

1.3 การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นอันดับสาม คิดเป็นร้อยละ 25.30 ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า การประนีประนอมเป็นสิ่งที่ดีแต่ละคนจะละทิ้งจากเรื่องของตัวเองและคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งตรงกับลักษณะอุปนิสัยของคนในสังคมไทย ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณาเป็นสิ่งที่ยึดมั่น หรือถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน จึงพยายามหลีกเลี่ยงไม่ปะทะหรือเผชิญหน้ากันโดยตรง ๆ เน้นการสร้างความรัก ความเข้าใจ ความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกลด (Glueck. 1977 : 96) ที่ว่าในองค์การใด ๆ ถือว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและจัดการได้ ฉะนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะค่อย ๆ ถูกกำจัดไปด้วยวิธีการละมุนละม่อม ผู้บริหารจะเน้นถึงความสนใจ

หรือความคิดเห็นที่เหมือนกันของกลุ่มหรือคนที่ขัดแย้ง แทนที่จะเน้นถึงความแตกต่าง พยายามให้มีการตกลงกันระหว่างสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันและข้อดีของการปรองดองทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

1.4 การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการร่วมมือเป็นอันดับที่สี่ คิดเป็นร้อยละ 13.40 ทั้งนี้เพราะผู้บริหารคงจะไม่ค่อยมีเวลาพอที่จะใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบนี้ เนื่องจากเป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างคู่กรณีที่เกิดความขัดแย้ง ประเด็นของปัญหาถูกนำมาพิจารณาโดยกลุ่มที่เกี่ยวข้องร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาและติดตามผล ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมาเรีย (Maria. 1984 : 1601 - A) ที่ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิง พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการแข่งขันกับแบบการร่วมมืออยู่ในระดับน้อย

1.5 การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 1.40 ซึ่งถือว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเลือกใช้น้อยที่สุดนั้น ทั้งนี้เพราะรูปแบบการจัดความขัดแย้งแบบนี้เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บรรยากาศของการอยู่ร่วมกันมีความขัดแย้งมากขึ้น เนื่องจากต้องมีฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะ ฉะนั้นวิธีการจัดความขัดแย้งแบบนี้ผู้บริหารจึงเห็นว่า ควรนำมาใช้ให้น้อยกว่าวิธีอื่น ๆ ซึ่งวิจิตร อวระกุล (2525 : 227) ได้สรุปว่า การแก้ปัญหาคือวิธีการแข่งขันแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ (1) การใช้กำลังใช้อำนาจกลั่นแกล้ง เอาชนะเอาแพ้กันไปข้างหนึ่ง แบบนี้จะทำให้ผู้แพ้โกรธแค้น อาฆาต จองเวร (2) ใช้วิธีเจรจาตกลงเป็นแบบที่ดีกว่า ซึ่งจะเป็นไปบนทางเสริมสร้าง มีผลสะท้อนทางลบน้อย เกิดความสบายใจทั้ง 2 ฝ่าย จึงเป็นวิธีจัดความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ แต่ในการปฏิบัตินั้นทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากผู้บริหารมีการกิจด้านอื่นอีกมากมายจึงไม่นิยมใช้วิธีการจัดความขัดแย้งแบบนี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอินเวอร์นิซซี (Invernizzi. 1988 : 203) พบว่า ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขันน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะการแข่งขันเป็นการยืนยันรักษาลผลประโยชน์ไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ การที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลประโยชน์ของตนเองบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหา

แบบมุ่งใช้อำนาจ เพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น การใช้ความสามารถที่ทำได้แย่ง
โดยใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ (Thomas. 1975 : 11)

โดยสรุปแล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี
ใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด เมื่อวิเคราะห์ตามทฤษฎีของเบลค และมูตัน
(Blake and Mouton 1970 : 418) แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีวิธีการบริหารโรงเรียนแบบการมุ่งงานและมุ่งคนอยู่ในระดับต่ำ
คือ รูปแบบ (1, 1)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบ คือ แบบการแข่งขัน
แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม กับตัวแปรเพศ
อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนของผู้บริหาร

