

**การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
ในจังหวัดภาคใต้**

นายสุชาติ สร้อยสม

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

พ.ศ. 2551

**Conflict Management of Ratchaprachanukroh School Administrators in
Southern Provinces**

Mr. Suchat Soisom

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration**


School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์
ในจังหวัดภาคใต้
ชื่อและนามสกุล นายสุชาติ สร้อยสม
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศีลภาสาตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.จำลอง นักพื่อน

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.จำลอง นักพื่อน)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

วันที่ 25 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ใน
จังหวัดภาคใต้

ผู้ศึกษา นายสุชาติ สร้อยสม ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.จำลอง นักพื่อน ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ (2) เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามที่เสนอของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก
ตามเพศ อายุราชการ และขนาดของโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มงาน
ในสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
ในจังหวัดภาคใต้ จำนวน 19 แห่ง รวมทั้งสิ้น 100 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้
ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็น
แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ และมีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ .92 การ
วิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างด้วยการ
ทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
ในจังหวัดภาคใต้ ได้แก่ การแก้ปัญหา การประนีประนอม การต่อสู้ การกลบเกลื่อน และการหลีกเลี่ยง
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อย ๆ 2) ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ผู้บริหารเพศชายมีการจัดการความขัดแย้งสูงกว่า
ผู้บริหารเพศหญิง ส่วนผลการเปรียบเทียบด้านอายุราชการของผู้บริหาร ประสิทธิภาพบริหารใน
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ และขนาดโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงาน มีระดับการปฏิบัติการ
จัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ ความขัดแย้ง ราชประชานุเคราะห์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาของ อาจารย์ ดร.จำลอง นักพื่อน ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาได้ทำการตรวจสอบ เสนอแนะและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการจัดทำด้วยความเอาใจใส่ดียิ่ง ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบ และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบ แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ทั้ง 19 โรงเรียน ที่อำนวยความสะดวก สนับสนุนและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งครู อาจารย์ พี่ น้อง เพื่อนและผู้ร่วมงานที่คอยสนับสนุนให้กำลังใจ และช่วยเหลือในทุก ๆ ด้านจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณประโยชน์อันใดอันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรำลึกถึง พระคุณของคุณพ่อนิเทศ สร้อยสม และคุณแม่ดิน สร้อยสม ที่คอยให้ความสนับสนุนและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา

สุชาติ สร้อยสม

พฤษภาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้	8
หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียน	11
ความขัดแย้ง	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
การวิเคราะห์ข้อมูล	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
ตอนที่ 2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถาม	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ตอบ แบบสอบถามของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ จำแนกตามเพศ อายุราชการ และขนาดโรงเรียน	65
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	69
สรุปการวิจัย	69
อภิปรายผล	71
ข้อเสนอแนะ	74
บรรณานุกรม	76
ภาคผนวก	81
ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	82
ข ตารางวิเคราะห์หาค่า IOC	92
ค รายนามผู้เชี่ยวชาญ	96
ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล	98
ประวัติผู้ศึกษา	100

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง 20
ตารางที่ 4.1	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 53
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมและรายรูปแบบ 54
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้ง แบบหลีกเลี่ยง 55
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้ง แบบกลบเกลื่อน 57
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม 59
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้ง แบบการต่อสู้ 61
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้ง แบบการแก้ปัญหา 63
ตารางที่ 4.8	การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม 65
ตารางที่ 4.9	การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ จำแนกตามอายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม 66
ตารางที่ 4.10	การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาด โรงเรียนที่ปฏิบัติงาน 67

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน	11
ภาพที่ 2.2 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้	22
ภาพที่ 2.3 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากเป้าหมายมีทั้งชอบและไม่ชอบ	23
ภาพที่ 2.4 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย	23
ภาพที่ 2.5 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน	24
ภาพที่ 2.6 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน	25
ภาพที่ 2.7 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่มีทั้งพอใจและ ไม่พอใจ	25
ภาพที่ 2.8 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสในการเปลี่ยนเป้าหมาย	26
ภาพที่ 2.9 หน้าต่างใจแฮรี	27
ภาพที่ 2.10 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร	35
ภาพที่ 2.11 แบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Rahim	38
ภาพที่ 2.12 แบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Thomas & Kilmann	41
ภาพที่ 2.13 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง	41
ภาพที่ 2.14 กระบวนการจัดการความขัดแย้ง	44

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ถ้ามีมากเกินไปจะเป็นผลเสียต่อบุคคลและเป็นสิ่งขัดขวางความสำเร็จขององค์กร แต่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารไม่ใช่ไปจำกัดหรือยุติความขัดแย้งทุกอย่าง แต่เป็นการจัดการความขัดแย้งเพื่อทำให้เกิดผลเสียน้อยที่สุด แม้ความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่ไม่มีความปรารถนา ไม่อยากประสบและไม่อยากให้เกิดขึ้น เพราะทำให้เสียสุขภาพจิต แต่ทุกคนไม่สามารถจะอยู่ในสังคมโดยปราศจากความขัดแย้ง

ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ด้อยไม่ปฏิบัติงาน โดยการพยายามรักษาสภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานเกิดความเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้งและความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยได้และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้น โดยไม่จัดการแก้ไข งานวิจัยในต่างประเทศแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 ของเวลาที่ทำงาน เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง งานวิจัยในระยะต่อมาแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารใช้เวลาเพื่อจัดการกับความขัดแย้งเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25 สำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้นใช้ระยะเวลาถึงร้อยละ 30 ในการจัดการกับความขัดแย้ง (Alexander Hamilton Institute, อังในเสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2536 : 294)

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดการให้ได้ทั้งผลงานและความพึงพอใจของครูด้วย สำหรับการจัดการความขัดแย้งให้เป็นที่พึงพอใจของครู เป็นสิ่งที่ยากยิ่งถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะไม่มีใครปรารถนาแต่ก็ไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงได้ ยิ่งบุคลิกภาพและการรับรู้ของครูแต่ละคนแตกต่างกันมาก ยิ่งทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีระดับความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดการความขัดแย้งให้เกิดผลดี หากครูมีความพึงพอใจต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ความขัดแย้งย่อมจะเป็นประโยชน์และเป็นไปในทางสร้างสรรค์ แต่

ถ้าผู้บริหารโรงเรียนจัดการความขัดแย้งไม่เหมาะสมทำให้ครูไม่มีความพึงพอใจต่อการจัดการความขัดแย้งแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น

ปัจจุบันความขัดแย้งในโรงเรียนมีมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านความถี่และความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียน หรือความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษา ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ต่อลักษณะนิสัยอารมณ์ และวิธีการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้ง ความขาดแคลนทรัพยากรในการจัดการศึกษา และความหุละหลวมของโครงสร้างบริหารการศึกษา ยิ่งทำให้ความขัดแย้งมีความสลับซับซ้อนและสับสนวุ่นวายยิ่งขึ้น ให้อยู่ในภาวะที่เอื้อต่อการดำเนินงานข่มก้อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารงานในโรงเรียนอย่างแน่นอน

ปรากฏการณ์ที่เกิดความขัดแย้งในทางการศึกษามักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 314)

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มคนในสถานศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ
2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มคน แสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงาน หรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น
3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงานต่างคนต่างมีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

ในการจัดการความขัดแย้งมีข้อสรุปไม่ตรงกัน กล่าวคือ เจริญ โภคสีอำนวนย (2520) และสุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536) พบว่าผู้บริหารที่เพศ อายุ อายุราชการ วุฒิและขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนกำจัด คงหนู (2537: 73 – 77) และสุริยา ธนวรรณ (2534) พบว่าผู้บริหารที่เพศ อายุ อายุราชการ วุฒิและขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน จะมีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ดังนั้น ในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สถานภาพส่วนตัวจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ดังนั้น การศึกษาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ จะได้ข้อสนเทศในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน เพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งได้ ทำให้การบริหารของผู้บริหารได้ผลงานจากการ

ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของนักเรียนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ เป็นสำคัญ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

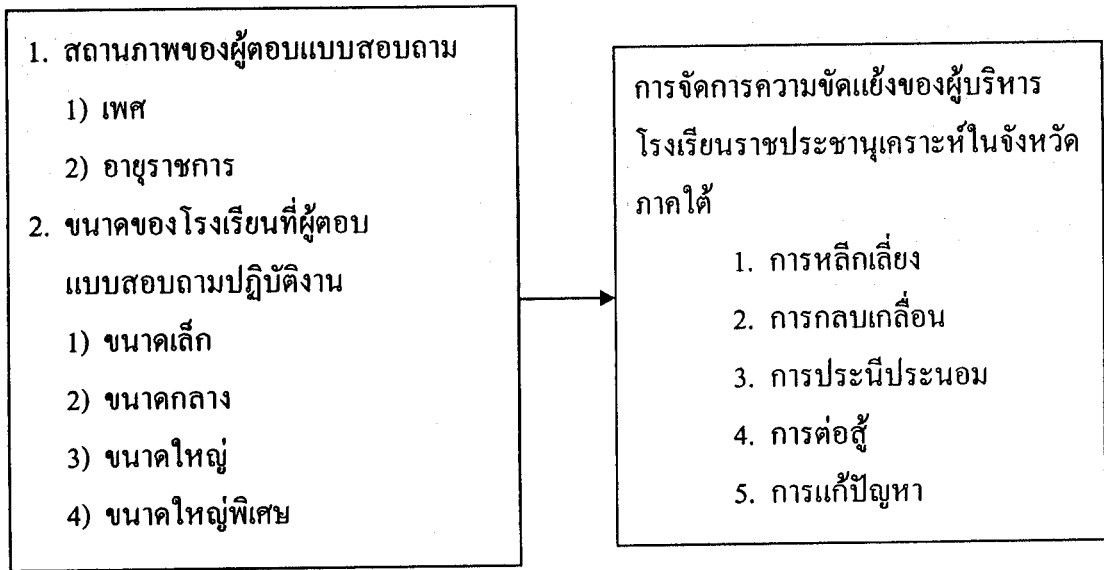
2.2 เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้ ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุราชการ และขนาดของโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ของอีเวอร์ฮาร์ดและมอริส (Everard and Morris) ซึ่งสุปิ่น ราสุวรรณ ได้นำมาพัฒนาโดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงและเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้และได้จำแนกการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ

- 3.1 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 3.2 การกลบเกลื่อน (Smoothing)
- 3.3 การประนีประนอม (Compromising)
- 3.4 การต่อสู้ (Fighting)
- 3.5 การแก้ปัญหา (Problem solving)

การศึกษาด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ เปรียบเทียบตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุราชการ และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ โดยศึกษากรอบแนวคิดของอีเวอร์การ์ดและมอริส (Everard and Morris) และพัฒนาการวิจัยของสุปิ่น ราสุวรรณ และได้ปรับปรุงเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับการสอบถามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน ครูผู้สอน และผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา โดยจำแนกการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ออกเป็น 5 แบบ คือ

- 4.1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 4.1.2 การกลบเกลื่อน (Smoothing)
- 4.1.3 การประนีประนอม (Compromising)
- 4.1.4 การต่อสู้ (Fighting)
- 4.1.5 การแก้ปัญหา (Problem solving)

4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.2.1 ประชากร ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงานในสถานศึกษา จำนวน 76 คน ครูผู้สอน จำนวน 314 คน และผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา

จำนวน 19 คน ในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้ จำนวน 19 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น 409 คน

4.2.2 *กลุ่มตัวอย่าง* ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงานในสถานศึกษา จำนวน 40 คน ครูผู้สอน จำนวน 41 และผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 19 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 100 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดจำนวนร้อยละ 25 ของประชากรตามหลักการของเคอลิงเจอร์ (Kerlinger) และเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

4.3 ตัวแปรที่ศึกษา

4.3.1 *ตัวแปรอิสระ* ได้แก่

- 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - (1) เพศ
 - (2) อายุราชการ
- 2) ขนาดของโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน
 - (1) ขนาดเล็ก
 - (2) ขนาดกลาง
 - (3) ขนาดใหญ่
 - (4) ขนาดใหญ่พิเศษ

4.3.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ 5 แบบ คือ

- 1) การหลีกเลี่ยง
- 2) การกลบเกลื่อน
- 3) การประนีประนอม
- 4) การต่อสู้
- 5) การแก้ปัญหา

4.4 ขอบเขตของเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ ในช่วงปีการศึกษา 2549

5. นิยามศัพท์

5.1 ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น มีวิธีการทำงานและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามบทบาทอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน และไม่สามารถกระทำใ้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

5.2 การจัดการ หมายถึง การดำเนินการด้วยทักษะกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ใ้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

5.3 การจัดการความขัดแย้ง (conflict Management) หมายถึง การจัดการ การดำเนินการหรือวิธีการของผู้บริหาร โรงเรียน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จำแนกออกเป็น 5 แบบ คือ

5.3.1 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียน ไม่เผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งหรือไม่ปะทะกับคู่กรณี

5.3.2 การกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนพยายามทำให้ดูเหมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือทำให้ดูเหมือนว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการขจัดหมดสิ้นไปแล้ว

5.3.3 การประนีประนอม (Compromising) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับคู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่ใ้ใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบใคร

5.3.4 การต่อสู้ (Fighting) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของคนอื่น

5.3.5 การแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หมดไปโดยความร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา

5.4 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์

5.5 หัวหน้ากลุ่มงาน หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยงานในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์

5.6 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์รวมทั้งพนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราวตำแหน่งครู

5.7 ผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์

5.8 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ หมายถึง โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในอุปถัมภ์มูลนิธิราชประชานุเคราะห์ในพระบรมราชูปถัมภ์ในจังหวัดภาคใต้ 19 โรงเรียน

5.9 ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์หรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

6.2 ทำให้ทราบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

6.3 ผลการวิจัยที่ได้สามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการบริหารงานโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้
2. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียน
3. ความขัดแย้ง
 - 3.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 3.3 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 3.4 ชนิดและสาเหตุของความขัดแย้ง
 - 3.5 ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้ง
 - 3.6 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง
 - 3.7 กระบวนการจัดการความขัดแย้ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์เป็นโรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยมูลนิธิราชประชานุเคราะห์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จากเงินพระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานให้เป็นทุนประเดิมในการตั้งมูลนิธิ จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2506 ด้วยพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงมีต่อพสกนิกรของพระองค์โดยได้ทรงมีพระราชดำริว่าภัยธรรมชาติหรือสาธารณภัยอาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ไม่มีผู้ใดจะคาดหมายได้ ดังที่เกิดขึ้นที่แหลมตะดุมฟูก อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อ พ.ศ.2505 จากพายุโซนร้อนชื่อ แฮเรียต พัดผ่านทางตอนใต้ของประเทศไทย ยังความเสียหายให้เกิดแก่จังหวัดภาคใต้ 12 จังหวัด มูลนิธิมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้ประสบสาธารณภัยที่เกิดขึ้นทั่วประเทศ

2. เพื่อให้การสงเคราะห์ด้านการศึกษา

2.1 ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดีเยี่ยมในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ และเด็กกำพร้า หรืออนาถา ที่ครอบครัวประสบสาธารณภัย

2.2 บุรณะ ซ่อมแซม ปรับปรุง โรงเรียนราชประชานุเคราะห์

3. เพื่อให้มีการป้องกันสาธารณภัยที่เกิดขึ้นทั่วประเทศ

4. เพื่อให้มีการสงเคราะห์ช่วยเหลือเป็นส่วนรวมแก่ประชาชนที่ได้รับความทุกข์ยากเดือดร้อน ประการอื่นซึ่งคณะกรรมการบริหารพิจารณาเห็นสมควร และได้รับความเห็นชอบจากมูลนิธิฯ

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์แห่งแรกที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานเงินให้กระทรวงศึกษาธิการสร้างที่บ้านปลายแหลม ต่อมาใช้ชื่อว่า โรงเรียนราชประชานุเคราะห์บ้านปลายแหลม อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช และต่อมาพระราชทานเงินให้กระทรวงศึกษาธิการสร้างโรงเรียนประชาบาล(ประถมศึกษา) ที่ถูกพายุพัดพังอีก 12 โรงเรียน ใน 6 จังหวัดภาคใต้ และพระราชทานชื่อว่า โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 1 - 12 ดังนี้

1. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 1 อำเภอคลองท่อม จังหวัดกระบี่
2. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 2 อำเภอคลองท่อม จังหวัดกระบี่
3. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 3 อำเภอทุ่งตะโก จังหวัดชุมพร
4. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 4 อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช
5. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 5 อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
6. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 6 อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช
7. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 7 อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช
8. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 8 อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช
9. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 9 อำเภอเขาชะเมา จังหวัดนครศรีธรรมราช
10. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 10 อำเภอเขาชะเมา จังหวัดนครศรีธรรมราช
11. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 11 อำเภอระโนด จังหวัดสงขลา
12. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 12 อำเภอนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี

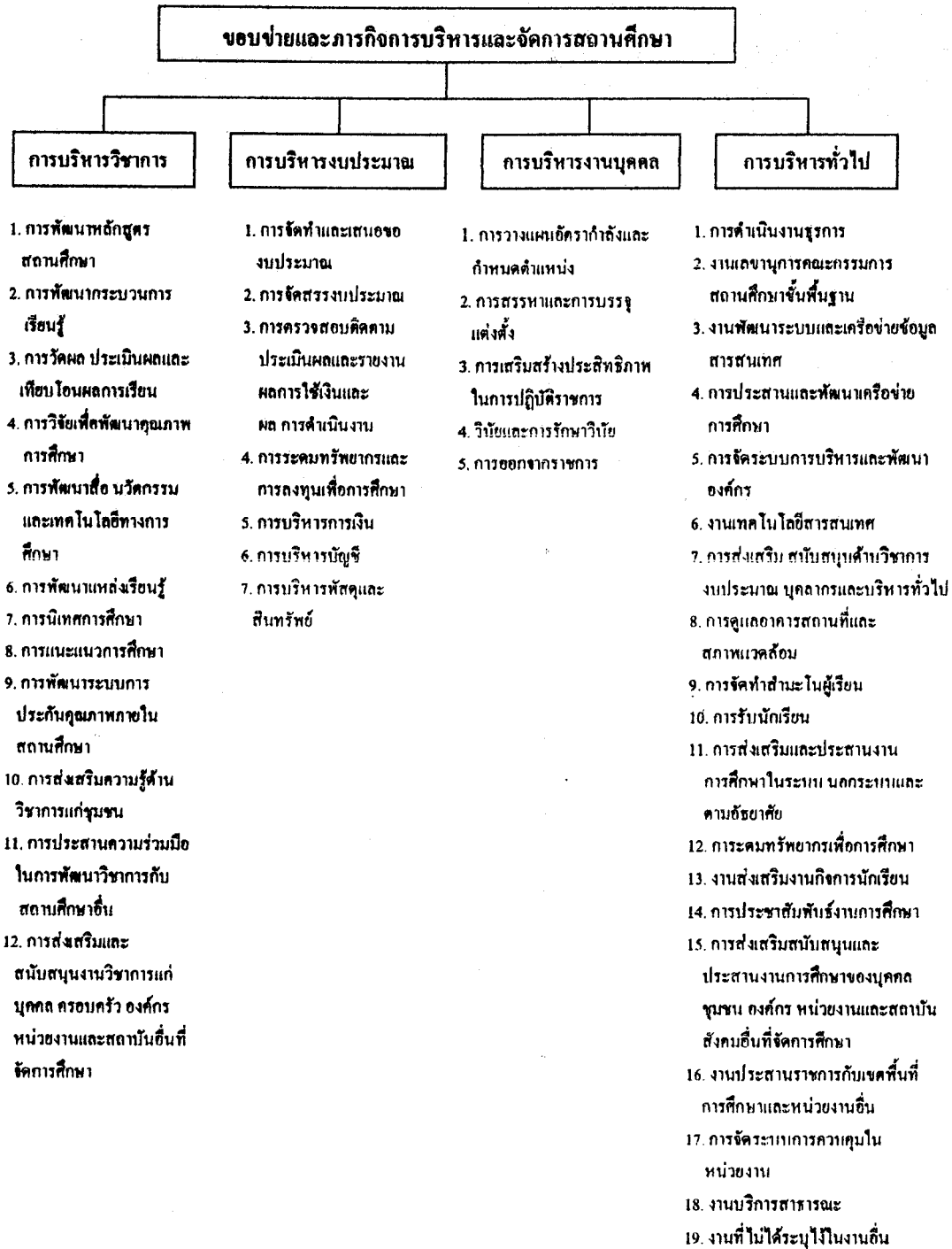
พระบรมราชาไชยาช พระราชทานแก่โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในพระบรม

ราชูปถัมภ์ คือ (1) มีความขยันหมั่นเพียร (2) มีความประพฤติเรียบร้อย (3) เป็นเด็กดี มีความเมตตา กรุณา (4) รู้จักความสะอาด (5) รู้จักมัธยัสถ์ถ่อมตน (6) มีความโอบอ้อมอารี (7) สามารถพึ่งพาตนเองได้ (8) รู้รักสามัคคี อยู่ร่วมกันด้วยสันติสุข และ (9) รู้จักทำสวนครัวเลี้ยงสัตว์

การสร้างโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในระดับประถมศึกษาทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพิ่มเติมจนถึงโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 18 ต่อมาเกิดภัยพิบัติดินถล่มที่บ้านกะทูน จังหวัดนครศรีธรรมราช จึงสร้างโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนประจำช่วยเหลือเด็กที่ประสบภัย ที่อำเภอทุ่งสง เป็นโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 19 จังหวัดนครศรีธรรมราช และโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 20 จังหวัดชุมพร ในอำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร ช่วยเหลือนักเรียนที่ประสบภัยอายุได้ผู้เฒ่า เป็นแห่งที่ 15 ในภาคใต้

ต่อมาเกิดกรณีพิบัติภัยคลื่นยักษ์สึนามิ ใน 6 จังหวัดภาคใต้ แลบทะเลอันดามัน เป็นพื้นที่ประสบความเดือดร้อน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้มูลนิธิราชประชานุเคราะห์ในพระบรมราชูปถัมภ์ให้การเกื้อหนุนอย่างใกล้ชิด เร่งด่วน โดยเฉพาะ เด็ก ๆ จะต้องได้เรียนหนังสือ พระราชทานชื่อและพระราชทานทรัพย์สร้างอาคาร 4 แห่ง คือ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 35 จังหวัดพังงา โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 36 จังหวัดภูเก็ต โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 37 จังหวัดกระบี่ และโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 38 จังหวัดระนอง รวมทั้งสิ้น 19 โรงเรียน

2. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน



ภาพที่ 2.1 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติตามหลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล จึงต้องบริหารการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายภารกิจดังนี้
 - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - 1.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
 - 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
 - 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
 - 1.7 การนิเทศการศึกษา
 - 1.8 การแนะแนวการศึกษา
 - 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
 - 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
 - 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ บุคคล ครอบครั้ว องค์กร

หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้
 - 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - 2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายการศึกษา
 - 2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
 - 2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสม การเสนอของบประมาณ
 - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
 - 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

ดำเนินงาน

- 2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ
- 2.3 การตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผล การดำเนินงาน
 - 2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - 2.3.2 การประเมินการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.4.1 การจัดการทรัพยากร
 - 2.4.2 การระดมทรัพยากร
 - 2.4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
 - 2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง
 - 2.5.2 การรับเงิน
 - 2.5.3 การเก็บรักษาเงิน
 - 2.5.4 การจ่ายเงิน
 - 2.5.5 การนำส่งเงิน
 - 2.5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี
- 2.6 การบริหารบัญชี
 - 2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 2.6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบประมาณ
 - 2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน
- 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
 - 2.7.2 การจัดหาวัสดุ
 - 2.7.3 การกำหนดแบบรูปร่างหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
 - 2.7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 3. การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้
 - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

- 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3.4 วินัยและการศึกษาวินัย
- 3.5 การออกจากราชการ
- 4. การบริหารทั่วไป มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้
 - 4.1 การดำเนินงานธุรการ
 - 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.4 การพัฒนาระบบและเครือข่ายการศึกษา
 - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ
 - 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
 - 4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 4.10 การรับนักเรียน
 - 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตาม
 - อัยาศัย
 - 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 - 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน
 - องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
 - 4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 - 4.18 งานบริการสาธารณะ
 - 4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

3. ความขัดแย้ง

3.1 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ จึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการขัดและแย้งคือนอกจากไม่ทำตามแล้วยังต้านไว้ด้วย

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster Dictionary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (conflict) มาจากภาษาละตินว่า *confligere* แปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิด หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กัน มีดังต่อไปนี้

ความขัดแย้ง คือ การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่าย ที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู และ/หรือการแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงกันข้าม การแทรกแซงอาจจะเป็นการใช้ความพยายามขัดขวางต่อการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงกันข้าม การแทรกแซงอาจจะเป็นการใช้ความพยายามขัดขวางต่อการบรรลุถึงเป้าหมายของบุคคลบางคนหรือการต่อต้านอยู่เฉย (สมยศ นาวิกาน, 2524 : 284)

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวาย เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529: 295)

ความขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างตั้งแต่คนสองคนขึ้นไป หรือ ระหว่างกลุ่มโดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องขัดแย้งกีดกัน (สุพัตรา สุภาพ, 2533)

ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์กรสองคน หรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่า พวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ทศนคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็จะแสดงทัศนคติของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง (อรุณ รักธรรม, 2533: 124)

ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งที่เต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการกระทำของคนทั้งสองฝ่ายโดยฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือ

การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยมความสนใจแนวคิดวิชาการเป้าหมายต้องมาติดต่อกันเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูดแสดงออกมาโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้านหรือโดยการแก้แค้นฝ่ายตรงกันข้าม (Katz and Kahn, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538: 68)

ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ (Chung and Megginson, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538: 68)

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกันหรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปได้โดยยากหรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง (Johnson and Johnson, อ้างใน วิจิตร อาวะกุล, 2528: 287)

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่คนภายองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการทำงานเป็นทีม มีค่านิยม ความต้องการ พฤติกรรม และทัศนคติสอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น (Pneuman and Bruehl, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 291)

ความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง การตกลงกันไม่ได้ระหว่างสมาชิกในองค์กรหรือกลุ่มตั้งแต่ 20 คน หรือมากกว่า ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดร่วมกัน หรือพฤติกรรมการทำงานหรือเกิดจากการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านสภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Stoner, อ้างใน สุกัญญา สุขวุฒิ, 2542: 20)

ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้ หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปขัดแย้ง สกัดกัน หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง (Brown, อ้างใน ริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล, 2546: 231)

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็นความพยายามของ ก. ที่ตั้งใจจะลบล้างความพยายามของ ข. โดยการขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข. เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของตน (Robbins, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 291)

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึก ว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้ (Myens, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538: 68)

ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อการกระทำของคนหนึ่ง ไปขัดขวางมิให้คนอื่นบรรลุเป้าหมายของเขาหรือเมื่อเขามีในสิ่งที่ท่านต้องการ หรือท่านมีวิธีการที่แตกต่างออกไปโดยการมองดูหรือกระทำการสิ่งต่าง ๆ (Alexander Hamilton Institute, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538: 68)

ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนเป็นการหยุดยั้งความรู้สึกที่ดีต่อกัน และขัดขวางความสามารถที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความต้องการ (Dcetz and Stevenson, อ้างใน สุพัฒนา ร่วมโพธิ์รี, 2546: 12)

ความขัดแย้ง เป็นการแสดงออกกระหว่างบุคคลอย่างน้อยสองคน ที่มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะของกริบบกวน เพื่อมิให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายรับรู้ถึงความคิดที่ไม่ตรงกัน และแสดงออกมาให้เห็น โดยอาจจะเป็นทางคำพูด หรือท่าทาง นอกจากนี้ความขัดแย้งยังรวมถึงการที่ฝ่ายหนึ่งได้รับความพึงพอใจหรือได้รับประโยชน์ แต่อีกฝ่ายหนึ่งต้องเสียประโยชน์ (Adler and Towne, อ้างใน สุพัฒนา ร่วมโพธิ์รี, 2546: 12)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง (Trusty, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538: 68)

ความขัดแย้งทั้งทางด้านพฤติกรรมและกระบวนการ โดยด้านพฤติกรรมจะเป็นสถานะที่รับรู้ว่ามีเป้าหมายต่างกัน และมีโอกาสที่จะขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนด้านกระบวนการจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ทศนคติ ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกและการกระทำของบุคคลหรือกลุ่ม (Sullivan and Decker, อ้างในสุกัญญา สุขวุฒิ, 2542: 20)

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่มีความแตกต่างกันด้านเป้าหมาย ความรู้ ความเข้าใจ หรืออารมณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดเห็นหรือการกระทำที่ตรงข้าม (Hellrigel, Slocum, Jr. and Woodman, อ้างใน สุปิ่น ราสุวรรณ, 2540: 10)

ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในกลุ่มมีความคิด ค่านิยม หรือเป้าหมายต่างกัน และมีการแสดงออกมาในลักษณะของความพยายามที่จะป้องกัน ขัดขวาง รบกวน หรือวิธีการใด ๆ นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ยังจำเป็นต้องมีเพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง หากมีความขัดแย้งไปสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของกลุ่มก็เป็นแบบความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ หากความขัดแย้งไปสกัดกั้นหรือขัดขวางการทำงานของกลุ่มก็เป็นแบบของความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ (มารศรี สุทธานิติ และคณะ, 2532: 2 – 3)

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Robbins (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 296 - 297) ได้แบ่งความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็น 3 แนวคิด คือ

แนวประเพณีนิยม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ.1930 – 1948 แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องพยายามช่วยกันปิดบัง ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการสื่อสารขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อเชื่อใจกัน เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้มีความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลว คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นตัวแสบขององค์การ

แนวประเพณีนิยมนี้เชื่อว่า ผู้บริหารย่อมมีความคิด มีปัญญาเหนือกว่าคนอื่น ๆ สามารถรู้จักความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ จึงสามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งเป็นตัวการทำลายองค์การ จึงเป็นสิ่งเลว และชั่วร้าย ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจึงต้องช่วยกันปิดบัง

แนวพฤติกรรม (Behavioral View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ.1949 – 1975 แนวพฤติกรรมนี้ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ องค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสจะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้ง ยอมรับว่าต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดได้ ยิ่งกว่านั้น บางครั้ง ความขัดแย้งเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

แนวพฤติกรรมนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติภายในองค์การ ความขัดแย้งบางอย่างเป็นประโยชน์ต่อองค์การเพราะจะทำให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรรหาทางลดความขัดแย้ง แทนที่จะปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้ง

แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังงานทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมีเพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากความ

ขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์

ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง จำเป็นต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มละช่วยพัฒนาการทำงานของคน เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความสร้างสรรค์แบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไม่ลด สกัดกัน หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม ก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเป็นการทำลายแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มหนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือไม่ ขึ้นกับว่า จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิด หรือทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง จะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้มีการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง แบ่งได้ชัดเจน 2 แนวคิด คือ แนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน แนวคิดเดิมได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎี การบริหารแบบดั้งเดิม และแนวปฏิบัติทางศาสนา เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง แนวประเพณีนิยม ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหาร จึงต้องช่วยกันปกปิด อีกแนวคิดคือแนวคิดปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีการบริหารแบบ มุ่งสัมพันธภาพ ตามทฤษฎีนี้มองเห็นความขัดแย้งที่สอดคล้องกัน 2 ลักษณะ คือแนวคิดทางพฤติกรรม เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม จึงยอมรับว่า ต้องมีความขัดแย้งและไม่สามารถขจัดให้หมดไปได้ อีกแนวคิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแรก คือ แนวคิดนักปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งนอกจากเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้วยังจำเป็นต้องมี เพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีความขัดแย้งที่เหมาะสม ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง หากความขัดแย้งไปสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม และช่วยพัฒนาการทำงานของคน ก็เป็นแบบความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ หากความขัดแย้งไปสกัดกันหรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม ก็เป็นแบบของความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (2536: 298 – 299) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน ไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไป จากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กร แยกแยกและป้องกันไม่ให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานใน องค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิด ผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประ โยชน์หรือ อาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งที่ เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไป จากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กร แยกแยกและป้องกันไม่ให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ	3. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานใน องค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิด ผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประ โยชน์หรือ อาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
4. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	4. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งที่ เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของ การบริหาร	6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของ รางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมใน องค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความ ก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
7. ความขัดแย้งเป็นของเหลว เพราะนำไปสู่ ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว	7. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะช่วยกระตุ้นให้ คนดีพยายามหาทางแก้ปัญหา
8. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรม ของผู้ได้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดง ความก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	8. มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของ คน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุม ได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัย ทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้อง เรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

3.3 กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนมีความแตกต่างกันในการรับรู้ค่านิยม จุสสนใจ ความคิดและเป้าหมาย ได้มีผู้ให้ความคิดเกี่ยวกับกระบวนการขัดแย้งไว้หลายรูปแบบ Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534: 93 – 94) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการของความขัดแย้งว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ความคับข้องใจ (Frustration) เป็นขั้นตอนแรกสุดของความขัดแย้ง ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเกิดการรับรู้ว่าฝ่ายตรงกันข้ามหรือบุคคลอื่นไม่ทำตามความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง ทำให้เกิดความคับข้องใจ

2. ความคิดรวบยอด (Conceptualization) เป็นความคิดที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ความขัดแย้งต่อจากการเกิดความคับข้องใจ เกิดจากการประเมินความต้องการและความคับข้องใจของทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความคิดรวบยอดของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุอะไร และลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

3. พฤติกรรม (Behavior) เป็นการกระทำของบุคคลที่เกิดขึ้นหลังจากเกิดความคิดรวบยอดในประเด็นของความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

3.1 คุณลักษณะของบุคคลว่าบุคคลนั้นชอบตอบสนองต่อตนเองหรือตอบสนองความต้องการของผู้อื่น

3.2 วัตถุประสงค์ บุคคลนั้นต้องการให้เกิดผลอย่างไรเมื่อมีความขัดแย้ง

3.3 กลวิธี บุคคลนั้นจะใช้กลวิธีแบบไหนในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง 5 ลักษณะ คือ การแข่งขัน การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การปรองดอง

4. ปฏิกริยา (Reaction) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมที่เห็นตั้งแต่แรกและการใช้พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งฝ่ายตรงกันข้าม ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรับรู้ เกิดความพอใจและไม่พอใจในพฤติกรรมนั้น โดยแสดงปฏิกริยาให้คู่กรณีเห็นการจัดการความขัดแย้งนั้น

5. ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดผลดีหรือผลเสียก็ได้ หากเป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการจัดการให้หมดไป กระบวนการความขัดแย้งก็ยุติลง หากไม่เป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นอีกซึ่งอาจรุนแรงน้อยกว่าหรือมากกว่าที่เคยเกิดขึ้นก็ได้ ความขัดแย้งในขั้นตอนนี้ก็จะมีขั้นตอนเหมือนกับกระบวนการของความขัดแย้งในระยะแรก และถ้าความขัดแย้งที่เกิดใหม่ไม่ได้รับการจัดการให้หมดไป ก็จะเกิดความขัดแย้งต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ

3.4 ชนิดและสาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งอาจมีการแบ่งออกหลายลักษณะ แต่ในที่นี้จะแบ่งชนิดความขัดแย้งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

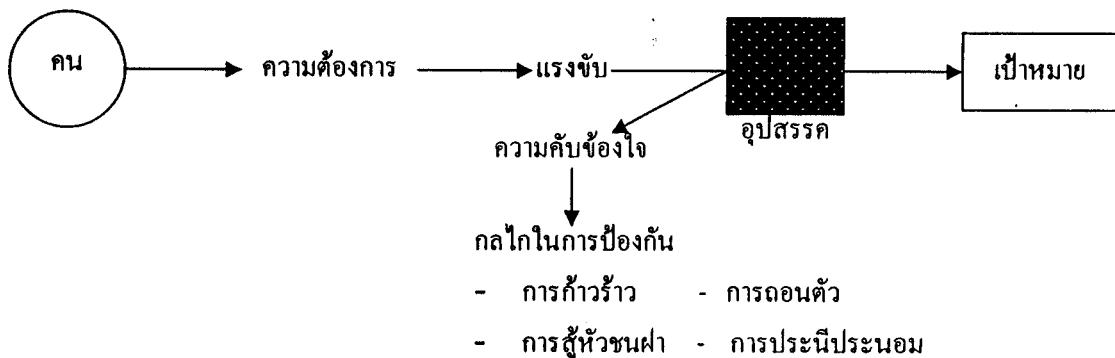
1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคลแบ่งออกเป็น 7 แบบ สรุปได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536: 322)

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เกิดจากบุคคลไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง จึงทำให้บุคคลมีความคับข้องใจ (frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนเองขึ้น (defense mechanisms) กลไกในการป้องกันตนเองอาจเป็น

- ก. การก้าวร้าว (aggression)
- ข. การถอนตัว (withdrawal)
- ค. การสู้หัวชนฝา (fixation)
- ง. การประนีประนอม (compromise)

ความขัดแย้งแบบที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สามารถแสดงให้เห็นได้ดัง

ภาพที่ 2.2

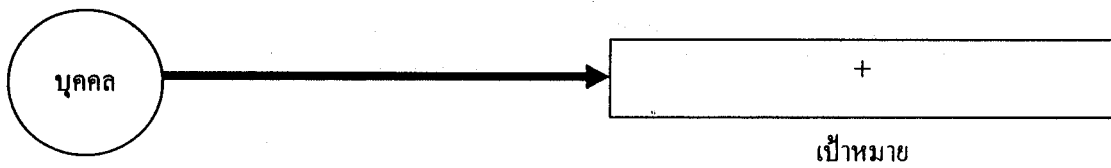


ภาพที่ 2.2 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536 : 235

แบบที่ 2 บุคคลจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งที่ชอบและไม่ชอบ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกัน หรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้

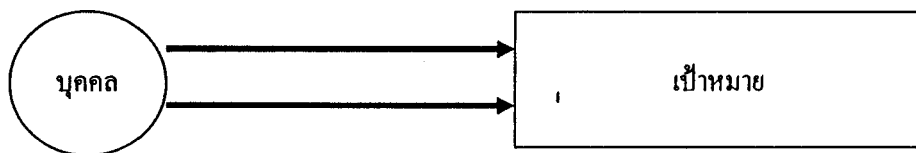
และไม่อยากได้ปนกัน เช่น อยากจะเล่นกับลูกแมวแต่ก็กลัวลูกแมวจะข่วน อยากจะทานยาให้หายไข้แต่ก็กลัวขม อยากทานมะม่วงสุกคาต้นแต่ก็กลัวตกไม่กล้าปีน อยากจะเป็นสมาชิกของสมาคมแต่ไม่ยอมเสียค่านำร่อง อยากจะได้ปริญญาแต่ไม่ยอมเรียน ความขัดแย้งชนิดนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งชนิดนี้ว่า “ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ - หลีกเลียง (Approach - Avoidance Conflict)” ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากเป้าหมายมีทั้งชอบและไม่ชอบ

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536: 323

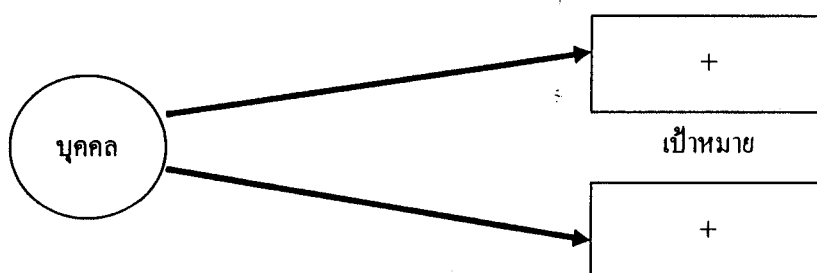
แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง เช่น นักเรียนโรงเรียนสาธิตที่พ่อสอนหนังสือที่มหาวิทยาลัยนั้น วันใดที่โรงเรียนเลิกครั้งวันก็จะต้องเลือกตัดสินใจว่าจะกลับบ้านก่อน โดยนั่งรถเมล์กลับบ้านหรือจะนั่งรถแท็กซี่กลับบ้านพร้อมพ่อในตอนเย็น หรือจะไปเที่ยวพ่อกันเป็นคณะ จำเป็นต้องตัดสินใจว่าจะเลือกนั่งรถของอาหรือของน้า ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่จะต้องเลือกทางใดทางหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายนั้นสามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536: 324

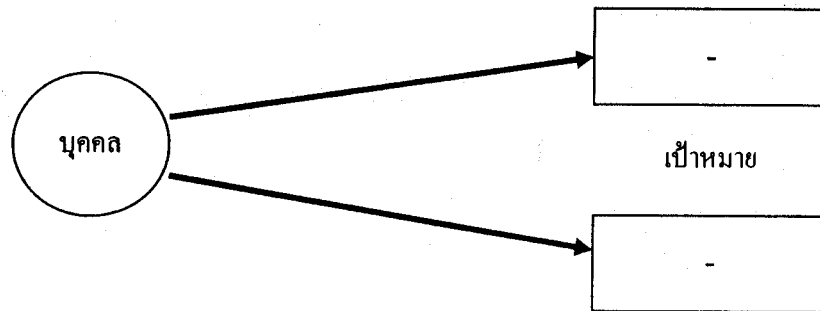
แบบที่ 4 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองปรารถนาหรือมีชอบพอ ๆ กัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นต้องเลือกเอาเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เด็กชอบการ์ตูน 2 เล่ม แต่มีเงินพอจะซื้อเล่มใดเล่มหนึ่ง หรือเรามีโทรทัศน์อยู่เครื่องเดียวในเวลานั้นช่องหนึ่งกำลังถ่ายทอดฟุตบอลที่เราชอบ อีกช่องหนึ่งกำลังฉายหนังจีนตอนที่กำลังสนุก เราจำเป็นต้องตัดสินใจดูช่องใดช่องหนึ่ง หรือให้ลูกเราเลือกเอาว่าวันเสาร์นี้จะไปดูหนังหรือจะไปเที่ยว ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “รักที่เสียดายน้อง” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งชนิดนี้ว่า “ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ - เข้าใกล้ (Approach - Approach Conflict)” ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเอาระหว่างเป้าหมายที่มีความพอใจเท่า ๆ กัน สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งทีพอใจเท่า ๆ กัน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 325

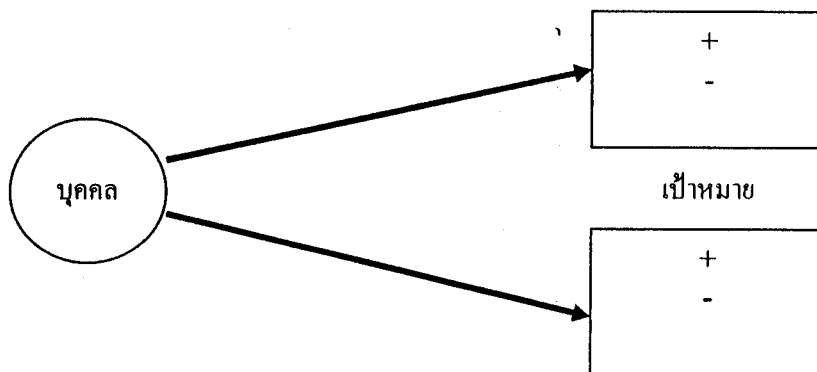
แบบที่ 5 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องจำใจเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกหรือจะต้องทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองไม่ชอบ เช่น จะต้องเลือกเอาว่าจะล้างจานหรือจะถูบ้าน ธรรมดาต้องทำงานหนักเพราะไม่ยอมอดตาย คนตักงานที่ไปทำงานทำและได้งานที่ตนเองไม่ชอบ แต่ก็ต้องจำใจทำ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “หนีเสือปะจระเข้” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งชนิดนี้ว่า “ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง - หลีกเลี่ยงเข้าใกล้ (Avoidance - Avoidance Conflict)” ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเอาระหว่างเป้าหมายที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 325

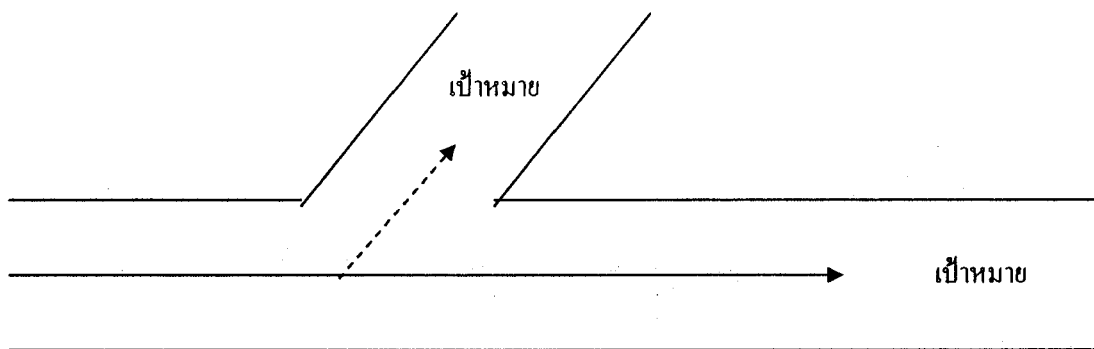
แบบที่ 6 มีเป้าหมาย 2 อย่าง อย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง เช่น อาจารย์สมปองประสงค์จะสมัครขอรับทุนไปศึกษาต่อที่อเมริกาหรือออสเตรเลีย ถ้าหากจะต้องเลือกสมัครทุนใดทุนหนึ่งก็เป็นความขัดแย้งแบบที่ 4 คือจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ตนเองชอบพอ ๆ กัน แต่บังเอิญอาจารย์สมปองกลัวว่าจะสอบภาษาอังกฤษไม่ผ่าน ไม่ว่าจะไปทุนอเมริกาหรือออสเตรเลีย เป้าหมายแต่ละอย่างมีทั้งชอบทั้งกลัว แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่า แบบเข้าใกล้ - หลีกเลียง ทวิคูณ (Double Approach - Avoidance Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเป้าหมายที่มีทั้งความพอใจและไม่พอใจปนกัน สามารถแสดงให้เห็น ได้ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจ

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 326

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งได้โดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากจะแก้ไข เพราะเป็น “ปัญหาที่ไม่มีปัญหา” เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป ความขัดแย้งประเภทนี้มักได้ยืมจากเสียงที่บ่นว่า “ถ้าถอยหลังไปสัก 15 ปี ผมคงไม่รับราชการแล้ว” เป็นความขัดแย้งที่ปล่อยให้โอกาสผ่านไปและไม่สามารถเรียกกลับคืนได้ ความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสที่จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสในการเปลี่ยนเป้าหมาย

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 327

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) มีสาเหตุมาจากบุคคลเป็นประการสำคัญ วิธีการช่วยให้เข้าใจตัวบุคคลได้ดีขึ้น คือ การพิจารณาจากหน้าต่าง โจอแฮรี (Johari Window) เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ คือ มิติแรก เป็นความรู้ของเรา((เรารู้หรือเราไม่รู้) มิติที่สอง คือ การรู้ของคนอื่น (เขารู้หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบของบุคคล 4 แบบ ดังภาพที่ 2.9

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

ภาพที่ 2.9 หน้าต่างโจแฮรี

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 328

จากภาพที่ 2.9 จะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 328)

แบบที่ 1 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย (open self) บุคคลแบบที่ 1 เป็นบุคคลที่เปิดเผยมง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่น โดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (blind self) บุคคลประเภทนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา จึงมักทำให้คนอื่นขุ่นเคือง โดนตั้งใจหรือโดยไม่ตั้งใจ มักชอบทำไปปลิว บัตรสนเท่ห์ คนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือน ในพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (hidden self) เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออก เป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวหรือไม่ทราบว่าคนอื่นจะตอบสนองหรือมีปฏิกิริยาอย่างไร บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกอดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาก็ไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างไม่รู้ (undiscovered self) เมื่อเราไม่รู้และเขาก็ไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลา และเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, อังใน เสริมศักดิ์ วิทยาลัย, 2536: 329-332) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญและชอบเสี่ยง คนบางคนมักมีความขัดแย้งกับคนอื่นบ่อย ๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าว คนที่ก้าวร้าวมักจะระบายออกในที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน คนที่มีลักษณะตรงข้ามกับพวกก้าวร้าวคือ พวกที่ประเมินตนเองค่อนข้างต่ำ คนพวกนี้มักชอบให้ร้ายคนอื่น โดยความผิดให้คนอื่น นินทาคนอื่น เพื่อทดแทนความไม่มั่นคงของตนเอง บุคลิกภาพของคนสองประเภทนี้มักเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของค่านิยมคล้ายกันกับความแตกต่างของบุคลิกภาพ ต่างกันที่ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้หรือการถูกสั่งสอนมา ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกันต้องมาทำงานด้วยกัน หากคนมีค่านิยมแตกต่างกันน้อยเท่าไร ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นน้อยเท่านั้น ความแตกต่างในคุณธรรม อุดมการณ์ ปรัชญา การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนา สามารถเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน ค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวดหรือการอะลุ่มอล่วย ในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3. ความแตกต่างของการรับรู้ ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตน ด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้ข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย เมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ในสังคมที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวก แต่ละพวกก็มีเป้าหมายของตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย คนที่มุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของคนอื่นมักมีสาเหตุมาจากภูมิหลังของคนเหล่านี้

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด ในทางการศึกษานั้นทรัพยากรมีอย่างจำกัดไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือยศฐาบรรดาศักดิ์แต่ละคนก็มักจะแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรมหรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก องค์การใดก็ตามที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก โอกาสที่ความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยม การรับรู้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น

7. ความกดดันต่อบทบาท ในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้น ๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร แต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ มักจะเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล

8. ความแตกต่างของสถานภาพ สถานภาพ (status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคล ความแตกต่างของสถานภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คนที่มีสถานภาพต่ำมักจะคิดว่า คนที่มีสถานภาพสูงควรจะเป็นผู้คิดริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีสถานภาพต่ำเห็นว่าคำสั่งหรือคำแนะนำนั้นไม่ได้ผ่านมาตามช่องทางที่ควรจะเป็น งานที่ส่งมาไม่เกี่ยวกับหน้าที่ของตน งานที่มอบให้ไม่เหมาะสมกับเกียรติภูมิของตน หรือคนที่มีสถานภาพสูงเอาเปรียบในผลประโยชน์ที่จะพึงมีพึงได้ เช่น ห้องทำงาน เก้าอี้หนัง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคลคือการมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ (De Bono อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 332-335) สรุปได้ดังนี้

1. คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน สาเหตุที่ทำให้คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันเพราะ

1.1 อารมณ์ คนที่มีอารมณ์แตกต่างกัน เมื่อมองเห็นเหตุการณ์อย่างเดียวกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกันได้ คนมีอารมณ์ดี อาจเห็นเหตุการณ์หนึ่งว่าบกพร่องเล็กน้อยสามารถแก้ไขได้ คนมีอารมณ์ร้ายอาจเห็นว่าเป็นความเสียหายร้ายแรง ย่อมเกิดความขัดแย้งได้

1.2 สภาพแวดล้อม คนที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์หรือสิ่งของต่างกัน ย่อมเกิดความขัดแย้งได้

1.3 ความจำกัดในการมอง คนบางคนย่อมมองเห็นเหตุการณ์ได้กว้างและไกล แต่บางคนก็มองเห็นเหตุการณ์ได้แคบและใกล้ ความจำกัดในการมองทำให้บุคคลมองเห็น

เหตุการณ์แตกต่างกัน ย่อมมีคำอธิบายสิ่งที่มองเห็นแตกต่างกัน เพราะความจำกัดในการมองของบุคคล จึงทำให้มองเห็นปัญหาที่แตกต่างกันย่อมเกิดความขัดแย้งได้

1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า คนส่วนใหญ่มักจะคิดตามเหตุผลเฉพาะหน้าและตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติตามนั้น คนที่มุ่งเหตุผลเฉพาะหน้าย่อมเห็นแตกต่างจากคนที่มุ่งผลระยะยาวย่อมเกิดความขัดแย้งได้

1.5 มองกันคนละมุม แต่ละคนก็มีมุมมองเหตุการณ์ของตนเอง การมองเหตุการณ์คนละมุมมองย่อมมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ย่อมเกิดความขัดแย้งได้