2.1 จากการวิจัย พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหาร
ทั้งนี้ เป็นเพราะทั้งผู้บริหารเพศชายและเพศหญิง มีการพิจารณาเลือกวิธีจัดความขัดแย้ง
แบบต่าง ๆ ตามความเชื่อมั่นของตนเองและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้อง
กับผลงานวิจัยของ พริทชาร์ด (Pritchard. 1986 : 2510 - A) ที่ได้ศึกษาวิธีจัด
ความขัดแย้งตามแบบของโฮมส์ - คิลแมนน์ 5 แบบ คือ แบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง
แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม ของผู้จัดการชายและผู้จัดการหญิง
พบว่า ทั้งผู้จัดการชายและผู้จัดการหญิงใช้วิธีจัดความขัดแย้งไม่แตกต่างกันและงานวิจัยที่สนับสนุน
งานวิจัยดังกล่าว คือ ผลงานวิจัยของมาเรีย (Maria. 1984 : 1601 - A) ที่พบว่า ผู้บริหาร
ชายและผู้บริหารหญิงใช้วิธีจัดความขัดแย้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า เพศไม่มี
ความสัมพันธ์กับวิธีจัดความขัดแย้ง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาถึงวิธีการจัด
ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารเพศชายใช้วิธีจัดความขัดแย้ง
แบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.10 และเลือกใช้น้อยที่สุด คือ วิธีจัดความขัดแย้ง
แบบการแข่งขัน คิดเป็นร้อยละ 1.60 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวีระพงษ์ แสนโกชณ์
(2533 : 33) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 โดยใช้เครื่องมือของโฮมส์ - คิลแมนน์ พบว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกใช้การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบการปรองดอง และการร่วมมือ
อยู่ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง และการแข่งขันในระดับต่ำ
สำหรับผู้บริหารเพศหญิง เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงสุด คิดเป็นร้อยละ
36.40 และไม่เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันเลย ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะของสังคมไทย
เพศหญิงจะมีนิสัยอ่อนโยน มีใจให้อภัยผู้อื่น จึงต้องการใช้วิธีไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจกัน
หรือตกลงยอมความกันทั้ง 2 ฝ่าย และการที่ผู้บริหารเพศหญิงไม่เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง
แบบการแข่งขันเลยทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันนั้น เป็นการเอาแพ้
เอาชนะของแต่ละฝ่ายอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นอีกก็ได้ เพศหญิงอาจจะไม่เข้มแข็งพอที่จะ
เผชิญกับเหตุการณ์เหล่านั้นอีก จึงไม่เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันเลย

2.2 จากการศึกษาวิจัย พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มักรับราชการอยู่ในโรงเรียนที่มี
สภาพคล้ายคลึงกัน สภาพทางสังคมก็ไม่แตกต่างกัน ฉะนั้นปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็จะไม่แตกต่าง
กันมากนัก จึงใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบเดียวกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ
วิรัตน์ ศิริบุรณ (2518 : 63) ที่พบว่า อายุ ของครูใหญ่ไม่เป็นปัจจัยที่จะทำให้สมรรถภาพ
การบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ไม่ว่าใครจะเป็นผู้บริหารก็ตาม อายุมาก น้อยเท่าไรก็ต้องใช้
วิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีรูปแบบที่คล้าย ๆ กัน จึงสรุปได้ว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการ
จัดการความขัดแย้ง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาวิธีจัดการความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน
ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ได้เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการปรองดองสูงสุด คิดเป็นร้อยละ
42.50 และไม่มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันเลย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ
ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปีส่วนมากจะเริ่มเข้ามาเป็นผู้บริหารโรงเรียน ย่อมมีความกระตือรือร้น
ที่จะหาประสบการณ์ ความรู้หรือยุทธวิธีในการบริหาร เมื่อเกิดปัญหาคความขัดแย้งขึ้นมาก็จะใช้วิธี
การปรองดองกัน โดยให้แต่ละคนละทิ้งจากเรื่องส่วนตัวและคำนึงถึงผู้อื่นบ้างไม่ยึดตัวเองเป็นหลัก
เป็นคนใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และพยายามจะไม่ใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง
แบบการแข่งขัน เนื่องจากจะมีผู้แพ้และผู้ชนะ อาจจะทำให้ปัญหาคความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นได้ สำหรับ
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไปนั้น ได้เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด

คิดเป็นร้อยละ 33.90 และเลือกวิธีจัดความขัดแย้งแบบการแบ่งชั้นน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 1.70 เท่านั้น นี่อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้น ก็จะมีประสบการณ์ในการบริหารงาน เข้าใจบุคลากรในโรงเรียนได้ดี มีวิธีในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมรวมไปถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย ฉะนั้นจึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้เผชิญหน้ากันปล่อยย่ำให้ระยะเวลาผ่านไปแล้วความรุนแรงของความขัดแย้งก็จะลดลงไปเอง นอกจากนั้นยังใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแบ่งชั้นน้อยที่สุดอีกด้วย เพราะการจัดความขัดแย้งโดยวิธีนี้จะทำให้มีคนแพ้และคนชนะ ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้