1.6 มีข้อมูลคนละอย่าง คนที่มีข้อมูลต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน การที่คนมองเห็นไม่เหมือนกันก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

1.7 การมองไม่เต็มรูป คนที่มองเต็มรูปย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มองเห็นแต่เพียงบางส่วนของรูป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเพราะมองไม่เหมือนกัน

1.8 ประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์ต่างกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกัน คนที่มีความรู้เนื่องจากเพิ่มจบการศึกษาขึ้นมาใหม่ ๆ และมีประสบการณ์น้อย ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มีประสบการณ์มาก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะเช่นนี้มักจะเกิดบ่อย ๆ ในระบบราชการ

1.9 การคาดคะเน บุคคลที่มีข้อมูลดีและถูกต้อง มีประสบการณ์ และมีความฉลาด ย่อมสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง ความแตกต่างของความสามารถในการคาดคะเนในอนาคต ทำให้มองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน ย่อมเกิดความขัดแย้งได้

1.10 การรับรู้ ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันทำให้คนมีการรับรู้แตกต่างกัน การรับรู้ที่ต่างกันทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกันย่อมเกิดความขัดแย้งได้

2. เพราะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การที่คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันอาจเป็นเพราะ

2.1 สไตล์ (Style) แต่ละคนมีสไตล์เป็นของตัวเอง คนต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันเพราะมีสไตล์แตกต่างกัน

2.2 หลักการ (Principles) คนที่มีหลักการไม่เหมือนกันย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เมื่อมีหลักการแตกต่างกันก็จะเกิดความขัดแย้งได้

2.3 สโลแกน (Slogans) สโลแกนสะท้อนให้เห็นถึงเหตุผลในการกระทำหรือในการคิด คนที่มีสโลแกนต่างกัน ย่อมมีความต้องการต่างกัน และมีความเห็นที่ต่างกัน สโลแกนที่ต่างกันนำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกันก็จะเกิดความขัดแย้งได้

2.4 ค่านิยม (Values) ค่านิยมมีความสัมพันธ์กับหลักการและความเชื่อเป็นอย่างมาก คนที่มีค่านิยมต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกันและก็จะมีความเห็นต่างกันด้วย

2.5 ความเชื่อ (Beliefs) การรับรู้ พฤติกรรม ค่านิยม และหลักการต่างก็เป็นผลของความเชื่อของบุคคล คนที่มีความเชื่อต่างกันมักจะมีความคิดเห็นต่างกันด้วยก็จะเกิดความขัดแย้งได้

3. เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน ปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน เช่น

3.1 พื้นฐานของความคิด คนที่มีพื้นฐานของความคิดต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 สองขั้วของความคิด การที่บุคคลมีความคิดติดกับขั้วใดขั้วหนึ่ง มักจะมีความเห็นแตกต่างจากคนอื่น เป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

3.3 หลักตรรกวิทยา ความคิดของบุคคลขึ้นอยู่กับหลักตรรกวิทยาที่เขาใช้ ความคิดที่ตั้งอยู่บนหลักตรรกวิทยาที่ไม่ถูกต้อง ย่อมมีความคิดที่ไม่สมเหตุสมผล ย่อมมีความขัดแย้งกับผู้อื่น

สิ่งบอกเหตุว่ามีความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้แก่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 336)

1. การพุดคุยกันแล้วนำไปสู่การโต้เถียง
2. การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อคนอื่นไม่ว่าจะต่อหน้าหรือลับหลัง
3. การแสดงข้อข้องใจของคนหนึ่งที่มีต่ออีกคนหนึ่ง
4. การไม่ติดต่อกันเป็นการส่วนตัว เช่น พยายามหลีกเลี่ยงการพบกัน เป็นต้น
5. การถูกหนีออกจากที่ประชุม ขณะที่คนหนึ่งกำลังพูด
6. การขาดงานหรือขาดประชุม โดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา
7. การขอย้ายที่นั่ง โดยขอไปนั่งห้องอื่น
8. การปฏิเสธการทำงานร่วมกัน
9. การขอย้ายที่ทำงาน

3. ความขัดแย้งในองค์กร (Conflict in Organizations) Robbins (อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 361) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

การสื่อสาร (Communication) เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร

การสื่อสารน้อยเกินไป หรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด และสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และการพึ่งพาทักษะกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การขนาดใหญ่และมีกิจกรรมที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติ เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรมและการที่ต้องพึ่งพาทักษะในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ขอบวางอำนาจ ไม่ยอมแพ้ใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำกว่า เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

Litterer (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 337) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 4 ประการ ของความขัดแย้งภายในองค์การ ดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์ที่เป้าหมายต่าง ๆ ไปด้วยกันไม่ได้
2. มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา

3. ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์การ
4. ความแตกต่างในรับรู้

Van Wijk (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 338-340) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน บุคคลแต่ละคนย่อมมีความต้องการส่วนตัว ซึ่งนำไปสู่กรณีเป้าหมายแตกต่างกัน ในการทำงาน เมื่อมาอยู่ร่วมกันในหน่วยงานเดียวกันย่อมทำให้เกิดไม่เพียงแต่ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย เมื่อเป้าหมายของหน่วยงานมีความสอดคล้องกัน ย่อมมีประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าไม่สอดคล้องกันกับเป้าหมายของบุคคล ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง โครงสร้างของหน่วยงานหรือขององค์การที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรกคือ ความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการกับสายบังคับบัญชา ลักษณะที่สองคือ การแข่งขันของหน่วยงานในระดับเดียวกัน ฝ่ายอำนาจการมีหน้าที่ให้คำปรึกษา ออกกฎระเบียบเพื่อการปฏิบัติ แต่ไม่มีอำนาจสั่งการ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการก้าวข้ามหน้าที่โดยฝ่ายอำนาจการไปสั่งการ หรือผู้ปฏิบัติเห็นว่า ฝ่ายอำนาจการออกกฎระเบียบ ที่บังคับให้ทุกคนเหมือนกันคือทำเหมือนกัน สกัดกันความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันในการทำงานอย่างเดียวกัน เช่น หมวดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ก็แข่งขันสร้างผลงานหรือแข่งผลงานกันทำ

3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นที่ทางการ ในองค์การรูปนัยและระบบราชการนั้นจะต้องมีคำสั่งเป็นที่ทางการ บางคนอาจเห็นว่า คำสั่งเป็นที่ทางการเน้นที่ความถูกต้อง ไม่ผิดระเบียบ มากกว่าความรวดเร็วและการมีประสิทธิภาพ ความเจริญทางเทคโนโลยีทำให้บางคนเห็นว่าน่าจะมีวิธีอื่นที่ดีกว่าในการสั่งการ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นแก่ ผู้ออกคำสั่ง และผู้รับคำสั่ง

4. ความขาดแคลนของทรัพยากร สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์การก็คือ การขาดแคลนทรัพยากร หน่วยงานย่อยจึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงานและอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการต่าง ๆ นานาเพื่อบรรลุจุดหมายของตนเอง การที่บุคคลหนึ่งได้รับทรัพยากรเป็นผลให้คนอื่นไม่ได้รับ หรือความรู้สึกว่าองค์การจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่เป็นธรรม เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความขัดแย้งในลักษณะนี้เกิดจากความไม่สอดคล้องกันของความสามารถที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานกับความสามารถที่บุคคลมีอยู่ คนที่มีความสามารถ แต่ต้องทำงานที่ใช้ความสามารถเพียงเล็กน้อย ข่อมเบื่องาน ไม่สนใจงาน ในทางตรงกันข้ามหากงานที่ต้องใช้ความสามารถมาก แต่บุคคลมีความสามารถไม่มากพอ จึงมองเห็นว่าตนถูกใช้งานมากเกินไป เกิดความเครียดทั้งกายและจิตใจ

6. ลักษณะของบุคคล ลักษณะของบุคคลในองค์การเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตัวเองสำคัญกว่าคนอื่น ไม่ยอมฟังใคร เห็นแก่ตัว เอาประโยชน์ของตัวเองเป็นสำคัญ ไม่สนใจคนอื่น ไม่สนใจระบบราชการ ทำอย่างที่ตนเองคิดและเชื่อว่าถูกต้อง ลักษณะของบุคคลเช่นนี้จะสร้างความไม่พอใจแก่คนอื่น และนำไปสู่ความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (2536 : 340 - 344) ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ แบ่งได้เป็น 3 ประการ ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ ก็เป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ โครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ ดังนี้

- 1.1 ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา
- 1.2 ความขัดแย้งในหน้าที่
- 1.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ
- 1.4 ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรูปนัย

2. การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน การที่บุคคลต่าง ๆ ต้องมาทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม แต่ละคนก็จะได้รับมอบหมายงานให้ทำ แต่ละคนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติ งานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อาจเหมือนกันหรือต่างกันก็ได้ ความขัดแย้งจึงมักเกิดจากเหตุ 4 ลักษณะ ต่อไปนี้

- 2.1 ความกดดันทำให้เหมือนกัน
- 2.2 ปกติวิสัยหรือปทัสสถานหรือนอร์ม (Norms)
- 2.3 การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล
- 2.4 ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

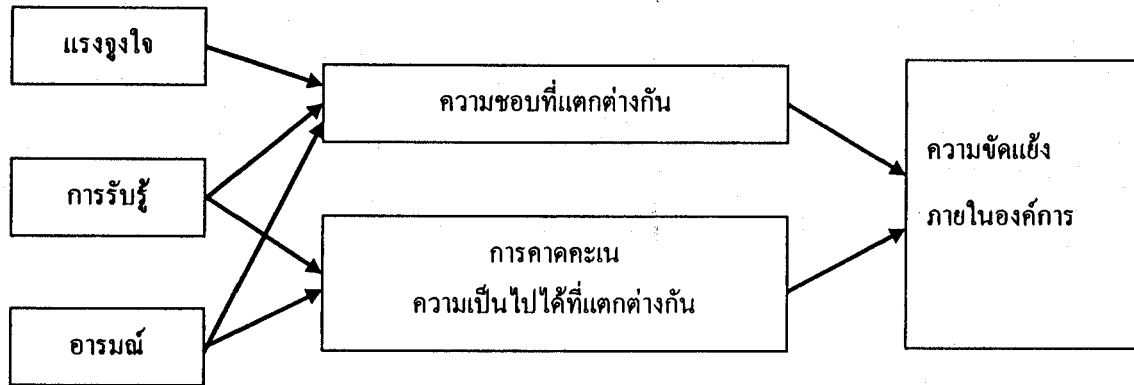
3. การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มภายในองค์การนั้นมีความคาดหวังแตกต่างกัน ความคาดหวังเป็นตัวแทนของความแตกต่างทั้งหลายที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับจุดหมาย ลำดับความสำคัญ ความปรารถนาและพฤติกรรม ซึ่งสาเหตุนี้มาจาก 3 ลักษณะดังนี้

3.1 แรงจูงใจ บุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกัน ย่อมมีแรงจูงใจต่างกัน ศักยภาพของความขัดแย้งในองค์การ อาจเกิดจากความแตกต่างในสายบังคับบัญชาและความต่างแบบของสมาชิกภายในกลุ่ม

3.2 การรับรู้ บุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน และการรับรู้ที่แตกต่างกันทำให้ระดับของความปรารถนาแตกต่างกัน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ได้แก่ การได้รับ ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง ความซับซ้อนของสถานการณ์ ในการตัดสินใจ และความแปลกใหม่ของสถานการณ์ในการตัดสินใจ

3.3 อารมณ์ ความขัดแย้งภายในองค์การเกิดจากการมีสภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน มนุษย์มีความโกรธ โลก หลง ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้ สภาวะทางอารมณ์ของบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น การได้รับการอบรมเลี้ยงดู บุคลิกภาพ ประสบการณ์ เป็นต้น

องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ พลังเกี่ยวกับแรงจูงใจ องค์ประกอบของการรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งสามารถเขียนแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.10 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536: 344

3.5 ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้ง

เป็นที่ยอมรับขององค์กรแล้วว่า ภายในองค์กรย่อมต้องมีความขัดแย้งและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งเราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และการทำลายได้เช่นเดียวกัน ซึ่งในส่วนที่เป็นผลเสียและผลดีของความขัดแย้ง กล่าวได้ดังนี้ คือ

ผลเสียของความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 20) ได้ประมวลสรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดการขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้งแง่และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความกตริริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้ตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

9. ทำทลายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งอีก

อย่างหนึ่ง

12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดความเฉื่อยงาน
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและร่วมงานภายใต้

บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้

ผลดีของความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536 : 308) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างกันของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาใหม่ ต่างฝ่ายก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จะเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันมากขึ้น
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเห็นที่แตกต่างกันจะช่วยให้มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมและพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย แต่สิ่งที่สำคัญๆคือ ผู้บริหารในองค์การจะยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และสามารถที่นำผลดีของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ๆ ไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและในขณะเดียวกัน ผู้บริหารองค์การจะต้องลด หรือป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดผลเสียแก่องค์การ

3.6 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง

Rahim (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536 : 407 – 408) ได้เสนอแบบของการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) เป็นการอธิบายระดับ(สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจ และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern

for Others) เป็นการอธิบายระดับ(สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลต้องการให้ผู้อื่นพอใจ ผลรวมของสองมิติดังกล่าวทำให้เกิดการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. แบบการผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบมุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน จำเป็นต้องเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุวิธีการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องการใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งและนับว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน โดยการแสวงหาทางแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ย่อมสามารถนำทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การตัดสินใจแบบมิตมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เป็นการประเมินทางเลือกหรือวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา และยุติว่าวิธีการแก้ปัญหาใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย นโยบาย และการวางแผนระยะยาว

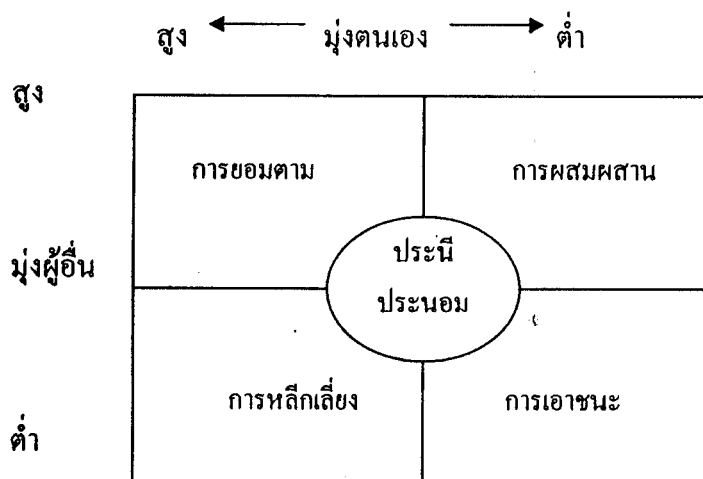
2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ ผู้บริหารที่แก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้อื่นคิดแต่เป็นเรื่องสำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับสิ่งของแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Competition) หรือพฤติกรรมเอาชนะหรือการแข่งขัน (Competing) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยอาศัยอำนาจ ตำแหน่งหรือการคุกคามข่มขู่แบบใช้พลังหรือแบบครอบงำ เป็นรูปแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวัง หรือประโยชน์ หรือความสูญเสียของผู้อื่น เป็นรูปแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูงใช้ในกรณีที่ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานให้อยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำตนอยู่เหนือปัญหาคือความขัดแย้ง ไม่สู้ปัญหา เฉื่อยชา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดโดยคิดว่าไม่มีความขัดแย้งใด ๆ ในองค์การมักเกิดผลลบต่อองค์การเพราะปัญหาคือความขัดแย้งยังคงมีอยู่ ซึ่งเกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ บางครั้งความขัดแย้งอาจรุนแรงขึ้นจนเมื่อมีการเผชิญหน้าจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี มักก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานร่วมกัน วิธีนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหา

เล็กน้อยหรือเมื่อเห็นว่าจะแข่งขันหรือร่วมมือกัน ไปก็ไม่มีประโยชน์ หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานในระดับปานกลาง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายโดยไม่เน้นคุณภาพหรือการค้นหาความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง โดยพยายามรักษาน้ำของทั้งสองฝ่าย หรือหากขัดแย้งจากการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มีลักษณะของการพบกันครึ่งทาง เป็นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง เป็นการต่อรองแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยโดยยอมลดฐานะ ลดความต้องการ และยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของตน บางครั้งใช้คนกลางเป็นผู้ตัดสิน เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นหม้อขึ้นแมว หรือ give and take ซึ่งทั้งสองฝ่ายยอมเสียบางอย่างเพื่อให้มีการตกลงกันได้เหมาะสม มักใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่าง หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน



ภาพที่ 2.11 แบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของ Rahim

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 407

Thomas & Kilmann (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 401 – 403) ได้จำแนกพฤติกรรมซึ่งเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา พฤติกรรมสองแบบ คือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. พฤติกรรมแบบร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ในแต่ละพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง Thomas & Kilmann จึงจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้ คือ

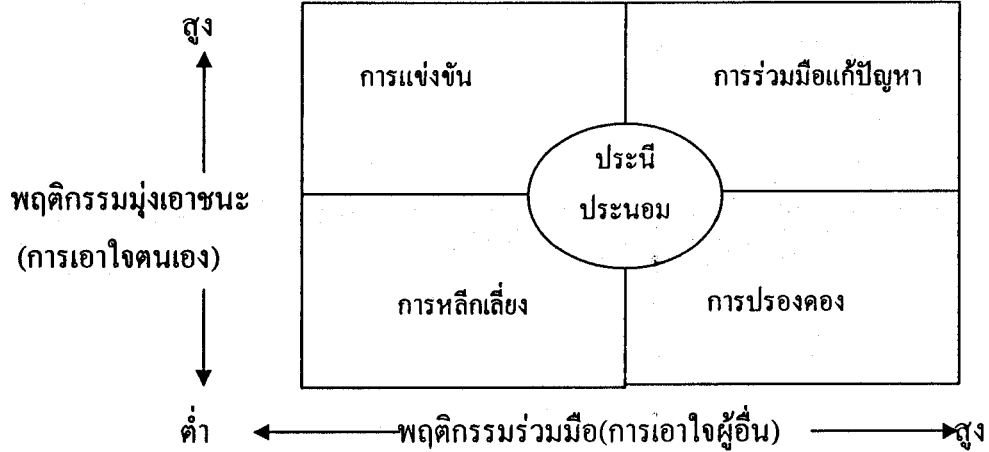
1. การแข่งขัน (Competing) วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น ซึ่งจะอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณืทางเศรษฐกิจ แสดงการข่มขู่ มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่ บางครั้งควรปล่อยให้ผู้อื่นตัดสินใจก็ไปตัดสินใจเสียเอง เพราะต่างฝ่ายต่างต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งทำตามความต้องการหรือจุดมุ่งหมายของตนเอง พยายามใช้อำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

2. การร่วมมือแก้ปัญหา (Collaborating) วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งเอาชนะและในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุป ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ โดยจะใช้ทั้งเวลาและพลังงานเป็นอันมาก ในการแสวงหาความร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ร่วมงานทั้งหลาย เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายร่วมกัน แต่พฤติกรรมความร่วมมือถ้าใช้ในปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าบุคคลนั้นเห็นว่าเป็นไปได้ยากที่จะได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ หรือเพื่อนร่วมงานอาจไม่เชื่อถือหรือไว้วางใจ ในการตัดสินใจหรือนโยบายของบุคคลนั้น อนึ่งพฤติกรรมความร่วมมือนั้น ควรใช้เพื่อหาทางแก้ไขเชิงผสมผสานความคิด เพราะแนวคิดของทั้งสองฝ่ายต่างมีความสำคัญเกินกว่าที่จะประนีประนอมได้ ตลอดทั้งต้องการรวมความคิดเห็นของหลาย ๆ คนเข้าด้วยกัน

3. การประนีประนอม (Compromising) มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับปานกลาง และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเช่นกัน เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจหรือเป็นลักษณะพบกันครึ่งทาง เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ตระหนักดีว่าในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง แต่ละฝ่ายต้องไม่พอใจทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ อนึ่งพฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ควรใช้เมื่อวัตถุประสงค์ของความขัดแย้งมีความสำคัญปานกลาง แต่ไม่คุ้มกับการถกเถียงต่อสู้เพื่อเอาชนะ เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจเท่าเทียมกันหรือเมื่อต้องการให้ได้หนทางแก้ปัญหาเมื่อเวลาจำกัด

4. วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding) มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะเลี่ยงหรือถดถอยจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในการแก้ปัญหา หรือไม่เข้าเข้าร่วมกลุ่ม โดยเชื่อว่าการใช้ความพยายามขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้ามไม่ได้ผล พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลนั้นถ้าใช้ในปริมาณมากหรืออยู่ในระดับสูง แสดงว่าบุคคลนั้นมีความยากลำบากในการประสานงาน เพราะบุคคลอื่นไม่ค่อยยอมรับ แต่ถ้าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลอยู่ในปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าบุคคลนั้นอาจมีความเชื่อมั่นว่าสามารถเผชิญกับปัญหามากมาย และสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ อนึ่งพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงนั้นควรใช้เมื่อเป็นเรื่องไร้สาระ หรือเมื่อไม่มีทางที่จะแก้ปัญหาเป็นที่พอใจได้ หรือเมื่อเห็นว่าเผชิญกับความขัดแย้งจะสร้างความแตกแยกให้มากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเมื่อประเด็นดูเหมือนจะไขว้เขวเปลี่ยนแปลงสับสน

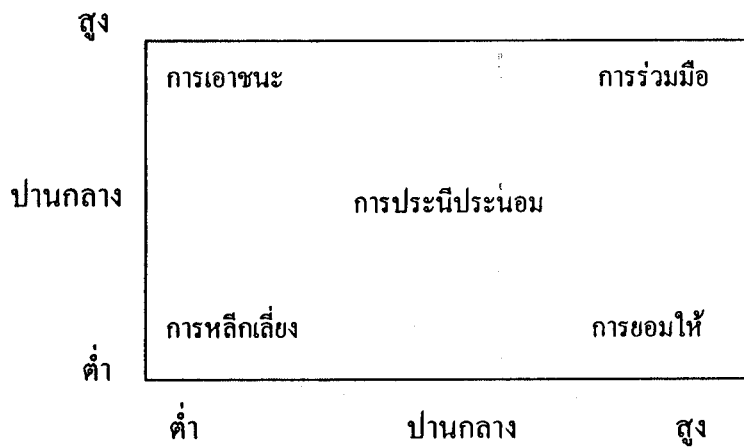
5. การปรองดอง (Accommodation) มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับต่ำและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เพราะอีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเองไม่เห็นด้วย แต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นสำคัญกว่าการสร้างคามพึงพอใจในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงกันข้ามเกิดความพอใจ พฤติกรรมการปรองดองถ้าใช้ปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าบุคคลนั้นอาจมีปัญหาในการสร้างไมตรีจิตกับบุคคลอื่น หรืออาจเห็นว่าตนเองไม่ค่อยมีเหตุผล อนึ่งพฤติกรรมการปรองดองนั้นควรใช้เพื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตนเองผิดหรือเมื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ สบายใจ หรือเมื่อต้องการความเชื่อถือและยอมรับทางสังคมหรือเมื่อมีการแข่งขันยึดเชื้อ จนก่อให้เกิดความเสียหายได้



ภาพที่ 2.12 แบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของ Thomas & Kilmann

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 402

Thomas (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534 : 104 - 105) ได้เสนอแนวคิดที่เป็นแบบของการบริหารความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534: 104

พฤติกรรมตามภาพข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่ การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณืทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมือ อย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้ เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่าสองหัว ดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิตินการเอาใจตนเองและ มิตินการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะ ที่หากจะได้บ้างก็ควรที่จะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการ ประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความ พพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอม สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้ง แบบ Zoro-sum conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่ง ได้ อีก ฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความ ขัดแย้ง โดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

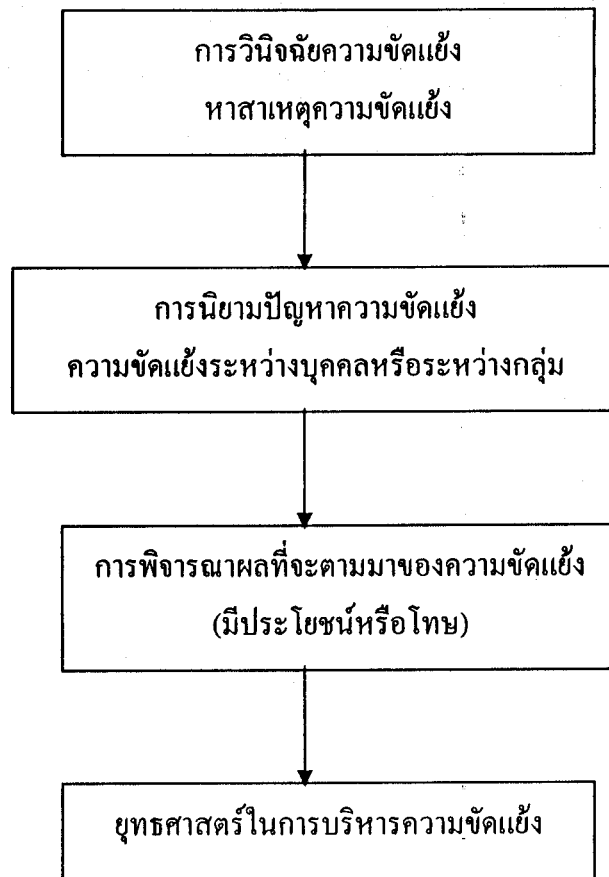
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่ สนใจความต้องการของตนเองความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่ สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลง เมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ จนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมี ประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะเห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่นิยมและไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี พฤติกรรมการยอมให้ คล้ายกับภษิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

3.7 กระบวนการจัดการความขัดแย้ง

กระบวนการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Process) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536: 366) มีดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุความขัดแย้ง ควรพิจารณาจาก 3 สิ่งต่อไปนี้ คือ ทศนคติ พฤติกรรมบุคคล โครงสร้าง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่า ผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมานั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้เป็นอย่างไ และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร
4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์



ภาพที่ 2.14 กระบวนการจัดการความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 366

เมื่อความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นปรกติวิสัย ผู้บริหารควรตระหนักว่าจะต้องจัดการบริหารความขัดแย้งที่เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือองค์กร การบริหารความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้ ศึกษาหาประสบการณ์ เพื่อพิจารณาเทคนิคการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้กระบวนการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประทุม โพธิกุล (2528: 147-148) ได้วิจัยเรื่อง การคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก พบว่า (1) ผู้บริหาร โรงเรียนได้เคยใช้ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้งมากกว่าไม่เคยใช้ (2) ผู้บริหาร โรงเรียน ให้ความสำคัญในการใช้ยุทธวิธีคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งบนสถานการณ์ต่าง ๆ แตกต่างกัน ความสำเร็จในการเลือกใช้ยุทธวิธีต่างเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การแก้ปัญหาพร้อมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การเปลี่ยนโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร และการกลบเกลื่อน ตามลำดับ

เจริญ โคลสีอำนาจ (2530) ศึกษาวิธีก้าวความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือ แบบปรองดอง หลีกเลี่ยง แข่งขัน ส่วนแบบร่วมมือ ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิ ประสบการณ์ ในตำแหน่งและขนาด โรงเรียนต่างก็มีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่ต่างกัน

วิระพงษ์ แส่นโกชน (2532) ได้ทำการศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่าการปรองดองและการร่วมมือใช้ในระดัปลานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมใช้ในระดัสูง การแข่งขันใช้ในระดัต่ำ

สุริยา ธนวรรณ (2534) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่าการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์การและคุณลักษณะส่วนตัว เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้ ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ย สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนของครู ที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ค่านิยมและบุคลิกภาพ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคลซึ่ง อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และพบว่าผู้บริหาร ใช้วิธี

ประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

กำจัด ทองหนู (2537) ได้ศึกษาวิจัยจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขต การศึกษา 5 ผลการวิจัย พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอ เลือกวิธีจัดการกับความขัดแย้ง โดยใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะใช้ในระดับต่ำ ส่วนวิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธี ประนีประนอมใช้ในระดับปานกลางศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีวุฒิแตกต่างกัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน และประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกัน จัดการ กับความขัดแย้งที่ไม่ต่างกัน

บงกช ยุวะเดมิย์ (2538) ทำการศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา เลือกวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ แบบ ประรองคอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการแข่งขัน และแบบร่วมมือน้อยที่สุด

เสน่ห์ โสมนัส (2538) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี เกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความ ขัดแย้งโดยหาสาเหตุความขัดแย้งกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาด โรงเรียน จากผู้บริหาร 406 คน พบว่า สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด และ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเรียงลำดับ ดังนี้ การประนีประนอม เผชิญหน้า ไกล่ เกลี่ย หลีกเลี่ยง และบังคับ ตามลำดับ

สุปิ่น ราสุวรรณ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจของครู มี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนแบบการแก้ปัญหา และแบบประนีประนอม สัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึง พพอใจของครู แบบกลบเกลื่อน สัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการ ต่อสู้สัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบพฤติกรรมที่แสดงออกใน สถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผล การศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีพฤติกรรมที่ แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง

การปรองดอง การร่วมมือ และการแข่งขันน้อยที่สุด และผู้บริหาร โรงเรียนใช้พฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดองอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นพฤติกรรมการแข่งขัน อยู่ในระดับต่ำ นอกจากนั้นก็มีผู้บริหารส่วนหนึ่งใช้พฤติกรรมการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดองอยู่ในระดับสูง

อภิสิทธิ์ บุญยา (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า วิธีการแก้ปัญหาคือ ผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรม ผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูง เลือกใช้วิธีแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งตามลำดับ ดังนี้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้และการเอาชนะ ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง เลือกใช้วิธีแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบประนีประนอม การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการยอมให้ตามลำดับ

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542) ได้ศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกลุ่มเขตบูรพา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและแบบการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดองมีผู้เลือก น้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ของผู้บริหาร โรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนจำแนกเป็น หลายด้าน สาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรก คือ ความรู้สึก และทัศนคติที่แตกต่าง กัน รองลงมาคือ แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรก คือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมา คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก สาเหตุในด้าน สภาพองค์การอันดับแรก คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด รองลงมา คือ ความไม่ชัดเจนของบุคลากร ส่วนการจัดการความขัดแย้งผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความ ขัดแย้งเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ วิธีการหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ และการเอาชนะ ตามลำดับ

ปัญญา พัฒนาสุนย์ (2545) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน มัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล อันดับแรก คือ ความรู้สึกและ ทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมา คือ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการ ทำงาน อันดับแรก คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก รองลงมา คือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

สาเหตุด้านสภาพองค์กร อันดับแรก คือ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมา คือ การมีโครงสร้างขององค์กรที่ไม่ชัดเจน ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการแก้ปัญหาในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ วิธีการประนีประนอม

สมยศ ปรีเปรม (2545) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งเรียงจากมากไปหาน้อย คือ วิธีการประนีประนอม วิธียอมให้ วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีเอาชนะ

สาวิตรี ผลเต็ม (2546) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมา เป็นวิธีการร่วมมือ ส่วนอันดับสาม คือ การเอาชนะ และใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้าย

ช่วงชัย ครหมั่น (2547) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเรียงตามลำดับ คือ การประนีประนอม การแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน และการบังคับ

ปัญจมาสม์ มาศนพคุณรัตน์ (2549) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับ คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ และการเอาชนะ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยตาม
ขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงานใน
สถานศึกษา จำนวน 76 คน ครูผู้สอน จำนวน 314 คน และผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา
จำนวน 19 คน ในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้ 19 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น
409 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงานใน
สถานศึกษา จำนวน 40 คน ครูผู้สอน จำนวน 41 และผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา
จำนวน 19 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 100 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดจำนวนร้อยละ 25 ตามหลักการ
ของเคอติงเจอร์ (Kerlinger) และเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่กำหนด ตาม
แนวคิดของอีเวอร์ฮาร์ดและมอริส (Everard and Morris) ซึ่ง สุปัน ราสุวรรณ (2540) ได้พัฒนาต่อมา
และได้ปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ และข้อมูลขนาดโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ ทุกครั้ง , บ่อยมาก , บ่อย ๆ , นาน ๆ ครั้ง และไม่เคย มีข้อคำถาม 75 ข้อ จำแนกและวัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 การพัฒนาและทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ได้พัฒนาเครื่องมือวิจัยจากแบบสอบถามของ สุปิ่น ราสุวรรณ (2540) แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC เป็นรายชื่อและได้ปรับปรุงข้อคำถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 จัดทำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัย
- 3.3 ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อมแนบซองคิดแถมปีเพื่อส่งกลับ
- 3.4 ติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์ ให้ส่งกลับเป็นรายบุคคล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป มีรายละเอียดดังนี้

- 4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย
- 4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบความแตกต่างโดยการทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

สำหรับเกณฑ์การตัดสินค่าเฉลี่ย กำหนดเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากระดับค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติทุกครั้ง

3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติบ่อย ๆ

1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง

1.00 – 1.49 หมายถึง ไม่เคยมีการปฏิบัติ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูล ดังต่อไปนี้

\bar{X}	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t – distribution
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F – distribution
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัด

ภาคใต้

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเพศ อายุราชการ และขนาดโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกเป็นเพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งและขนาดโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	(100)	(100)
1.1 ชาย	35	35.0
1.2 หญิง	65	65.0
2. อายุ	(100)	(100)
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	9	9.0
2.2 31 – 40 ปี	33	33.0
2.3 41 – 50 ปี	41	41.0
2.4 51 ปีขึ้นไป	17	17.0
3. อายุราชการ	(100)	(100)
3.1 ต่ำกว่า 10 ปี	25	25.0
3.2 11 – 20 ปี	39	39.0
3.3 21 – 30 ปี	27	27.0
3.4 31 ปีขึ้นไป	9	9.0
4. ตำแหน่ง	(100)	(100)
4.1 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	19	19.0
4.2 หัวหน้ากลุ่มงาน	21	21.0
4.3 ครูผู้สอน	41	41.0
4.4 ผู้แทนครูในกรรมการสถานศึกษา	19	19.0
5. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน	(100)	(100)
5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 120 คน)	0	0
5.2 โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 500 คน)	13	68.4
5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 501 – 1,500 คน)	6	31.6
5.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,500 คน)ขึ้นไป	0	0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 65) มีอายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี มีมากที่สุด (ร้อยละ 41) มีอายุราชการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11 – 20 ปี (ร้อยละ 39) เป็นครูผู้สอนมากที่สุด (ร้อยละ 41) และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษานานกลางมากที่สุด (ร้อยละ 68.4)

ตอนที่ 2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้

การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลค่าระดับ ดังปรากฏตามตารางที่ 4.2 – 4.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมและรายรูปแบบ

การจัดการความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. การหลีกเลี่ยง	2.45	1.24	นาน ๆ ครั้ง
2. การกลบเกลื่อน	2.64	1.28	บ่อย ๆ
3. การประนีประนอม	3.04	1.25	บ่อย ๆ
4. การต่อสู้	2.79	1.26	บ่อย ๆ
5. การแก้ปัญหา	3.14	1.22	บ่อย ๆ
รวม	2.81	1.25	บ่อย ๆ

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ ($\bar{X} = 2.81$, S.D = 1.25) เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบ พบว่ามีการปฏิบัติในแบบ การแก้ปัญหา อยู่ในระดับแรก ($\bar{X} = 3.14$, S.D = 1.22) รองลงมา คือ แบบการประนีประนอม ($\bar{X} = 3.04$, S.D = 1.25) และ แบบการต่อสู้ ($\bar{X} = 2.79$, S.D = 1.26)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถาม
แบบหลีกเลี่ยง

การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารโรงเรียนหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับ ผู้ที่ขัดแย้งด้วยตนเอง	2.38	1.29	นาน ๆ ครั้ง
2. ผู้บริหารโรงเรียนมักจะมองปัญหาความ ขัดแย้งที่มีอยู่ให้คนอื่นฟัง	2.40	1.22	นาน ๆ ครั้ง
3. ผู้บริหารให้คนอื่นทำตามทีคน ๆ นั้นอยากจะ ทำโดยตนเองไม่ต้องทำอะไร	1.96	1.11	นาน ๆ ครั้ง
4. ผู้บริหารกระทำเหมือนว่าไม่มีปัญหาใด ๆ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น	2.43	1.34	นาน ๆ ครั้ง
5. ผู้บริหารยกความรับผิดชอบของตนเองให้ เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่นในการจัดการ ความขัดแย้ง	2.04	1.29	นาน ๆ ครั้ง
6. ผู้บริหารเห็นว่าเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหา อื่นที่สำคัญกว่าปัญหาความขัดแย้งนั้น	2.36	1.24	นาน ๆ ครั้ง
7. ผู้บริหารคิดว่าปัญหาความขัดแย้งน่าจะไม่มี โอกาสชนะ	2.18	1.18	นาน ๆ ครั้ง
8. ผู้บริหารเห็นว่าบุคลิกภาพของผู้นั้นเป็นที่ไม่ น่าคบของเพื่อนร่วมงาน	1.93	1.16	นาน ๆ ครั้ง
9. ผู้บริหารเห็นว่าเป็นกฎระเบียบที่ยากแก่การ ปฏิบัติในโรงเรียนจึงหลีกเลี่ยงการปฏิบัติ	1.84	1.06	นาน ๆ ครั้ง
10. ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิด ผลเสียต่อโรงเรียนมากกว่าผลดี	3.46	1.41	บ่อย ๆ
11. ผู้บริหารเห็นว่าปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว เป็นปัญหาเกิดความแตกแยกอย่างรุนแรง จำเป็นต้องรอเวลาที่สมควร	2.67	1.30	บ่อย ๆ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
12. ผู้บริหารต้องการหาข้อมูลเพิ่มเติมในความขัดแย้งนั้นเพื่อประกอบการตัดสินใจ หากเป็นผลดีต่อโรงเรียน	3.52	1.23	บ่อยครั้ง
13. ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งดังกล่าวเป็นผลกระทบจากเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกันจากผู้เสียประโยชน์	2.69	1.26	บ่อย ๆ
14. ผู้บริหารคิดว่าความขัดแย้งเรื่องนั้น ไม่มีอำนาจตัดสินใจจึงร้องขอให้ผู้มีอำนาจเหนือกว่าสอบถาม	1.91	1.13	นาน ๆ ครั้ง
15. ผู้บริหารต้องการลดความโกรธของกลุ่มขัดแย้งลงก่อนที่จะทำงานร่วมกันต่อไปได้	2.97	1.34	บ่อย ๆ
รวม	2.45	1.24	นาน ๆ ครั้ง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามที่สนะของผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติแบบหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติ นาน ๆ ครั้ง ($\bar{X} = 2.45$, S.D = 1.24) เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารต้องการหาข้อมูลเพิ่มเติมในความขัดแย้งนั้นเพื่อประกอบการตัดสินใจ หากเป็นผลดีต่อโรงเรียน อยู่ในระดับแรก ($\bar{X} = 3.52$, S.D = 1.23) รองลงมาคือ ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียต่อโรงเรียนมากกว่าผลดี ($\bar{X} = 3.46$, S.D = 1.41) และ ผู้บริหารต้องการลดความโกรธของกลุ่มขัดแย้งลงก่อนที่จะทำงานร่วมกันต่อไปได้ ($\bar{X} = 2.97$, S.D = 1.34)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถาม
แบบกลบเกลื่อน

การจัดการความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารมักจะถามผู้อื่นว่าตนเองทำอะไร บกพร่องเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น	2.08	1.17	นาน ๆ ครั้ง
2. ผู้บริหารใช้การขอโทษโดยยกประเด็นอื่นมาพูด เพื่อกลบเกลื่อน	2.11	1.19	นาน ๆ ครั้ง
3. ผู้บริหารพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่ เป็นปัญหาความขัดแย้งนั้น	2.73	1.36	บ่อย ๆ
4. ผู้บริหารทำเป็นไม่รับรู้ความสำคัญของปัญหา ความขัดแย้งนั้น	2.45	1.37	นาน ๆ ครั้ง
5. ผู้บริหารขอโทษผู้อื่นเมื่อมีปัญหาความขัดแย้ง เกิดขึ้น	2.72	1.29	บ่อย ๆ
6. ผู้บริหารต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเป็นผู้มี เหตุผลเมื่อผิดพลาดแล้วยอมรับผิด	2.89	1.33	บ่อย ๆ
7. ผู้บริหารขอโทษเพื่อขอความเห็นใจและได้รับ ความร่วมมือจากผู้อื่น	2.47	1.25	นาน ๆ ครั้ง
8. ผู้บริหารสร้างความยอมรับจากสังคมเพื่อให้ สะดวกในการแก้ปัญหาในอนาคต	3.31	1.30	บ่อย ๆ
9. ผู้บริหารเห็นว่าหากยังให้เป็นปัญหาความขัดแย้ง อยู่อย่างไม่จบสิ้นจะเป็นผลเสียต่อตนเอง	2.72	1.30	บ่อย ๆ
10. ผู้บริหารต้องการประสานสามัคคีในหมู่คณะ ยอมรับผิดแล้วทุกคนจะยอมรับและพอใจ	2.89	1.41	บ่อย ๆ
11. ผู้บริหารเห็นว่าเป็นฝ่ายผิดและต้องการหา วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีกว่าหรือ ต้องการคำแนะนำจากผู้อื่น	2.58	1.14	บ่อย ๆ
12. ผู้บริหารพบว่าประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อ ผู้อื่นมากกว่าตนเองจึงกลบเกลื่อนให้ผู้อื่นเกิด ความพอใจ	2.42	1.12	นาน ๆ ครั้ง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
13. ผู้บริหารต้องการหลีกเลี่ยงความแตกแยกภายในโรงเรียน	3.24	1.51	บ่อย ๆ
14. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ในความผิดพลาดของตนเอง	2.66	1.20	บ่อย ๆ
15. ผู้บริหารต้องการยุติปัญหาทั้งหมดด้วยการรับผิดชอบในความผิดพลาดในการบริหารงานด้วยการขอโทษ	2.40	1.27	นาน ๆ ครั้ง
รวม	2.64	1.28	บ่อย ๆ

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการปฏิบัติแบบการกลบเกลื่อนโดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ ($\bar{X} = 2.64$, S.D = 1.28) เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารสร้างความยอมรับจากสังคมเพื่อให้สะดวกในการแก้ปัญหาในอนาคต อยู่ในระดับแรก ($\bar{X} = 3.31$, S.D = 1.30) รองลงมา คือ ผู้บริหารต้องการหลีกเลี่ยงความแตกแยกภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.24$, S.D = 1.51) และ ผู้บริหารต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเป็นผู้มีเหตุผลเมื่อผิดพลาดแล้วยอมรับผิด ($\bar{X} = 2.89$, S.D = 1.33)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถาม
แบบประนีประนอม

การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทาง ความคิดเพื่อหาทางประนีประนอม	3.17	1.26	บ่อย ๆ
2. ผู้บริหารใช้การต่อรองเพื่อให้คลี่คลายปัญหา ความขัดแย้งโดยเร็ว	2.74	1.26	บ่อย ๆ
3. ผู้บริหารต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย	3.36	1.37	บ่อย ๆ
4. ผู้บริหารหาทางประนีประนอมเพื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	3.33	1.26	บ่อย ๆ
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความ คิดเห็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.23	1.36	บ่อย ๆ
6. ผู้บริหารเห็นว่าปัญหาความขัดแย้งมี ความสำคัญไม่มาก ไม่คุ้มกับความพยายาม หาทางเอาชนะ	2.35	1.17	นาน ๆ ครั้ง
7. ผู้บริหารมีข้อมูลว่าคู่ขัดแย้งมีพอ ๆ กัน มี อำนาจต่อรองพอกัน ต้องประนีประนอมขจัด ความขัดแย้ง	2.76	1.25	บ่อย ๆ
8. ผู้บริหารเห็นว่าคู่กรณีมีเป้าหมายแห่งความ ขัดแย้งแตกต่างกันและมีประโยชน์ต่อ โรงเรียนจึงหาทางประนีประนอมลดความ ขัดแย้ง	3.09	1.17	บ่อย ๆ
9. ผู้บริหารเห็นว่าประเด็นปัญหาซับซ้อน จำเป็นต้องหาข้อตกลงชั่วคราวเพื่อหาทาง แก้ไขปัญหาในอนาคต	2.83	1.08	บ่อย ๆ
10. ผู้บริหารต้องการให้ได้วิธีการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งในเวลาจำกัดต้องประนีประนอม	2.97	1.23	บ่อย ๆ

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
11. ผู้บริหารเห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีอื่นไม่ได้ผลต้องประนีประนอมก่อน	3.00	1.35	บ่อย ๆ
12. ผู้บริหารพยายามไกล่เกลี่ยให้แต่ละฝ่ายยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม	3.12	1.37	บ่อย ๆ
13. ผู้บริหารต้องการข้อตกลงที่แต่ละฝ่ายเป้าหมายที่เหมาะสมเพื่อลดความขัดแย้ง	3.12	1.18	บ่อย ๆ
14. ผู้บริหารต้องการรักษาความสัมพันธ์ในหมู่คณะและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยการประนีประนอมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้	3.47	1.34	บ่อย ๆ
15. ผู้บริหารต้องการแก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายอำนาจการต่อรองเท่าเทียมกันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งนั้น	3.05	1.19	บ่อย ๆ
รวม	3.04	1.25	บ่อย ๆ

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติแบบประนีประนอมโดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ ($\bar{X} = 3.04$, S.D = 1.25) เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารต้องการรักษาความสัมพันธ์ในหมู่คณะและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยการประนีประนอมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้ อยู่ในระดับแรก ($\bar{X} = 3.47$, S.D = 1.34) รองลงมา คือ ผู้บริหารต้องการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ($\bar{X} = 3.36$, S.D = 1.37) และ ผู้บริหารหาทางประนีประนอมเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.33$, S.D = 1.26)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม
แบบการต่อสู้

การจัดการความขัดแย้งแบบการต่อสู้	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารแสดงความต้องการอย่างชัดเจนใน การทำงานอย่างชัดเจน	3.57	1.27	บ่อยครั้ง
2. ผู้บริหารแสวงหาการสนับสนุนจากผู้อื่น เพื่อให้ตัวเองได้ควบคุมความขัดแย้งได้	2.78	1.32	บ่อย ๆ
3. ผู้บริหารแสดงความก้าวร้าวโดยอ้างอำนาจใน การบังคับบัญชา	2.23	1.30	นาน ๆ ครั้ง
4. ผู้บริหารเป็นฝ่ายพูดมากกว่าคนอื่นในการ ประชุมหรือการสนทนา	3.12	1.30	บ่อย ๆ
5. ผู้บริหารพยายามทำตามวิธีการของตนเองจน บรรลุเป้าหมาย	2.98	1.22	บ่อย ๆ
6. ผู้บริหารตัดสินใจอย่างริบเร่ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งต่าง ๆ	2.93	1.18	บ่อย ๆ
7. ผู้บริหารมักตั้งงบประมาณหรือลดค่าใช้จ่าย ทั้ง ๆ ทำให้ผู้อื่นไม่พอใจโดยไม่หาหรือ	2.46	1.37	นาน ๆ ครั้ง
8. ผู้บริหารมักใช้อำนาจในการบังคับให้ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบและลงโทษทางวินัยอย่าง เคร่งครัด	2.27	1.25	นาน ๆ ครั้ง
9. ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการทันทีเมื่อมีประเด็น สำคัญต่อโรงเรียนและมั่นใจว่าถูกต้องตาม ระเบียบ	3.31	1.33	บ่อย ๆ
10. ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นอย่างไม่มีเหตุผล	2.30	1.24	นาน ๆ ครั้ง
11. ผู้บริหารมักใช้วิธีการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ ตามคำสั่งมากกว่าให้ผู้อื่นเสนอไปเพื่อขอให้ อนุมัติ	2.59	1.31	บ่อย ๆ

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้งแบบการต่อสู้	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
12. ผู้บริหารต้องการความสำเร็จของผลงานที่ปรากฏมากกว่าความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	2.70	1.28	น้อย ๆ
13. ผู้บริหารมักตั้งเป้าหมายในความสำเร็จในการแก้ปัญหาให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ	3.17	1.13	น้อย ๆ
14. ผู้บริหารมักเรียกผู้อื่นได้รับคำสั่งมากกว่าการขอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา	2.67	1.19	น้อย ๆ
15. ผู้บริหารมักได้รับการยอมรับจากความสามารถเฉพาะตัวมากกว่ายอมรับชื่อเสียงของโรงเรียน	2.73	1.21	น้อย ๆ
รวม	2.79	1.26	น้อย ๆ

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติแบบการต่อสู้ โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ ($\bar{X} = 2.79$, S.D = 1.26) เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารแสดงความต้องการอย่างชัดเจนในการทำงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับแรก ($\bar{X} = 3.57$, S.D = 1.27) รองลงมา คือ ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการทันทีเมื่อมีประเด็นสำคัญต่อโรงเรียนและมั่นใจว่าถูกต้องตามระเบียบ ($\bar{X} = 3.31$, S.D = 1.33) และ ผู้บริหารมักตั้งเป้าหมายในความสำเร็จในการแก้ปัญหาให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ ($\bar{X} = 3.17$, S.D = 1.13)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม
แบบการแก้ปัญหา

การจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหา	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในทุกเรื่อง	3.07	1.38	บ่อย ๆ
2. ผู้บริหารสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความ ขัดแย้งเกิดขึ้น	3.35	1.33	บ่อย ๆ
3. ผู้บริหารแสวงหาความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อใช้ ในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง	2.93	1.17	บ่อย ๆ
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไปได้ ในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง	3.28	1.13	บ่อย ๆ
5. ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการ จัดการความขัดแย้ง	3.28	1.22	บ่อย ๆ
6. ผู้บริหารต้องการวิธีการที่ดีกว่าในการจัดการ ความขัดแย้งมากกว่าการประนีประนอมกัน	2.71	1.14	บ่อย ๆ
7. ผู้บริหารต้องการแสวงหาความเข้าใจจาก ความคิดเห็นของผู้อื่น	3.09	1.06	บ่อย ๆ
8. ผู้บริหารต้องการวิธีผสมผสานความคิดเห็นของ ทุกคนเพื่อจัดการปัญหาความขัดแย้ง	3.07	1.29	บ่อย ๆ
9. ผู้บริหารต้องการความผูกพันความคิดเห็นของ ทุกคนให้เป็นมติเอกฉันท์ในการจัดการ ปัญหาความขัดแย้ง	2.97	1.24	บ่อย ๆ
10. ผู้บริหารใช้วิธีการทางสายกลางในการรับฟัง ความคิดเห็นจากผู้อื่นในการจัดการ ปัญหาความขัดแย้ง	3.19	1.29	บ่อย ๆ
11. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต้องการความร่วมมือ อย่างเต็มที่ในการจัดการความขัดแย้ง	3.33	1.18	บ่อย ๆ
12. ผู้บริหารต้องการมุ่งให้เกิดความพอใจแก่ ตนเองและผู้อื่นในการจัดการปัญหา ความขัดแย้ง	3.52	1.15	บ่อยครั้ง

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหา	\bar{X}	S.D	ระดับการปฏิบัติ
13. ผู้บริหารหาวิธีการความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ ร่วมใจในการจัดการปัญหาความขัดแย้งให้ทุก ฝ่ายรู้สึกว่าได้รับชัยชนะไม่ใช่ผู้แพ้	3.02	1.24	บ่อย ๆ
14. ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งให้ทุกฝ่ายได้รับ ผลประโยชน์ตามที่ต้องการ	2.99	1.28	บ่อย ๆ
15. ผู้บริหารมุ่งเน้นแก้ปัญหามากกว่ามุ่งที่ผู้ขัดแย้ง ให้ช่วยกันเอาชนะปัญหาเป็นสำคัญ	3.34	1.23	บ่อย ๆ
รวม	3.14	1.22	บ่อย ๆ