2.3 จากการศึกษาวิจัย พบว่า ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดความขัดแย้งของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทุกคนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการนั้น ได้รับการกลั่นกรอง หรือได้รับการคัดเลือกมาอย่างดีแล้ว ฉะนั้นการที่ผู้บริหารที่ได้รับการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาหรือได้รับการศึกษาจากคู่มือการบริหารโรงเรียน จึงไม่ทำให้ผู้บริหารเลือกวิธีจัดความขัดแย้งแตกต่างกันมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ์ (2518 : 54) ที่พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารไม่แตกต่างกันจึงอาจจะกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่ใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารเลือกวิธีจัดความขัดแย้งแตกต่างกัน จึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดความขัดแย้ง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาวิธีจัดความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 35.60 และใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแบ่งชั้นน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.30 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารจากการอบรมสัมมนาเป็นมาอย่างดี จึงหาวิถีทางที่จะจัดความขัดแย้งโดยพยายามไม่ให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้เผชิญหน้ากัน แล้วความรุนแรงของการขัดแย้งก็จะลดน้อยลง และหมดไปในที่สุด เพราะบางครั้งถ้าผู้บริหารโรงเรียนแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยทันทีทันใด อาจจะทำให้ผลเสียมากกว่าผลดี จึงพยายามไม่สนใจหรือหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งอาจจะลดลง และคืนสู่

สภาพปกติได้ สำหรับผู้บริหารที่ผ่านการศึกษาคู่มือการบริหารโรงเรียนนั้น เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.90 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มนี้เป็นผู้บริหารที่มีอายุมาก ดำรงตำแหน่งทางการบริหารมาเป็นระยะเวลานาน จึงทราบว่า วิธีจัดการความขัดแย้งแบบใดที่ให้ผลดีต่อกัน และเห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมนั้น เป็นวิธีที่ให้ผลดีที่สุดเพราะทั้งคู่เกิดความพึงพอใจ ขจัดความแตกต่างออกไปเหลือแต่ความพอดีเอาไว้ ส่วนไม่เลือกวิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันเลยนั้น อาจเป็นเพราะเห็นว่าวิธีการดังกล่าวทำให้มีผู้แพ้และผู้ชนะ จะมีผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันในโรงเรียนได้มากทีเดียว

2.4 จากการศึกษาวิจัย พบว่า ตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทุกคนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการนั้น ได้รับการคัดเลือกมาแล้วอย่างดี โดยให้หลักสูตรการคัดเลือกเหมือนกัน ทำให้ความรู้ ความสามารถและทักษะเกี่ยวกับการบริหารเหมือนกัน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนทุกตำแหน่งต่างก็ได้รับการฝึกอบรมสัมมนาในเรื่องของกระบวนการบริหารเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจึงคล้ายคลึงกัน จึงสรุปได้ว่า ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกันนั้นมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ โกลิอานวย (2530 : 72) ที่ว่าประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาถึงวิธีจัดการความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบแล้ว ปรากฏว่าครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.5, 28.9 และ 30.8 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงหาวิธีการที่จะจัดการความขัดแย้งโดยพยายามไม่ให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้เผชิญหน้ากันแล้วความรุนแรงของการจัดการความขัดแย้งจะน้อยลงและหมดไปในที่สุด เพราะบางครั้งถ้าผู้บริหารโรงเรียนแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยทันทีทันใด อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ จะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งสูงที่สุดอยู่ 2 แบบ คือ แบบการหลีกเลี่ยงและแบบการประนีประนอม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่จะประกอบด้วยบุคคลสองกลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่ผ่าน

การคัดเลือกโดยการสอบ และกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกโดยไม่ผ่านการสอบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีอายุมาก จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ในกลุ่มนี้ เลือกใช้วิธีการขจัดความขัดแย้งแบบประนีประนอม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะดำรงตำแหน่งทางการบริหารมาเป็นระยะเวลานาน จึงทราบดีว่า วิธีขจัดความขัดแย้งแบบใดที่ให้ผลดีกว่ากัน และเห็นว่าวิธีการขจัดความขัดแย้งแบบการประนีประนอมนั้น เป็นวิธีที่ให้ผลที่ทั้งคู่เกิดความพึงพอใจ ขจัดความแตกต่างออกไปเหลือแต่ความพอดีเอาไว้

ส่วนวิธีขจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ผู้บริหารโรงเรียนทุกตำแหน่งเกือบจะไม่เลือกใช้เลย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการขจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขันนั้น เป็นการเอาแพ้เอาชนะของแต่ละฝ่ายอาจจะเกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นอีกก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอินเวอร์นิซี (Invernizzi, 1988 : 203) พบว่า ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีขจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขันน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะการแข่งขันเป็นการยืนยันรักษาผลประโยชน์ไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ การที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลได้ของตนจนความสูญเสียของคนอื่น

2.5 จากการศึกษาวิจัย พบว่า ประเภทของโรงเรียนของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีขจัดความขัดแย้งของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่ว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนประเภทธรรมดา หรือประเภทดีเด่น ต่างก็ได้รับการฝึกอบรมสัมมนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะเกี่ยวกับการบริหารมาเหมือนกันและสภาพทั่วไปของโรงเรียนก็คล้ายคลึงกัน ฉะนั้นแนวทางในการขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนก็อาจจะคล้ายคลึงกันได้ ซึ่งโดยสรุปแล้ว ประเภทของโรงเรียนจึงไม่มีผลต่อการเลือกวิธีขจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแต่ประการใด จึงสรุปได้ว่าประเภทของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่นั้นไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีขจัดความขัดแย้งของผู้บริหารซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาถึงวิธีขจัดความขัดแย้งแบบต่าง ๆ 5 แบบแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนดีเด่นได้เลือกใช้วิธีขจัดความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.20 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนดีเด่น เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี สามารถหาโรงเรียนให้ได้รับรางวัลดีเด่นได้ ความพร้อมเพรียงในการทำงานของครูมีมาก ผลอันนี้อาจจะเนื่องมาจากการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมทุกคนยอมเพื่อผล

ประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของถวัลย์ วรเทพพิพิงค์ กับสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. (2528 : 27) ที่ว่า การประนีประนอมเป็นวิธีการต่อรองที่ถ้อยอาศัยกันด้วยการลดฐานะระดับความต้องการ และยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตน เพื่อให้ตกลงกันได้แบบพบกันครึ่งทาง ซึ่งทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่นได้มิตรมากกว่าศัตรู และเลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขันน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 2.90 เท่านั้น สำหรับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนธรรมดานั้น ได้เลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.20 และเลือกใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขันน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.1 เท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนประเภทธรรมดา เห็นว่าการปล่อยให้เวลาผ่านไปสักระยะหนึ่งจะทำให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหมดไปได้ จึงไม่พยายามให้คู่กรณีได้มาเผชิญหน้ากัน แต่ผลเสียที่ตามมาอาจจะทำให้ผลการปฏิบัติงานลดลงได้ เพราะผู้ร่วมงานอาจจะมองว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดำเนินการอะไรอย่างจริงจัง หรืออีกประการหนึ่ง ผู้บริหารอาจจะมัวอายุมาก ทำหน้าที่ในการบริหารงานมานานแล้ว จึงไม่มีความกระตือรือร้นที่จะตรากตรำทำงานหนัก หรือใช้สมองมากเมื่อประสบกับปัญหาความขัดแย้งจึงใช้ระยะเวลาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาดังกล่าว และก็พยายามไม่ให้เกิดมีการแพ้ - ชนะ ขึ้นมาในหน่วยงานของตนเอง จึงใช้วิธีจัดความขัดแย้งแบบการแข่งขันน้อยมากเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะทั่วไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิธีจัดความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี จึงขอเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ดังต่อไปนี้

1. การที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้ การหลีกเลี่ยงในการจัดความขัดแย้งมากที่สุด ทำให้เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีจัดความขัดแย้ง วิธีการนี้อาจจะยุติปัญหาได้ระยะหนึ่งแต่ต่อมาอาจจะมีความรุนแรงมากกว่า เพราะไม่ได้ศึกษาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ถ้ามองในเชิงการบริหารแล้ว การหลีกเลี่ยงเป็นการไม่มุ่งทั้งคนไม่มุ่งทั้งงาน ผู้บริหารแบบนี้ทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม ทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมายเมื่อเผชิญกับ