จากตารางที่ 4.7 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ใน
จังหวัดภาคใต้ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการปฏิบัติแบบการแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ใน
ระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ ($\bar{X} = 3.14$, S.D = 1.22) เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละ
พฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารต้องการมุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและผู้อื่นในการจัดการปัญหา
ความขัดแย้ง อยู่ในระดับแรก ($\bar{X} = 3.52$, S.D = 1.15) รองลงมา คือ ผู้บริหารสงบสติอารมณ์ได้
เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.04$, S.D = 1.25) และ ผู้บริหารมุ่งเน้นแก้ปัญหามากกว่า
มุ่งที่ผู้ขัดแย้งให้ช่วยกันเอาชนะปัญหาเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.34$, S.D = 1.23)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุราชการ และขนาดโรงเรียน

การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ใช้การทดสอบความแตกต่างโดยการใช้การทดสอบค่าที (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ดังปรากฏตามตารางที่ 4.8 – 4.10 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

การจัดการความขัดแย้ง	เพศ	n	\bar{X}	S.D	t
1. การหลีกเลี่ยง	ชาย	83	2.31	1.30	.14
	หญิง	17	2.71	1.26	
2. การกลบเกลื่อน	ชาย	83	2.14	1.24	5.36*
	หญิง	17	1.76	.66	
3. การประนีประนอม	ชาย	83	3.28	1.28	4.69*
	หญิง	17	2.65	.99	
4. การต่อสู้	ชาย	83	3.63	1.30	2.10
	หญิง	17	3.29	1.11	
5. การแก้ปัญหา	ชาย	83	3.19	1.41	6.55*
	หญิง	17	2.47	1.07	
รวม	ชาย	83	2.91	1.26	3.77
	หญิง	17	2.58	1.10	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเพศชายและเพศหญิงของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมไม่พบว่ามีทัศนคติแตกต่างกัน และ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชายเห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนฯ มีการจัดการความขัดแย้งสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศหญิง เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชายเห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนฯ มี การจัดการความขัดแย้งแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในแบบการกลบเกลื่อน การประนีประนอม และการแก้ปัญหา ส่วนแบบอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้ จำแนกตามอายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม

การจัดการความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig (p)
1. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	3	6.35	2.12	1.28	.287
	ภายในกลุ่ม	96	159.21	1.66		
	รวม	99	165.56			
2. การกลบเกลื่อน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.69	.89	0.65	.586
	ภายในกลุ่ม	96	132.67	1.38		
	รวม	99	135.36			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.84	1.61	1.02	.386
	ภายในกลุ่ม	96	151.21	1.58		
	รวม	99	156.11			
4. การต่อสู้	ระหว่างกลุ่ม	3	2.67	.89	0.55	.651
	ภายในกลุ่ม	96	155.84	1.62		
	รวม	99	158.51			
5. การแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	3	7.24	2.43	1.28	.286
	ภายในกลุ่ม	96	181.27	1.89		
	รวม	99	188.51			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.76	1.59	0.96	.439
	ภายในกลุ่ม	96	156.05	1.63		
	รวม	99	160.81			

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้ตามทักษะของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมเห็นว่ามีจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนมี การจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้ตามทักษะของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

การจัดการความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig (p)
1. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	1	1.15	1.15	0.69	.410
	ภายในกลุ่ม	98	164.41	1.68		
	รวม	99	165.56			
2. การกลบเกลื่อน	ระหว่างกลุ่ม	1	.99	.99	0.72	.397
	ภายในกลุ่ม	98	134.37	1.37		
	รวม	99	135.36			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	1	.07	.07	0.04	.839
	ภายในกลุ่ม	98	156.04	1.59		
	รวม	99	156.11			
4. การต่อสู้	ระหว่างกลุ่ม	1	.51	.51	0.32	.575
	ภายในกลุ่ม	98	158.00	1.61		
	รวม	99	158.51			
5. การแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	1	2.43	2.43	1.28	.261
	ภายในกลุ่ม	98	186.08	1.90		
	รวม	99	188.51			
โดยรวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	1	1.03	1.03	0.61	.496
	ภายในกลุ่ม	98	159.78	1.63		
	รวม	99	160.81			

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน โดยรวมระดับการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งไม่พบความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบ ทั้ง การจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน การประนีประนอม การต่อสู้และการแก้ปัญหา ไม่พบความแตกต่างเช่นเดียวกัน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้โดยจะมีการสรุปการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ตามลำดับต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1 เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

1.2 เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามที่เสนอของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุราชการ และขนาดโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงานในสถานศึกษา จำนวน 76 คน ครูผู้สอน จำนวน 314 คน และผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา 19 คน ในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ 19 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น 409 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงานในสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา 100 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 25 ของประชากรตามหลักการของ Kerlinger และเลือกแบบเจาะจง

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนามาจาก สุปิ่น ราสุวรรณ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ในรูปแบบการหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน การประนีประนอม การต่อสู้ และการแก้ปัญหาตามลำดับ

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ จำนวน 19 โรงเรียน โดยใช้การส่งแบบสอบถาม จำนวน 100 ฉบับทางไปรษณีย์และใช้โทรศัพท์ติดตาม ได้รับแบบสอบถามมาทั้งสิ้น 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์สถิติ ดังนี้

- 1) ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาค่าความถี่และค่าร้อยละ
- 2) ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ใช้การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ
- 3) การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุราชการ และขนาดโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ t-test และ F-test

1.3 สรุปผลการวิจัย

1.3.1 ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ทั้ง 5 แบบ อยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ เมื่อพิจารณาแต่ละแบบ พบว่าแบบการแก้ปัญหา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ การประนีประนอม และการต่อสู้ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรม พบว่า

- 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง
- 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบการกลบเกลื่อน โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ
- 3) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ
- 4) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบการต่อสู้ โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ
- 5) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบการแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ

1.3.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ ต่ำที่สุดของผู้ตอบแบบสอบถาม กับเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ โดยรวมไม่พบความแตกต่างกัน

1.3.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ จำแนกตามอายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมมีระดับการปฏิบัติการจัดการไม่แตกต่างกัน

1.3.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ จำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมมีระดับการไม่แตกต่างกัน

2. การอภิปรายผล

จากการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ พบประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

2.1 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวม ทั้ง 5 แบบ อยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ เมื่อพิจารณาแต่ละแบบ พบว่า การแก้ปัญหา อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ การประนีประนอม และ การต่อสู้ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุปิ่น ราสุวรรณ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 โดยที่การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนแบบการแก้ปัญหา และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจของครู เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแต่ละแบบพบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

2.1.1 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติปาน ๆ ครั้ง เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละข้อ พบว่า ผู้บริหารต้องการหาข้อมูลเพิ่มเติมในความขัดแย้งนั้นเพื่อประกอบการตัดสินใจ หากเป็นผลดีต่อ โรงเรียน อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียต่อโรงเรียนมากกว่าผลดี อาจพิจารณาได้ว่าลักษณะของผู้บริหารที่ใช้การจัดการ

ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะเป็นพฤติกรรมที่ไม่เผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งหรือไม่ปะทะกับคู่กรณี ซึ่งพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงนั้นถ้าใช้ในปริมาณมากหรืออยู่ในระดับสูงแสดงว่าผู้บริหารมีความยากลำบากในการประสานงาน เพราะบุคคลอื่นไม่ค่อยยอมรับ แต่ถ้าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงอยู่ในปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าบุคคลนั้นอาจมีความเชื่อมั่นว่าสามารถเผชิญหน้ากับปัญหามากมายและสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ ดังนั้นจากผลการวิจัยการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติปาน ๆ ครั้ง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของท่านอื่น ๆ ที่ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่รองลงไป เช่น ผลงานวิจัยของ อภิสิทธิ์ บุญยา (2541) ผลงานวิจัยของ สุวดี ตาปนานนท์ (2542)

2.1.2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบการกลบเกลื่อน โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละข้อ พบว่า ผู้บริหารสร้างความยอมรับจากสังคมเพื่อให้สะดวกในการแก้ปัญหาในอนาคต อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารต้องการหลีกเลี่ยงความแตกแยกภายในโรงเรียน จากผลการวิจัยค่าเฉลี่ยของการจัดการความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อนอยู่ในระดับต่ำสุด สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ ประชุม โพธิกุล (2528, 147 – 149) อาจพิจารณาได้ว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนพยายามทำให้ดูเหมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือ ทำให้ดูเหมือนว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการขจัดหมดสิ้นไปแล้ว ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อความรู้สึกของบุคคลในองค์กร อาจส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดความรุนแรงขึ้น

2.1.3 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละข้อ พบว่า ผู้บริหารต้องการรักษาความสัมพันธ์ในหมู่คณะและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ โคนสีอำนวย (2530) ผลการวิจัยของ สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536) ผลการวิจัยของบงกช บุระเดมิย์ (2538) และผลการวิจัยของ ช่างชัย ครหมั่น (2547) อาจพิจารณาได้ว่า การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นแบบการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจหรือเป็นลักษณะพบกันแบบครึ่งทาง เป็นแบบที่เหมาะสมจะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

2.1.4 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบการต่อสู้ โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละข้อ พบว่า ผู้บริหารแสดงความต้องการอย่างชัดเจนในการทำงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการทันทีเมื่อมีประเด็นสำคัญต่อโรงเรียนและมั่นใจว่าถูกต้องตามระเบียบ และ ผู้บริหารมักตั้งเป้าหมายในความสำเร็จในการแก้ปัญหาให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ การจัดการความขัดแย้งแบบต่อสู้ เป็นการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นที่ตั้งโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของคนอื่น ซึ่งจะอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการข่มขู่ มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือความขัดแย้งที่ต้องตัดสินใจเร่งด่วน เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง (Rahim (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, 407 – 408) จากค่าเฉลี่ยของผลการวิจัยจะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ในระดับต่ำ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วีระพงษ์ แสนโกชณ์ (2533)

2.1.5 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้แบบการแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อย ๆ เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละข้อ พบว่า ผู้บริหารต้องการมุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและผู้อื่นในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาคความขัดแย้งเกิดขึ้น สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ สุป็น ราสุวรรณ (2540) ผลงานการวิจัยของ ปัญญาพัฒนาสุนทรีย์ (2545) อาจพิจารณาได้ว่า การบริหารการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ปัญหา เป็นแบบการบริหารที่ผู้บริหารมุ่งขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หมดไป โดยร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่อาจจะส่งผลให้ขาดความร่วมมือ ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง

2.2 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเพศชายและเพศหญิงที่ตอบแบบสอบถามเห็นว่า โดยรวมไม่พบความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการความขัดแย้งสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในแบบการกลบเกลื่อน การประนีประนอม และการแก้ปัญหา ส่วนแบบอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างซึ่งอาจเป็นเพราะทั้งสองเพศ

ได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหาร ไม่แตกต่างกันในภาพรวมแต่แตกต่างกันในบางกรณีและบางประเด็นเท่านั้น

2.3 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ เมื่อเปรียบเทียบกับตามอายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมเห็นว่ามีการปฏิบัติการจัดการไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญภาคในการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันและผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

2.4 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ เมื่อเปรียบเทียบกับขนาดโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ โดยรวมระดับการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งไม่พบความแตกต่าง สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ เจริญ โคนสีอำนาย (2530) อาจพิจารณาได้ว่า วัตถุประสงค์สำคัญของการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง คือ เปิดโอกาสให้ทุก ๆ ฝ่ายมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดข้อสรุปอันเป็นที่ต้องการร่วมกันทั้งสองฝ่ายมีการตอบสนองอย่างเหมาะสม โดยการคำนึงถึงความสำคัญของความต้องการของตน ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความต้องกันของอีกฝ่ายหนึ่งด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นขนาดของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็น โรงเรียนขนาดกลางหรือโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

3.1.1 วิธีการที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เลือกใช้มากที่สุดก็คือการประนีประนอม ซึ่งผู้บริหารควรมีศิลปะในการประนีประนอม การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นแบบการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจหรือเป็นลักษณะพบกันแบบครึ่งทาง เป็นแบบที่เหมาะสมจะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้

3.1.2 ผู้บริหารควรใช้หลักจิตวิทยาเข้ามาช่วยในการควบคุมการเผชิญหน้า โดยศึกษาเนื้อหาสาระและความสำคัญของปัญหา เลือกรูปแบบการสื่อความหมายอย่างเหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่จะช่วยแก้พฤติกรรมทางลบของผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีที่สุด เช่น ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาปฏิเสธข้อขัดแย้ง หรือถอนตัวโดยสิ้นเชิงก็ควรใช้วิธีควบคุมการสนทนา นำการสนทนาให้มาสู่เนื้อหาสาระสำคัญของความขัดแย้งโดยไม่ออกไปนอกเรื่อง หรือพูดเรื่องอื่น

3.1.3 ผู้บริหารควรรู้ว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งประเภทใด และควรหา
มาตรการใดมาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

3.2.1 การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์หรือ
โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในจังหวัดภาคใต้

3.2.2 การศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์หรือโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

3.3.3 การศึกษาหลักจิตวิทยาที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ก้ำจัด คงหนู (2537) “วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาราชการอำเภอ เขตการศึกษา 5” ปรินญา
นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- กิตติมา ปรีดีคิลก (2529) *ทฤษฎีบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร ธนการพิมพ์
- เจริญ โกลสีอำนวย (2530) “วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- ช่วงชัย ครหมั่น (2547) “การศึกษาสาเหตุแห่งการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น เขต 4” รายงานการค้นคว้าอิสระ ปรินญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- บงกช ยูวณะเดมิย์ (2538) “วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษาในเขตการศึกษา 5” วิทยานิพนธ์ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ประชุม โพธิกุล (2529) “การคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหาร
โรงเรียน” วิทยานิพนธ์ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ปัญจมาสน์ มาศนพคุณรัตน์ (2549) “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ปัญญา พัฒนาคุณย์ (2545) “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) *พฤติกรรมกลุ่ม กรุงเทพมหานคร* วิสิทธิ์พัฒนา
_____ (2542) *พฤติกรรมกลุ่ม กรุงเทพมหานคร* สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา
- ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544) “การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร
โรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู” วิทยานิพนธ์ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- มารศรี สุทธานิติ และคณะ (2535) *ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การในรายวิชาบริหาร 811*
ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา
 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- ราชบัณฑิตยสถาน (2525) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- ริเอ็องรอง รัตนิไลสกุล (2540) *มนุษย์สัมพันธ์* กรุงเทพมหานคร สถาบันเทคโนโลยีพระจอม-
 เกล้าธนบุรี
- วิจิตร อาวะกุล (2528) *เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์* กรุงเทพมหานคร โอ.เอส. ปรีนติ้งเฮาส์
- วีระพงษ์ แสนโกชณ์ (2533) “การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบโรมัส – คิลแมนน์ ของผู้บริหาร
 โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๙” วิทยานิพนธ์ปริญญา
 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย
- ศุวดี ตาปนานนท์ (2542) “การศึกษากระบวนการและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร
 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา” วิทยานิพนธ์ศึกษา
 ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
- สมบัติ ไชยวงศ์ (2541) “แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหาร
 โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญา
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สมยศ นาวิการ (2540) *การบริหารและพฤติกรรมขององค์การ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
 ตะวันออก
- สมยศ ปรีเปรม (2545) “การบริหารความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับ
 มัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี” การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
 แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สาวิตรี ผลเต็ม (2546) “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4” รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตร
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุกัญญา สุขวุฒิ (2542) “วิธีการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

- สุปิ่น ราสุวรรณ (2540) “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุพัฒนา ร่วมโพธิ์ (2546) “ผลของการใช้ชุดกิจกรรมแนะแนวที่มีต่อการแสดงออกที่เหมาะสมในการเผชิญความขัดแย้งระหว่างเพื่อน ของนักเรียนระดับ ปวช. แผนกพณิชยการวิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาแนะแนว สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุพัตรา สุภาพ (2533) *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร
ธรรมนิติ
- สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536) “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- สุรียา ธนวรรณ (2535) “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- เสนห์ โสมนัส (2538) “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) “ความขัดแย้ง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน้าที่ 8 หน้า 285 – 435 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- _____ (2538) “การแก้ปัญหาความขัดแย้ง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ* มหาบัณฑิต บริหารการศึกษา หน้าที่ 10 หน้า 63 – 99 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- _____ (2534) *ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์ตะเกียง

อภิสิทธิ์ บุญยา (2541) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิถีแก้ไขความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
อรุณ รักธรรม (2527) *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอนและทุกข้อ ตามความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่แท้จริงของท่าน คำตอบของท่านจะไม่เป็นผลเสียใด ๆ แต่จะเป็นประโยชน์และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการวิจัย นอกจากนี้ทุกส่วนเป็นความลับที่สุด เมื่อท่านส่งแบบสอบถามมายังผู้วิจัยโดยตรง ขอขอบคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายสุชาติ สร้อยสม

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและขนาดของโรงเรียน

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าคำหรือข้อความที่ตรงกับสถานภาพส่วนตัวของท่าน
และผู้บริหารโรงเรียนของท่านและขนาดโรงเรียน ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

- () ชาย
- () หญิง

1.2 อายุ

- () ต่ำกว่า 30 ปี
- () 31 – 40 ปี
- () 41 – 50 ปี
- () 51 ปีขึ้นไป

1.3 อายุราชการ

- () ต่ำกว่า 10 ปี
- () 11 – 20 ปี
- () 21 – 30 ปี
- () 31 ปีขึ้นไป

1.4 ตำแหน่ง

- () รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- () หัวหน้ากลุ่มงาน
- () ครูผู้สอน
- () ผู้แทนครูในฐานะกรรมการสถานศึกษา

1.5 ขนาดโรงเรียนที่ผู้บริหารของท่านปฏิบัติงาน

- () โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนต่ำกว่า 120 คน
- () โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียน 121 – 500 คน
- () โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียน 501 – 1,500 คน
- () โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 1,500 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

โปรดอ่านข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่า ตามข้อความนั้น ๆ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน ได้ปฏิบัติระดับใด ตามความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยหรือน้อยที่สุด ในช่องแสดงระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ทุกครั้ง บ่อยมาก บ่อย ๆ นาน ๆ ครั้ง ไม่เคย ดังตัวอย่างข้างล่างนี้

ตัวอย่าง

ข้อความ “ผู้บริหาร โรงเรียนทำทุกวิธีเพื่อที่ตนเองจะได้รับชัยชนะ”

หากข้อความที่เป็นการปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนข้อนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านปฏิบัติ ทุกครั้ง ท่านก็ทำเครื่องหมาย / ในแบบสอบถาม ดังนี้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน				
		ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บ่อย ๆ	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
ก	ผู้บริหาร โรงเรียนทำทุกวิธีเพื่อตนเองจะได้รับชัยชนะ/.....