ความขัดแย้งจะพยายามแยกตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะที่จะเผชิญและจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรบรรจุเนื้อหาการบริหารความขัดแย้งทั้งทางทฤษฎีและเชิงปฏิบัติในหลักสูตร การฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะในการบริหารความขัดแย้ง

3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ เราต้องยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นของปกติในสังคมปัจจุบัน ความขัดแย้งมีได้เลวไปเสียทั้งหมดหรือดีไปเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และไม่มีประโยชน์ หน้าที่จึงเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ จะต้องศึกษาศาสตร์แห่งความขัดแย้ง พร้อมทั้งจะเผชิญและบริหารความขัดแย้งเพื่อการสร้างสรรค์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะในจังหวัดลพบุรีเท่านั้น ผลการวิจัยจึงมีขอบเขตจำกัด ควรมีการศึกษาในวงกว้าง เพื่อจะได้ผลการวิจัยที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

2. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งควรใช้เครื่องมือวัดความขัดแย้งของ ไธมัส - คิลแมน ควบคู่กับการใช้เครื่องมืออื่นประกอบด้วย เช่น แบบสัมภาษณ์ แบบหยั่งลึก จะทำให้การวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บรรณาการ

บรรณานุกรม

- กองวิชาการ, สำนักงานข้าราชการพลเรือน. ปัญหาการจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค. เอกสารทางวิชาการ 1/2528. อุดรธานี.
- กิตติ/ดัยคานนท์. นักบริหารทันสมัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดีเตอร์ฟลาย, 2533.
- กิตติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์, 2529.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แพรววิทยา, 2519.
- เจริญ ไชยสีอานวย. วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินทิพินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อุดรธานี.
- ชลอ ธรรมศิริ. "การจัดการกับความขัดแย้ง," วารสารประชาชน. 16 : 16 - 17 ; กุมภาพันธ์ 2517.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. "ผู้บริหารจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงและกำจัดความขัดแย้งได้อย่างไร," มิตรครู. 27 (4) 17 - 22 ; กุมภาพันธ์ 2528.
- ชัยทวี เสนะวงศ์. "การบริหารข้อขัดแย้ง," ผู้จัดการ. 2 (23) 123 ; กรกฎาคม 2528.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช. 2530.
- ถวัลย์ วรเทพพิทักษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. "การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน," เทศาภิบาล. 23 : 9 - 19 ; กุมภาพันธ์ 2525.
- เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- ทศนา เขมมณี. "การแก้ไขความขัดแย้ง," ประมวลบทความทางบริหารการศึกษา. สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์, 2522.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พัฒนา, 2526.
- พงศา งามละเมียด. การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครู และนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา. ปรินทิพินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อุดรธานี.

พรรณราย ทรัพย์ะประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่นอาร์ต
คอร์ปอเรชั่น, 2532.

พัฒนพงศ์ กาญจนโรจน์. "จะแก้ไขอย่างไรเจ้าความขัดแย้ง," วารสารพัฒนาชุมชน.
86 - 90 ; 9 กันยายน 2527.

พิมพ์พรณ พงษ์สวัสดิ์. "การบริหารความขัดแย้ง," วารสารข้าราชการ. 31 - 39 ;
กันยายน - ตุลาคม 2531.

———. "การบริหารความขัดแย้ง," วารสารข้าราชการ. 59 - 70 ; พฤศจิกายน -
ธันวาคม 2531.

กัญญา สาธร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. โรงพิมพ์
ทวีกิจการพิมพ์, 2524.

วัฒนา สุตรสุวรรณ. ลัทธิเฉพาะผู้ที่เป็นหรือจะเป็นผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : การพิมพ์มหานคร,
2519.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522.

วิรัตน์ ศิริบุรณ์. การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต
การศึกษา. ปรินตูปาณท์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518.
อัสสาเนา.

วิระพงษ์ แสนโชนัน. การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโฮมส์ - คิลแมนน์
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์
ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัสสาเนา.

สมัยศ นาวิกการ. พฤติกรรมองค์การ. ไพศาลศิลป์การพิมพ์, 2524.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : บริษัท
เลิฟแอนด์ลิฟเพรส จำกัด การพิมพ์, 2534.

อนงค์ทิพย์ วสินนท์. "ความขัดแย้งในองค์การ," วารสารรามคำแหง. 85 - 93 ; 2526.

เอกชัย กี่สุบพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์, 2530.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

———. "การบริหารความขัดแย้งในองค์การ," วารสารข้าราชการ. 26 : 36 ;

2 กรกฎาคม 2520

อุษา ชัชวาลย์. "การทำงานในสถานที่ไม่พึงพอใจ," วารสารการบริหาร. 46 - 99 ;

เมษายน 2514.

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

Clayton, Thomas and Railh H. Kilmann. Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument. New York : Tuxedo xicom Inc., 1974.

Deep, Sammuel D. Human Relations in Management. California : Glencoe Publishing Company, 1978.

Glueck, William F. Management. Rallinoris : Drydren Press. Hinsdale, 1977.

Gomberg, William. "Interpreneurial Psychology of Facing Conflict in Organizations," in The Frontiers of Management Psychology. New York ; Harper and Row Publisher, 1964. p. 101 - 120.

Invernizzi, John A. "School Superintendents and Municipal Managers : An Analysis of Thier Operational Relationships, Conflict Management Styles and Selected Characteristics," University of Pittsburgh. DAI 49/06 A, Publication No. : AAC8815198, 1988, p. 203.

Kenneth, Thomas. "Conflict and Conflict Management," The Hand Book of Industrial and Organizational Psychology Vol.1. Chicago: Rand McNally. 1975.

- Kenneth, Thomas and Warren M. Schmidt. "A Survey of Managerial Interests with Respects to Conflict," Academy of Management Journal. 19(2) : 2 ; June, 1976.
- Knezevich, Stepgen J. Administration of Public Education. New York : Harper and Row Publishing, 1984.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. New York : McGraw - Hill International Book Company Inc., 1981.
- Owen, Robert G. Organizational Behavioring Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1981.
- Pradip N. Khandwalla. The desing of organization. New York : Harcourt Brace, 1977.
- Stoner, James A.P. Management. London : Prentice - Hall, International Inc., 1978.
- Whitlocke, Ray Allen. "A Comparative Study of the Conflict Management Style Used by Women in Middle Management in The Denver Metropolitan Area," Dissertation Abstracts International. July, 1984.

ภาคผนวก



ที่ ทม 1007/๒55๕.

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๑ สิงหาคม 2536

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายนิเทศน์ บัวชุม เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาศึกษาต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรื่อง การศึกษาวิจัยจิตวิทยาชั้นมัธยมศึกษาในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.จุใจ แสงพันธุ์

ประธาน

รศ.ดร.สมบูรณ์ อิศพงษ์

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอขออนุญาต คือ ขออนุญาตเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือจาก
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน คอบแบบสอบถาม
ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2536 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.สมพร บัวทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การศึกษาวิธีบริหารจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียน
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี

ผู้วิจัย
นายนิเทศน์ บัวตม
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

อาจารย์จูงใจ แสงพันธุ์	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์	กรรมการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การศึกษาวิธีบริหารจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียน
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของท่าน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 มีทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อย "ก" และ "ข"

โปรดพิจารณาว่า ในแบบสอบถามนี้ท่านจะพบข้อความหลาย ๆ คู่ ซึ่งบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบ ที่อาจเป็นไปได้ในสถานการณ์เช่นนั้นท่านมักจะแสดงออกอย่างไร โปรดเขียนวงกลมล้อมรอบข้อ "ก" หรือ "ข" หน้าข้อความที่ท่านเห็นว่า ใกล้เคียงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่านมากที่สุด ในกรณีที่ทั้งข้อ "ก" และ "ข" ไม่ตรงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่าน โปรดเลือกข้อที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับตัวท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ขอให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่านมา โปรดพิจารณาเลือกตอบเฉพาะข้อที่ท่านกำลังจะตอบอยู่เท่านั้น แบบสอบถามนี้ไม่มีข้อใดถูกหรือข้อใดผิด ขอให้ท่านตอบด้วยความจริงใจมากที่สุดและโปรดกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของท่าน

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย [/] ในช่องที่กำหนดให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับ
สถานภาพของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย
☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 35 ปี
☐ 35 ปีขึ้นไป
3. ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร
☐ ผ่านการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
☐ ผ่านการศึกษาจากคู่มือการบริหารโรงเรียน
4. ประเภทของโรงเรียน
☐ โรงเรียนดีเด่น
☐ โรงเรียนธรรมดา
5. ตำแหน่ง
☐ ผู้อำนวยการ
☐ อาจารย์ใหญ่
☐ ครูใหญ่
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับวิธีการจัดความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ทำเนื้วิธีการจัดความขัดแย้งภายในโรงเรียนระหว่างผู้บริหารกับครู อาจารย์
ผู้สอนอย่างไร โปรดเขียนวงกลมล้อมรอบข้อ "ก" หรือ "ข" หน้าข้อความที่ท่าน
เห็นว่า ใกล้เคียงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่านมากที่สุด

1. ก. ข้าพเจ้าใช้เวลาและโอกาสแก่บุคคลภายนอกในการทำหน้าที่แก้ปัญหา
ข. แทนที่จะถกเถียงในเรื่องที่เราเห็นไม่ตรงกัน ข้าพเจ้าพยายามเน้นในเรื่อง
ที่เราเห็นตรงกัน
.....
2. ก. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีแก้ปัญหาโดยการประนีประนอม
ข. ข้าพเจ้าพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคนรวมทั้งของข้าพเจ้าด้วย
.....
3. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะถนอมน้ำใจของคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพของเราไว้
.....
4. ก. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีแก้ปัญหาโดยการประนีประนอม
ข. บางครั้งข้าพเจ้าจะยอมสละความต้องการของข้าพเจ้าเพื่อสนองความต้องการของคนอื่น
.....
5. ก. ข้าพเจ้ามักจะแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ปัญหาย่อยเสมอมา
ข. ข้าพเจ้าพยายามทำสิ่งที่จำเป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด
.....
6. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการทำให้ตนเองไม่สบายใจ
ข. ข้าพเจ้าพยายามเอาชนะ

7. ก. ข้าพเจ้าพยายามชะลอการแก้ปัญหาไว้ก่อนจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาบดคิดเพียงพอแล้ว
 ข. ข้าพเจ้าจะยอมในบางเรื่องเพื่อแลกเปลี่ยนกับความคิดบางอย่าง

.....

8. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
 ข. ข้าพเจ้าจะรับความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดทันที

.....

9. ก. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าความขัดแย้งบางอย่างอาจจะไม่ถึงกับต้องวิตกกังวลเสมอไป
 ข. ข้าพเจ้าพยายามให้ได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า

.....

10. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันที่ได้ตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
 ข. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีแก้ปัญหาโดยการประนีประนอม

.....

11. ก. ข้าพเจ้าจะรับความคิดเห็นหรือประเด็นปัญหาทั้งหมดทันที
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะถนอมน้ำใจของคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพของเราไว้

.....

12. ก. บางครั้งข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงที่จะเอาชนะซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้
 ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้คนอื่นชนะถ้าเขายอมให้ข้าพเจ้าชนะบ้าง

.....

13. ก. ข้าพเจ้าเสนอให้พบกันคนละครั้งทาง
 ข. ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมปฏิบัติตามความคิดของข้าพเจ้า

.....

14. ก. ข้าพเจ้าจะเสนอความเห็นของข้าพเจ้าแก่คนอื่น ๆ และจะขอความเห็นจากคนอื่นด้วย
 ข. ข้าพเจ้าพยายามแสดงผลและประโยชน์จากแนวคิดของข้าพเจ้าให้ผู้อื่นทราบ

.....

15. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะถนอมน้ำใจของคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพของเราไว้
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำสิ่งที่จำเป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด

16. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงผู้อื่นให้เห็นคุณค่าของความเห็นของข้าพเจ้า

17. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำสิ่งที่จำเป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด

18. ก. ถ้ามันจะทำให้คนอื่นมีความสุข ข้าพเจ้าอาจจะยอมให้เขาทำตามความเห็นของเขาได้
 ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้คนอื่นชนะ ถ้าเขายอมให้ข้าพเจ้าชนะบ้าง

19. ก. ข้าพเจ้าจะรับความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดทันที
 ข. ข้าพเจ้าพยายามชะลอการแก้ปัญหาไว้ก่อนจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาขบคิดเพียงพอแล้ว

20. ก. ข้าพเจ้าพยายามแก้ปัญหาความคิดเห็นที่ขัดแย้งในทันที
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้การโต้เถียงเสียเปรียบเป็นไปด้วยความเป็นธรรม

21. ก. ในการต่อรองกัน ข้าพเจ้าพยายามคำนึงถึงความต้องการของคนอื่นด้วย
 ข. ข้าพเจ้าศรัทธาการอภิปรายปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา

22. ก. ข้าพเจ้าพยายามหาทางเลือกสายกลางระหว่างความคิดของคนอื่นกับของข้าพเจ้า
 ข. ข้าพเจ้าใช้สิทธิในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

23. ก. ข้าพเจ้ามักจะคำนึงถึงการทำให้ทุกคนพอใจกับความต้องการของทุกคนในโรงเรียน
 ข. ข้าพเจ้าใช้เวลาและโอกาสกับบุคคลภายนอกในการทำหน้าที่แก้ปัญหา

24. ก. ถ้าความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายาม
ให้เป็นไปตามความคิดของผู้นั้น
ข. ข้าพเจ้าพยายามจะให้คนอื่น เข้ามารับจัดการประนีประนอม
.....
25. ก. ข้าพเจ้าพยายามแสดงเหตุผลและประโยชน์จากแนวคิดของข้าพเจ้าให้ผู้อื่นทราบ
ข. ในการต่อรองกัน ข้าพเจ้าพยายามคำนึงถึงความต้องการของคนอื่นด้วย
.....
26. ก. ข้าพเจ้าเสนอให้พบกันคนละครั้งทาง
ข. ข้าพเจ้ามักจะคำนึงถึงการทำให้ทุกคนสมปรารถนาจะทุกครั้ง
.....
27. ก. บางครั้งข้าพเจ้าจะหลีกเลี่ยงที่จะเอาชนะซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้
ข. ถ้ามันจะทำให้คนอื่นมีความสุขข้าพเจ้าอาจจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
.....
28. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
ข. ข้าพเจ้ามักจะแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ปัญหาเสมอ ๆ
.....
29. ก. ข้าพเจ้าเสนอให้พบกันคนละครั้งทาง
ข. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าความขัดแย้งบางอย่างอาจจะไม่ถึงกับต้องวิตกกังวลเสมอไป
.....
30. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น
ข. ข้าพเจ้ามักจะบอกปัญหาแก่คนอื่น ๆ เพื่อว่าจะช่วยกันแก้ปัญหานั้น ๆ

ขอขอบพระคุณ
ที่กรุณาตอบแบบสอบถาม
โดยครบถ้วน

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายนิตเศษฐ์ ชื้อสกุล บัวชุม

เกิดวันที่ 12 ตุลาคม พุทธศักราช 2496

สถานที่เกิด อำเภอหนองฉาง จังหวัดอุทัยธานี

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 81/21 ตำบลเทววงศ์

กิ่งอำเภอเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอเกาะสีชัง

สถานที่ทำงานปัจจุบัน สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2517 ป.กศ.สูง จากวิทยาลัยครูนครสวรรค์

พ.ศ. 2522 ค.บ. จากวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม

พ.ศ. 2537 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การศึกษาวิธีจัดความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี

บทคัดย่อ
ของ
นิเทศน์ บัวตม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2537

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหาร และประเภทโรงเรียนของผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี จำนวน 217 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิธีจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ซึ่งปรับปรุงจากแบบสอบถามของ โรมัส - คิลแมนน์ คือ แบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ และค่าไค-สแควร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดลพบุรี ได้เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการประนีประนอม แบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ และแบบการแข่งขัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนเพศต่างกัน ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งต่างกัน ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่งบริหารต่างกัน ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนประเภทต่างกัน ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

A STUDY ON HOW TO MANAGE CONFLICT OF THE PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS
IN THE OFFICE OF THE PRIMARY EDUCATION IN CHANGWAT LOP BURI

AN ABSTRACT
BY
NITES BOUTOOM

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
February 1994

The purposes of this study were to study the conflict resolution mode of primary school administrators in the office of the Primary Education in Changwat Lop Buri and to find out the correlation between modes and variables as regards to sex, age, administrative experience administrative position and type of school.

The samples of this study consisted of 217 school administrators that gets by stratifies random sampling. Thirty items of rating scale questionnaire classified under 5 categories according to Thomas Clayton; namely : competing, accommodating, avioding, collaborating and compromising. Percentage and Chi-square were applied in the data analysis.

The result of the study revealed that:

1. Primary school administrators choose the conflict resolution modes in the following order : avioding, compromising, accommodating, collaborating and competing respectively.

2. There was no statistical significantly correlated to the conflict resolution modes among the primary school administrators with different sex at .05 level✓

3. There was no statistical significantly correlated to the conflict resolution modes among the primary school administrators with different age at .05 level

4. There was no statistical significantly correlated to the conflict resolution modes among the primary school administrators with different administrative experience at .05 level

5. There was no statistical significantly correlated to the conflict resolution modes among the primary school administrators with different administrative position at .05 level

6. There was no statistical significantly correlated to the conflict resolution modes among the primary school administrators with different type of school position at .05 level