ข้อ ที่	การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บ่อย ๆ	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
	การหลีกเลี่ยง					
1	ผู้บริหาร โรงเรียนหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับ ผู้ที่ขัดแย้งด้วยตนเอง.....
2	ผู้บริหาร โรงเรียนมักจะมองปัญหาความขัดแย้ง ที่มีอยู่ให้คนอื่นฟัง.....
3	ผู้บริหารให้คนอื่นทำตามที่คน ๆ นั้น อยากจะ ทำโดยตนเองไม่ต้องทำอะไร.....
4	ผู้บริหารกระทำเหมือนว่าไม่มีปัญหาใด ๆ เมื่อ มีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น.....
5	ผู้บริหารยกความรับผิดชอบของตนเองให้เป็น ความรับผิดชอบของผู้อื่นในการจัดการความ ขัดแย้ง.....
6	ผู้บริหารเห็นว่าเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหา อื่นที่สำคัญกว่าปัญหาความขัดแย้งนั้น.....
7	ผู้บริหารคิดว่าปัญหาความขัดแย้งน่าจะไม่มี โอกาสชนะ.....
8	ผู้บริหารเห็นว่าบุคลิกภาพของผู้นั้นเป็นที่ไม่น่า คบของเพื่อนร่วมงาน.....
9	ผู้บริหารเห็นว่าเป็นกฎระเบียบที่ยากแก่การ ปฏิบัติใน โรงเรียนจึงหลีกเลี่ยงการปฏิบัติ.....
10	ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียต่อ โรงเรียนมากกว่าผลดี.....
11	ผู้บริหารเห็นว่าปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวเป็น ปัญหาเกิดความแตกแยกอย่างรุนแรง จำเป็นต้องรอเวลาที่สมควร.....
12	ผู้บริหารต้องการหาข้อมูลเพิ่มเติมในความ ขัดแย้งนั้นเพื่อประกอบการตัดสินใจ หากเป็น ผลดีต่อ โรงเรียน.....
13	ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งดังกล่าวเป็น ผลกระทบจากเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกันจากผู้เสีย ประโยชน์.....

ข้อ ที่	การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บ่อย ๆ	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
14	ผู้บริหารคิดว่าความขัดแย้งเรื่องนั้น ไม่มีอำนาจ ตัดสินใจจึงร้องขอให้ผู้มีอำนาจเหนือกว่า สอบถาม.....
15	ผู้บริหารต้องการลดความโกรธของคู่ขัดแย้งลง ก่อนที่จะทำงานร่วมกันต่อไปได้..... การกลบเกลื่อน
16	ผู้บริหารมักจะถามผู้อื่นว่าตนเองทำอะไร บกพร่องเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น.....
17	ผู้บริหารใช้การขอโทษ โดยยกประเด็นอื่นมา พูดเพื่อกลบเกลื่อน.....
18	ผู้บริหารพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่ เป็นปัญหาความขัดแย้ง.....
19	ผู้บริหารทำเป็นไม่รับรู้ความสำคัญของปัญหา ความขัดแย้งนั้น.....
20	ผู้บริหารขอโทษผู้อื่นเมื่อมีปัญหาความขัดแย้ง เกิดขึ้น.....
21	ผู้บริหารต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเป็นผู้มี เหตุผลเมื่อผิดพลาดแล้วยอมรับผิด.....
22	ผู้บริหารขอโทษเพื่อขอความเห็นใจและได้รับ ความร่วมมือจากผู้อื่น.....
23	ผู้บริหารสร้างความยอมรับจากสังคมเพื่อให้ สะดวกในการแก้ปัญหาในอนาคต.....
24	ผู้บริหารเห็นว่าหากยังให้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ อย่างไม่จบสิ้นจะเป็นผลเสียต่อตนเอง.....
25	ผู้บริหารต้องการประสานสามัคคีในหมู่คณะ ยอมรับผิดแล้วทุกคนจะยอมรับและพอใจ.....
26	ผู้บริหารเห็นว่าเป็นฝ่ายผิดและต้องการหา วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีกว่าหรือ ต้องการคำแนะนำจากผู้อื่น.....

ข้อ ที่	การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บ่อย ๆ	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
28	ผู้บริหารต้องการความหลีกเลี่ยงความแตกแยก ภายในโรงเรียน.....
29	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ใน ความคิดพลาดของตนเอง.....
30	ผู้บริหารต้องการยุติปัญหาทั้งหมดด้วยการ รับผิดชอบในความคิดพลาดในการบริหารงาน ด้วยการขอโทษ.....
การประนีประนอม						
31	ผู้บริหารพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทาง ความคิดเพื่อหาทางประนีประนอม.....
32	ผู้บริหารใช้การต่อรองเพื่อให้คลี่คลายปัญหา ความขัดแย้งโดยเร็ว.....
33	ผู้บริหารต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย.....
34	ผู้บริหารหาทางประนีประนอมเพื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้ง.....
35	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความ คิดเห็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....
36	ผู้บริหารเห็นว่าปัญหาความขัดแย้งมี ความสำคัญไม่มาก ไม่คุ้มกับความพยายาม หาทางเอาชนะ.....
37	ผู้บริหารมีข้อมูลว่าคู่ขัดแย้งมีพวกพ้อง ๆ กัน มี อำนาจต่อรองพอกัน ต้องประนีประนอมขจัด ความขัดแย้ง.....
38	ผู้บริหารเห็นว่าคู่กรณีมีเป้าหมายแห่งความ ขัดแย้งแตกต่างกันและมีประ โยชน์ต่อโรงเรียน จึงหาทางประนีประนอมลดความขัดแย้ง.....
39	ผู้บริหารเห็นว่าประเด็นปัญหาซับซ้อน จำเป็นต้องหาข้อตกลงชั่วคราวเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหาในอนาคต.....

ข้อ ที่	การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บ่อย ๆ	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
40	ผู้บริหารต้องการให้ได้วิธีแก้ปัญหาความ ขัดแย้งในเวลาจำกัดต้องประนีประนอม.....
41	ผู้บริหารเห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธี อื่นไม่ได้ผลต้องประนีประนอมก่อน.....
42	ผู้บริหารพยายามไกล่เกลี่ยให้แต่ละฝ่ายยอมเสีย ผลประโยชน์บางส่วนเพื่อผลประโยชน์ ส่วนรวม.....
43	ผู้บริหารต้องการข้อตกลงที่แต่ละฝ่ายมี เป้าหมายที่เหมาะสมเพื่อลดความขัดแย้งนั้น....
44	ผู้บริหารต้องการรักษาความสัมพันธ์ในหมู่คณะ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการ ประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้
45	ผู้บริหารต้องการแก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายมี อำนาจต่อรองเท่าเทียมกันเพื่อลดปัญหาความ ขัดแย้งนั้น.....
	การต่อสู้					
46	ผู้บริหารแสดงความต้องการอย่างชัดเจนในการ ทำงานอย่างชัดเจน.....
47	ผู้บริหารแสวงหาการสนับสนุนจากผู้อื่นเพื่อให้ ตัวเองได้ควบคุมความขัดแย้งได้.....
48	ผู้บริหารแสดงความก้าวร้าวโดยอ้างอำนาจใน การบังคับบัญชา.....
49	ผู้บริหารเป็นฝ่ายพูดมากกว่าคนอื่นในการ ประชุมหรือการสนทนา.....
50	ผู้บริหารพยายามทำตามวิธีของตนเองจนบรรลุ เป้าหมาย.....
51	ผู้บริหารตัดสินใจอย่างริบเร่งในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งต่าง ๆ
52	ผู้บริหารมักตั้งงบประมาณหรือลดค่าใช้จ่าย ทั้ง ๆ ที่ทำให้ผู้อื่นไม่พอใจโดยไม่หาวิธี.....

ข้อ ที่	การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บ่อย ๆ	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
53	ผู้บริหารมักใช้อำนาจในการบังคับให้ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบและลงโทษทางวินัยอย่าง เคร่งครัด.....
54	ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการทันทีเมื่อมีประเด็น สำคัญต่อโรงเรียนและมั่นใจว่าถูกต้องตาม ระเบียบ.....
55	ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นอย่างไม่มีเหตุผล.....
56	ผู้บริหารมักใช้วิธีการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม คำสั่งมากกว่าให้ผู้อื่นเสนอไปเพื่อขอให้อนุมัติ
57	ผู้บริหารต้องการความสำเร็จของผลงานที่ ปรากฏมากกว่าความรู้ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน.....
58	ผู้บริหารมักตั้งเป้าหมายในความสำเร็จในการ แก้ปัญหาให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ.....
59	ผู้บริหารมักเรียกผู้อื่นได้รับคำสั่งมากกว่าการ ขอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา.....
60	ผู้บริหารมักได้รับการยอมรับจากความสามารถ เฉพาะตัวมากกว่ายอมรับชื่อเสียงของโรงเรียน การแก้ปัญหา
61	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในทุกเรื่อง
62	ผู้บริหารสงบสติอารมณ์ได้เมื่อมีปัญหาความ ขัดแย้งเกิดขึ้น.....
63	ผู้บริหารแสวงหาความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อใช้ ในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง.....
64	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อวิธีที่มีความเป็นไป ได้ในการจัดการปัญหาความความขัดแย้ง.....
65	ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการ จัดการความขัดแย้ง.....

ข้อ ที่	การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		ทุกครั้ง	บ่อยมาก	บ่อย ๆ	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
67	ผู้บริหารต้องการแสวงหาความเข้าใจจากความคิดเห็นของผู้อื่น.....
68	ผู้บริหารต้องการวิธีผสมผสานความคิดเห็นของทุกคนเพื่อจัดการปัญหาความขัดแย้ง.....
69	ผู้บริหารต้องการผูกพันความคิดเห็นของทุกคนให้เป็นมติเอกฉันท์ในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง.....
70	ผู้บริหารใช้วิธีการทางสายกลางในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง.....
71	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต้องการความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการจัดการความขัดแย้ง.....
72	ผู้บริหารต้องการมุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและผู้อื่นในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง.....
73	ผู้บริหารหาวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการร่วมมือร่วมใจในการจัดการปัญหาความขัดแย้งให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้รับชัยชนะ ไม่ใช่ผู้แพ้.....
74	ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ.....
75	ผู้บริหารมุ่งเน้นแก้ปัญหามากกว่ามุ่งที่ผู้ขัดแย้งให้ช่วยกันเอาชนะปัญหาเป็นสำคัญ.....

ภาคผนวก ข
ตารางวิเคราะห์หาค่า IOC

ตารางวิเคราะห์หาค่า IOC

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์
ในจังหวัดภาคใต้

ข้อคำถาม ที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	$\frac{\sum R}{N}$	IOC
1	+1	+1	+1	1.00	1.00
2	+1	+1	+1	1.00	1.00
3	+1	+1	+1	1.00	1.00
4	+1	+1	+1	1.00	1.00
5	+1	+1	+1	1.00	1.00
6	+1	+1	+1	1.00	1.00
7	+1	+1	+1	1.00	1.00
8	+1	+1	+1	1.00	1.00
9	+1	+1	+1	1.00	1.00
10	+1	+1	+1	1.00	1.00
11	+1	+1	+1	1.00	1.00
12	+1	+1	+1	1.00	1.00
13	+1	+1	+1	1.00	1.00
14	+1	+1	+1	1.00	1.00
15	+1	+1	+1	1.00	1.00
16	+1	+1	+1	1.00	1.00
17	+1	+1	+1	1.00	1.00
18	+1	+1	+1	1.00	1.00
19	+1	+1	+1	1.00	1.00
20	+1	+1	+1	1.00	1.00
21	+1	+1	+1	1.00	1.00
22	+1	+1	+1	1.00	1.00
23	+1	+1	+1	1.00	1.00
24	+1	+1	+1	1.00	1.00
25	+1	+1	+1	1.00	1.00
26	+1	+1	+1	1.00	1.00
27	+1	+1	+1	1.00	1.00

ข้อคำถาม ที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	$\frac{\sum R}{N}$	IOC
28	+1	+1	+1	1.00	1.00
29	+1	+1	+1	1.00	1.00
30	+1	+1	+1	1.00	1.00
31	+1	+1	+1	1.00	1.00
32	+1	+1	+1	1.00	1.00
33	+1	+1	+1	1.00	1.00
34	+1	+1	+1	1.00	1.00
35	+1	+1	+1	1.00	1.00
36	+1	+1	+1	1.00	1.00
37	+1	+1	+1	1.00	1.00
38	+1	+1	+1	1.00	1.00
39	+1	+1	+1	1.00	1.00
40	+1	+1	+1	1.00	1.00
41	+1	+1	+1	1.00	1.00
42	+1	+1	+1	1.00	1.00
43	+1	+1	+1	1.00	1.00
44	+1	+1	+1	1.00	1.00
45	+1	+1	+1	1.00	1.00
46	+1	+1	+1	1.00	1.00
47	+1	+1	+1	1.00	1.00
48	+1	+1	+1	1.00	1.00
49	+1	+1	+1	1.00	1.00
50	+1	+1	+1	1.00	1.00
51	+1	+1	+1	1.00	1.00
52	+1	+1	+1	1.00	1.00
53	+1	+1	+1	1.00	1.00
54	+1	+1	+1	1.00	1.00
55	+1	+1	+1	1.00	1.00
56	+1	+1	+1	1.00	1.00
57	+1	+1	+1	1.00	1.00
58	+1	+1	+1	1.00	1.00
59	+1	+1	+1	1.00	1.00

ข้อคำถาม ที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	$\frac{\sum R}{N}$	IOC
60	+1	+1	+1	1.00	1.00
61	+1	+1	+1	1.00	1.00
62	+1	+1	+1	1.00	1.00
63	+1	+1	+1	1.00	1.00
64	+1	+1	+1	1.00	1.00
65	+1	+1	+1	1.00	1.00
66	+1	+1	+1	1.00	1.00
67	+1	+1	+1	1.00	1.00
68	+1	+1	+1	1.00	1.00
69	+1	+1	+1	1.00	1.00
70	+1	+1	+1	1.00	1.00
71	+1	+1	+1	1.00	1.00
72	+1	+1	+1	1.00	1.00
73	+1	+1	+1	1.00	1.00
74	+1	+1	+1	1.00	1.00
75	+1	+1	+1	1.00	1.00

ภาคผนวก ค
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. นายกมล สุวรรณเอกฉัตร ศศ.ม.บริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 20 จังหวัดชุมพร
2. นางสาวสมทรัพย์ พันธวงศ์ กศ.ม.คณิตศาสตร์
รองผู้อำนวยการ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 20 จังหวัดชุมพร
3. นางกมลวรรณ เกียรติช . กศ.ม.การมัธยมศึกษา สาขาภาษาไทย
ป.บัณฑิต บริหารการศึกษา
รองผู้อำนวยการ โรงเรียนจุฬาภรณวิทยาลัยเพชรบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ที่ พิเศษ / 2550



โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 20 จังหวัดชุมพร
ตำบลสลุย อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร 86140

9 กรกฎาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

อ้างถึง หนังสือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่ ศช 04007.06/ว2643 ลงวันที่ 22 ธันวาคม 2551

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องการจัดการความ
ขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้

ในการนี้ จำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาในสถานศึกษา โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งจะเป็นความร่วมมือทาง
วิชาการระหว่างโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ของมูลนิธิราชประชานุเคราะห์ในพระบรมราชูปถัมภ์ และ
เป็นการสื่อสารทางหนึ่งระหว่างกลุ่มโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ในภาคใต้

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
หวังว่า จะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุชาติ สร้อยสม)

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 20 จังหวัดชุมพร

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสุชาติ สร้อยสม
วัน เดือน ปี เกิด	10 ธันวาคม 2500
สถานที่เกิด	ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	191 หมู่ 7 ตำบลสลุย อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร
ประวัติการศึกษา	<p>ประถมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสวนสน(วันครู 2501)</p> <p>ประถมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนชะอำ จังหวัดเพชรบุรี</p> <p>มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนชะอำคุณหญิงเนื่องบุรี จังหวัดเพชรบุรี</p> <p>มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนชะอำคุณหญิงเนื่องบุรี จังหวัดเพชรบุรี</p> <p>อนุปริญญา วิทยาลัยครูเพชรบุรี ป.กศ.สูง (วิชาเอกเกษตรศาสตร์)</p> <p>ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ศษ.บ. (บริหารการศึกษา)</p>
สถานที่ทำงาน	<p>โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 20 จังหวัดชุมพร</p> <p>ตำบลสลุย อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร</p>
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการโรงเรียน