



พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 32

วิทยานิพนธ์
ของ
วิชานนท์ เทียมทะนง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**CONFLICT MANAGEMENT BEHAVIOR OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 32**

Wichanon Thiamthanong

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in
Educational Administration**

March 2021

Copyright of Buriram Rajabhat University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายวิชานนท์ เทียมทะนง
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์)
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิราณี จุฑาปะมา)
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการ
(ดร.กระพั่น ศรีงาน)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(ดร.พัชนี กุลฑานันท์)

คณบดีคณะครุศาสตร์

วันที่.....

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....

ชื่อเรื่อง	พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32		
ชื่อผู้วิจัย	วิชานนท์ เทียมทะนง		
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์	ที่ปรึกษาหลัก	
	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภาณี จุโทปะมา	ที่ปรึกษาร่วม	
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 จำแนกตาม
สถานภาพตำแหน่ง และขนาดของ โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 111 คน และ
ครูผู้สอนจำนวน 343 คน ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน
แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยแบ่ง โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 32
ในแต่ละอำเภอออกเป็นกลุ่มย่อยตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยลักษณะแบ่งชั้น จำแนกประชากรในแต่ละขนาดโรงเรียนออกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นกลุ่มย่อยแบบแบ่งชั้น แล้วทำการสุ่มผู้บริหารสถานศึกษา
และครูผู้สอนให้กระจายไปตามอำเภอและขนาดของโรงเรียนตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มี 3 ตอน คือ แบบตรวจสอบรายการ แบบมาตรา
ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบปลายเปิด มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.974 สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐาน
ใช้การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่
ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ
ด้านการประนีประนอม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเอาชนะ

2. ความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง

3. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 32 พบว่า

5.1 ด้านการเอาชนะ ความคิดเห็นที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในวิธีการของตนเอง รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจข่มขู่เพื่อเอาชนะผู้อื่น

5.2 ด้านการร่วมมือ ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายให้ช่วยแก้ไขปัญหา รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

5.3 ด้านการประนีประนอม ความคิดเห็นที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นคนกลางในการประนีประนอม รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

5.4 ด้านการหลีกเลี่ยง ความคิดเห็นที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดปัญหา รองลงมาคือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะรับรู้ปัญหาความขัดแย้ง

5.5 ด้านการยอมให้ ความคิดเห็นที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ผู้บริหารจะต้องเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รองลงมาคือ ผู้บริหารจะยอมให้ในกรณีที่ตนเองและโรงเรียนไม่เสียประโยชน์

TITLE Conflict Management Behavior of School Administrators under Educational Service Area Office 32

AUTHOR Wichanon Thiamthanong

THESIS ADVISORS Assistant Professor Dr.Supattra Rakkarnsilp Major Advisor
Associate Professor Dr.Siranee Chutopama Co-advisor

DEGREE Master of Education **MAJOR** Educational Administration

SCHOOL Buriram Rajabhat University **YEAR** 2021

ABSTRACT

This study aimed to examine and to compare conflict management behavior of school administrators under Educational Service Area Office 32 classified by position status, school size and experience in the position. The samples were 111 school administrators and 343 teachers. The sample size was determined by using Krejcie and Morgan's table and then stratified random sampling was implemented. The schools in each district were divided according to the school size: small, medium and large and the classification of the population in each school size was divided into two sub-groups which were the school administrators and the teachers in the sub-stratified groups. Then, the school administrators and teachers were randomized to distribute according to the district and school size proportionally by a simple random sampling method. The data were collected by using a questionnaire which was divided into 3 sections: checklist, 5-points rating scale and open-ended with the reliability level of 0.974. Statistics used to analyze the data were mean, percentage and standard deviation. The hypothesis was tested by using t-test and one-way analysis of variance (ANOVA).

The results were as follows:

1. Opinions of school administrators under Educational Service Area Office 32 towards conflict management behavior were at a moderate level in overall aspects. When considering each aspect, it was found that cooperation aspect received the highest mean followed by compromising aspect while the aspect with the lowest mean was overcoming aspect.

2. Opinions of teachers under Educational Service Area Office 32 towards conflict management behavior were at a moderate level in overall aspects. When considering each aspect, it was found that cooperation aspect received the highest mean followed by compromising aspect while the aspect with the lowest mean was avoidance aspect.

3. Opinions of school administrators and teachers under Educational Service Area Office 32 towards conflict management behavior classified by position status were different in overall and each aspect at statistically significant level of .01.

4. Opinions of school administrators and teachers under Educational Service Area Office 32 towards conflict management behavior classified by experience in the position were not different in overall aspect. However, when considering each aspect, it was found that overcoming aspect and avoidance aspect were different at statistically significant level of .05 and .01, respectively.

5. Opinions and suggestions of school administrators and teachers under Educational Service Area Office 32 towards conflict management behavior were as follows:

5.1 For overcoming aspect, most of the respondents suggested that the administrators were confident and trusted in their own methods, followed by the administrator should not use their power to intimidate others.

5.2 In terms of cooperation aspect, most of the respondents reported that the administrators asked for cooperation from all parties to help solve the problems, followed by they gave opportunities for all parties to express their opinions on the performance.

5.3 Regarding compromising aspect, the majority of the respondents suggested that the administrators acted as the mediator in compromise, followed by the administrators encouraged the fairness to create satisfaction for both parties.

5.4 For avoidance aspect, most of the respondents opined that the administrators avoided the incidents that will cause problems, followed by the administrators avoided recognizing the conflicts.

5.5 Concerning acceding aspect, the majority of the comments suggested that the administrators have to sacrifice their own happiness for the common good, followed by the administrators will accede in the event that they and the school do not lose their benefit.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยของขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริราณี จุโทปะมา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และอาจารย์ ดร.กระพัน ศรีงาน กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวกในการประสานงานจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน คือ ดร.กิตติชัย ตระกูลกิตติ ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหงส์พิทยาคม นายวินิต ศิริสันติเมธาคม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนสูงน้อย นายประกอบ พิมพ์ตะครอง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 นายธวัช สุขสมบูรณ์ ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลวิจัย และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนทุกท่าน ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อพิชิต เทียมทะนง คุณแม่หนูจันทร์ เทียมทะนง พี่น้องเพื่อนครูผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุนทั้งกำลังกายกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณประ โยชน์และคุณค่าอันพึงเกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแด่บิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

วิชานนท์ เทียมทะนง

สารบัญ

	หน้า
หน้าอนุมัติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคุณูปการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพประกอบ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	8
ความหมายของความขัดแย้ง	8
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	10
สาเหตุของความขัดแย้ง	14
ผลของความขัดแย้ง	22
กระบวนการของความขัดแย้ง.....	29
ประเภทของความขัดแย้ง	34

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การบริหารความขัดแย้ง.....	37
ความหมายของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	38
ทักษะการบริหารความขัดแย้ง.....	40
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง	44
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
งานวิจัยในประเทศ.....	71
งานวิจัยต่างประเทศ	75
3 วิธีดำเนินการวิจัย	79
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล	83
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	88
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	114
ความมุ่งหมายของการวิจัย	114
สมมติฐานของการวิจัย.....	114
วิธีดำเนินการวิจัย	115
สรุปผลการวิจัย	117

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
อภิปรายผล	118
ข้อเสนอแนะ	122
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้.....	122
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	123
บรรณานุกรม.....	124
ภาคผนวก	130
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	131
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	139
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	145
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	149

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการบริหารความขัดแย้ง.....	69
3.1 ประชากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศึกษา เขต 32.....	80
3.2 กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศึกษา เขต 32.....	81
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและ ประสบการณ์ในตำแหน่ง	89
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน	90
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน	91
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน	92
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเอาชนะ โดยรวม และรายข้อ.....	93
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการร่วมมือ โดยรวม และรายข้อ	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการประนีประนอมโดยรวมและรายชื่อ.....	95
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมและรายชื่อ.....	97
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการยอมให้โดยรวมและรายชื่อ.....	98
4.10	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน	100
4.11	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพ ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายชื่อ	103
4.12	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพ ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายชื่อ	102

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพ ด้านการประนีประนอมโดยรวมและรายชื่อ.....	103
4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพ ด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมและรายชื่อ.....	105
4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพ ด้านการยอมให้โดยรวมและรายชื่อ.....	106
4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	108
4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเอาชนะ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายชื่อ	109
4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายชื่อ	110

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.19 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเอาชนะ	111
4.20 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการร่วมมือ	111
4.21 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการประนีประนอม	112
4.22 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยง.....	112
4.23 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการยอมให้.....	113

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวของ Robbins	32
2.2 รูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง 2 มิติ	55
2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	78

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมหรือองค์กรที่มีคนอยู่ร่วมกันจำนวนมาก ในการทำงานย่อมมีกิจกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จึงอาจทำให้เกิดการแข่งขันหลากหลายรูปแบบ เพื่อต้องการการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ธรรมชาติของคนในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความคิด ความรู้ความสามารถ ค่านิยม ความต้องการ ตลอดจนพื้นฐานทางครอบครัวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร เพราะมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านจึงย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติ

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ถือเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้เช่นกัน การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับคน ซึ่งมีพื้นฐานของชีวิต มีความต้องการ ความรู้สึกรู้จักคิด มีความรู้ ประสบการณ์ มีลักษณะนิสัย และความพอใจที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันด้วยธรรมชาติของความแตกต่าง ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารไม่สามารถเพิกเฉยและปล่อยให้เกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ รุนแรงขึ้น โดยไม่ได้รับการแก้ไข (รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์ และ วันชัย วัฒนศัพท์ 2548 : 1)

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีภารกิจการบริหารงานในโรงเรียนตามขอบข่ายมีงานที่รับผิดชอบทั้งหมด 8 งาน ได้แก่ งานแผนงานและประกันคุณภาพ งานวิชาการ งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานบุคคล งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และงานชุมชนและภาคีเครือข่าย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2560 : 1) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนต่างขึ้นอยู่กับสายงานในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าหากทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายหรือลำดับก่อนหลังในการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ต่างก็มุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายด้วยแล้ว ความขัดแย้งก็มีโอกาสเกิดขึ้นสูงได้ ลักษณะของสายงานอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลความช่วยเหลือและความจำเป็นในการประสานกิจกรรมของทั้งสองฝ่าย ยังมีการติดต่อเกี่ยวข้อง

ประสานงานระหว่างกันมากเท่าไร ความขัดแย้งก็ยังมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น นอกจากนี้แล้ว ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้จากบางสายงานได้รับมอบหมายงานมากเกินไป แต่บางสายงานแทบจะ ไม่ได้รับการมอบหมายงานเลย ก็จะเกิดการขัดแย้งในเรื่องของการจัดสรรของงานขึ้นได้ (วิเชียร วิทยอุดม. 2555 : 1 - 5)

ปัจจุบันปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษามีมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นทุกวัน ทั้งในด้านความดีและความรุนแรง มีสาเหตุเนื่องมาจากแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้ง ทางด้านสภาพพื้นที่ จำนวนครูและสภาพแวดล้อมของแต่ละสถานศึกษา และครูเองก็มีความ แตกต่างกันทั้งความคิด ค่านิยมและการปฏิบัติงาน และสาเหตุที่สำคัญคือเกิดจากตัวบุคคลที่มีความ ต้องการและยึดความต้องการของตนเป็นหลัก และเมื่อไม่ได้ตามความต้องการก็ก่อให้เกิดความคับ ข้างใจซึ่งนำมาสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นระหว่างครูกับครู ครูกับผู้บริหาร สถานศึกษา สถานศึกษากับชุมชน ซึ่งความขัดแย้งที่มีมากเกินไปหรือระดับที่รุนแรงมีผลต่อ บรรยากาศในการทำงาน ทำให้สถานศึกษาขาดประสิทธิภาพ เกิดการร้องเรียนของครู ผู้ปกครอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หาก ผู้บริหารไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะที่ สมดุลและเอื้อต่อการดำเนินงานย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารงานในสถานศึกษาได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เอาใจใส่กล้า เผชิญหน้ากับปัญหา และพยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพโดย การใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูเพื่อให้การบริหารงาน ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด (ศิริพงษ์ เสภาภยน. 2552 : 230)

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็น และที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการค้นพบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร เพื่อเป็น แนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ ว่าผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง อย่างไร และวิธีจัดการกับความขัดแย้งวิธีใด ที่ผู้บริหารนิยมใช้ ซึ่งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผลวิจัย สามารถนำมาเพื่อใช้เป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และ ใช้เป็นสารสนเทศพื้นฐาน ทำให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง และขนาดของ โรงเรียนแตกต่างกัน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. ได้ข้อคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
3. เป็นข้อมูลสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในการเลือกแนวทางในการบริหารความขัดแย้ง
4. ได้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องได้วางแผนในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานของการวิจัย

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง แตกต่างกัน
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Thomas & Kilmann (1987 : 11-16) Johnson & Johnson (1987 : 272-274) Owens (1991: 248) Rahim (1985) Everard & Morris (1985 : 108-111) วิเชียร วิทยอุดม (2555 : 4-8 - 14) สมิต สัจฉกร (2550 : 44-45) จตุพร ตั้งขวรรณ (2557 : 125 - 127) และอัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง (2557 : 52 - 53) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี ดังนี้

- 1.1 การเอาชนะ (Competition)
- 1.2 การร่วมมือ (Collaboration)
- 1.3 การประนีประนอม (Compromising)
- 1.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 1.5 การยอมให้ (Accommodation)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 156 คน และครูผู้สอน จำนวน 3,185 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 32

2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ได้จากการสุ่มจากประชากรโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 148) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหาร จำนวน 111 คน และครูผู้สอนจำนวน 343 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 454 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

3. ตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

- 3.1.1 สถานภาพตำแหน่ง
 - 3.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1.1.2 ครูผู้สอน
- 3.1.2 ขนาดของโรงเรียน
 - 3.1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก
 - 3.1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง
 - 3.1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาใน
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกันมีความคิดเห็นไม่ตรงกันมีเป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกันทำให้เกิดการตัดสินใจไม่ตรงกันส่งผลให้การทำงานหรือกิจกรรมต่างๆในองค์กรไม่ราบรื่น มีการขัดขวางต่อต้าน สกัดกั้นการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันและสร้างความไม่พอใจต่อกัน

2. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิบัติการที่ผู้บริหารตอบสนองต่อความขัดแย้งในองค์กร ทั้งที่เป็นการกระทำที่สังเกตได้หรือไม่สามารถสังเกตได้ ด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรแบ่งเป็น 5 วิธี คือ

2.1 การเอาชนะ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการเอาชนะจะจัดการกับความขัดแย้งโดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดหรือเสนอเท่านั้น โดยการใช้อำนาจหน้าที่ยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น ใช้อำนาจสั่งการโดยไม่ให้มีการโต้แย้ง แสดงการคุกคาม ข่มขู่ และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น ไม่แสดงออกถึงความต้องการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกัน

2.2 การร่วมมือ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูงด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการร่วมมือจะจัดการกับความขัดแย้งโดยหาแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน หันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง พุดคุยตกลงร่วมใจกันหาทางแก้ไขความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

2.3 การประนีประนอม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการประนีประนอมจะจัดการกับความขัดแย้งโดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้คู่กรณีมาพบกันคนละครึ่งทางให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์บ้าง และทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองปรารถนาบ้าง เพื่อจะตกลงกันได้เป็นลักษณะของการยอม

2.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจะจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามีปัญหาความขัดแย้งหรือเห็นว่าเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อย จึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ข้องเกี่ยว ไม่ได้แย่ง พยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้งไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำเสนอข้อโต้แย้งมาหาตนโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

2.5 การยอมให้ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการยอมให้จะจัดการกับความขัดแย้งโดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้กระทบความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น สร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

3. สถานภาพตำแหน่ง หมายถึง สถานภาพตำแหน่งในสถานศึกษา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3.2 ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

4. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การแบ่งโรงเรียนที่ใช้นักเรียนเป็นตัวกำหนด โดยใช้เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ขนาด ดังนี้

4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน

4.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 501 - 1,500 คน

4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 1,501 คนขึ้นไป

5. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนของรัฐในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 1.4 ผลของความขัดแย้ง
 - 1.5 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง
 - 1.6 ประเภทของความขัดแย้ง
2. การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.3 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
3. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.1 ด้านการเอาชนะ
 - 3.2 ด้านการร่วมมือ
 - 3.3 ด้านการประนีประนอม
 - 3.4 ด้านการหลีกเลี่ยง
 - 3.5 ด้านการยอมให้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

เมื่อใดที่มีการทำงานร่วมกัน หรือการดำรงอยู่ในสังคมเดียวกันแม้แต่ตัวเองเพียงคนเดียว ความขัดแย้งยังสามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งสาเหตุมาจากความรู้สึกลึกซึ้ง ความคิดเห็น และจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ไปจากเพียงเล็กน้อยจนถึงแตกต่างกันอย่างมากมา เพื่อให้ความขัดแย้งเกิดประโยชน์จึงควรรู้และเข้าใจเรื่องของการบริหารความขัดแย้งดังนี้

ความหมายของความขัดแย้ง

ในความรู้สึกในความคิดของคนทั่วไปมักเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีเป็นสิ่งเลวร้าย มีแต่ทำลาย แต่ในความเป็นจริงความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ในทางกลับกันความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความสร้างสรรค์รูปไปข้างหน้า ซึ่งมีผู้บริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ดังนี้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550 : 29) ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยหรือความตรงข้ามอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากผลประโยชน์ หรือแนวคิดที่สวนทางกัน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายที่จะพึงพาอาศัยกัน มองเห็นเป้าหมายอย่างไม่เท่าเทียมกันและขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

ยงยุทธ เกษสาคร (2551 : 262) ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กรหรือกลุ่มขององค์กรตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ที่มีความแตกต่างในด้านสภาพ เป้าหมาย นโยบาย ค่านิยม การรับรู้ เจตคติ ความเชื่อ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2551 : 214) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า (Conflict) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งที่จะส่งผลกระทบในทางลบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วย การไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจ และการกระทำที่สร้างการขัดขวางอย่างชัดเจนซึ่งมีสาเหตุจากความแตกต่างของข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ

ราชบัณฑิตยสถาน (2554 : 183) ให้ความหมายของคำว่า ขัดแย้ง แปลว่า ไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” ราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และคำว่า “แย้ง” ราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้

วิเชียร วิทญูตม (2555 : 3 - 4) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่าย ไม่สามารถที่จะตกลงกันเพื่อหาข้อยุติได้ และต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือ

จำใจเลือกและไปขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ทำให้เกิดเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน สร้างความไม่พอใจระหว่างกันได้

เอกชัย บุญยาศิษฐาน (2555 : 1) ความขัดแย้ง หมายถึง การปะทะกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทางวาจาหรือ ทางกาย ด้วยอารมณ์

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 8) ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความแตกต่างของบุคคลและกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเรื่องของการติดต่อประสานงาน การสื่อสาร ค่านิยม ค่าเชื่อ วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติไปสู่จุดหมาย ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เท่าเทียมกันในสิ่งที่บุคคลต้องการ ส่งผลก่อเกิดความคับข้องใจ ก่อกวน หงุดหงิด ส่งผลต่อการเป็นปรปักษ์กัน

จตุพร สังขวรรณ (2557 : 122) ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ความรู้สึก ความต้องการ ความคิดเห็น การกระทำที่ไม่ตรงกัน ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งภายในตัวเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม

รัตติกรณ์ จิงวิศาล (2560 : 190) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง บุคคล 2 ฝ่าย หรือมากกว่ามีความสนใจ แนวคิด วิธีการ หรือเป้าหมายที่แตกต่างกันและไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้ หรือทำให้เกิดการต่อต้าน และเป็นปรปักษ์ต่อกัน

อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม (2560 : 125) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง การเผชิญหน้าเพื่อแสดงปฏิกริยาต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่งในด้านต่าง ๆ ของอย่างน้อย 2 คน หรือ 2 ฝ่าย มีลักษณะไปด้วยกันไม่ได้จะเป็นข้อมูล เป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความเห็น ความรู้สึก รวมถึงข้อเท็จจริงก็ได้

แคทซ์ และคานัน (Katz & Kaln. 1978 : 649 – 650) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การหรือระบอบประเทศทั้ง 2 ฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่ายขึ้นไป โดยแต่ละฝ่ายต่างก็พยายามที่จะต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวางบีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือแกล้งฝ่ายตรงข้าม

โทมัส (Thomas. 1979 : 259) กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ซึ่งพฤติกรรมของความคาดหวังหรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่เป้าหมายหรือกลุ่มถูกกีดกันโดยบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น

روبบินส์ (Robbins. 2005 : 411) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ไม่สามารถตกลงหรือเห็นพ้องต้องกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคม และความแตกต่างทางค่านิยม

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกันมีความคิดเห็นไม่ตรงกันมี เป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกันทำให้เกิดการตัดสินใจไม่ตรงกันส่งผลให้การทำงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรไม่ราบรื่น มีการขัดขวางต่อต้าน สกัลดกัณการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันและสร้างความไม่พอใจต่อกัน

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมนุษย์รู้จักความขัดแย้งและมีมุมมองต่อความขัดแย้งที่ เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีผู้บริหารและนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ ดังนี้

อรุณ รักรธรรม และปีเตอร์ รักรธรรม (2560 : 125 - 126) แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับ ความขัดแย้งในองค์กร เป็น 3 แนว ได้แก่

1. แนวความคิดเก่า (Traditional Approach) มีจุดเน้นดังนี้คือ

1.1 ความขัดแย้งทุกชนิดเป็นเครื่องทำลาย ดังนั้นฝ่ายบริหารควรมีบทบาท ในการขจัด

1.2 หากไม่สามารถขจัดความขัดแย้งได้ผู้บริหารจะต้องพยายามหลีกเลี่ยง

1.3 ความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้นในองค์กร

1.4 สภาพของความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของพฤติกรรมของคน ภายใต้องค์การนั้น ๆ

1.5 หากเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงควรเข้าไปแก้ไข โดยอาศัยอำนาจที่เหนือกว่าเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา เช่น กฎหมาย คำสั่ง หรือกฎระเบียบ

1.6 ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจโดยตรงในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเพราะ เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงและมีอำนาจอยู่ในมือ

1.7 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเชื่อว่าเป็นความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ใน องค์กรเหล่านั้น

1.8 หากไม่จำเป็นผู้บริหารไม่ควรนำความขัดแย้งนั้น ๆ มาเปิดเผย

2. แนวความคิดพฤติกรรม (Behavior Approach) มีความเชื่อว่า

2.1 ที่ใดมีคนทีนั้นย่อมมีความขัดแย้ง

2.2 ความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้

2.3 ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย

2.4 เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์การที่จะบริหารความขัดแย้งโดยใช้ส่วนดี เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานและลดส่วนเสียให้น้อยลง

2.5 การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งไม่สามารถแก้ไขได้โดยใช้กฎหมายหรือคำสั่ง

3. แนวความคิดปฏิกริยาสัมพันธ์ (Interactionist)

3.1 ความขัดแย้งมีผลดีแก่การปฏิบัติงานในองค์การ

3.2 ความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งจำเป็น

3.3 ถ้าหากความขัดแย้งดำเนินไปต้องพยายามทำให้สูงขึ้น กระตุ้น มีการแข่งขัน แต่ถ้าหากความขัดแย้งสูงเกินไป ก็ควรจะลดให้ระดับน้อยลงมาก ณ จุดที่มีประสิทธิภาพ อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 10 – 11) แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่สำคัญมี 3 แนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับกันแพร่หลาย ในช่วงทศวรรษที่ 1930 ถึงทศวรรษที่ 1940 แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่สมควรและไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เป็นสิ่งเลวร้ายและชั่วร้าย สมควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องคาดการณ์ความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ จึงจะสามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ และผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งในองค์การโดยการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการเข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะถือเป็นความล้มเหลวของการบริหารงาน

2. แนวคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) เป็นแนวคิดที่ยอมรับแพร่หลายในช่วงกลางทศวรรษที่ 1940 ถึงทศวรรษที่ 1970 ต่างมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกกลุ่ม โดยความขัดแย้งอาจจะให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์หรือให้โทษแก่องค์การ เพราะทำให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาทางลดและควบคุมความขัดแย้งแทนที่จะปฏิเสธเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. แนวคิดแบบสมัยใหม่ (Contemporary View) เป็นแนวคิดที่เสนอไว้ว่าความขัดแย้งเป็นพลังในทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กลุ่มจำเป็นจะต้องมีความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การปรับตัว การปรับตัวจะทำให้้องค์การเจริญเติบโต โดยเชื่อว่าองค์การที่ปราศจากความขัดแย้ง ้องค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชาอยู่นิ่งเฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ดังนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นถ้าหากสามารถจัดการให้มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะ เพราะจะช่วยให้กลุ่มมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว กิดค้น ประดิษฐ์สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีการพัฒนาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปได้เป็นแนวคิดดั้งเดิมกับแนวคิดปัจจุบัน ได้ดังนี้

แนวคิดดั้งเดิม

1. ความขัดแย้งทุกรูปแบบเป็นสิ่งเลวร้าย ก่อให้เกิดอันตราย นำไปสู่ความแตกแยกและทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนา

2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่องค์กรไม่ต้องการ ควรหลีกเลี่ยง

3. องค์กรที่ดีที่สุดจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในองค์กร

4. ความขัดแย้งเป็นผลจากความผิดพลาดในการบริหาร

5. ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับปรุงพฤติกรรมของลูกน้องในการแสดงความก้าวร้าว ช่วงชิง การแข่งขัน นำไปสู่ความขัดแย้ง โดยการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

แนวคิดปัจจุบัน

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลคิดสร้างสรรค์ พัฒนา ปรับปรุง ประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ

2. ความขัดแย้งเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

3. ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร

4. ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มไม่สามารถหลีกเลี่ยง รวมทั้งกำจัดให้หมดสิ้นได้

5. ความขัดแย้งควรถูกกระตุ้นให้มีระดับที่พอเหมาะ จะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้

วันชัย ปานจันทร์ (2559 : 222) แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. แนวคิดดั้งเดิม ซึ่งแนวคิดในสมัยดั้งเดิมมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นบ่อเกิดแห่งการทะเลาะวิวาทและความแตกแยกซึ่งสร้างความวุ่นวายให้แก่องค์กร ส่งผลร้ายต่อองค์กรซึ่งต้องหาทางหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม สำหรับแนวคิดเชิงพฤติกรรมมีความเห็นว่าความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มและทุกองค์กรซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมองค์กรที่มีทั้งคุณประโยชน์และโทษที่เกิดขึ้นบนความขัดแย้ง บางสถานการณ์ความขัดแย้งมีประโยชน์มากกว่าโทษ ความคิดนี้เกิดขึ้นประมาณปี ค.ศ. 1940 – ค.ศ. 1970

3. แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ โดยแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ซึ่งในปัจจุบันมีความเห็นว่าการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ต่อองค์กร เพราะกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรใดไม่มีความขัดแย้งองค์กรนั้นอาจจะเกิดลักษณะของความเฉื่อยชาหรือพัฒนาอย่างล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมถึงยังมีผลต่อการแข่งขันกับองค์กรอื่นด้วย ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจไม่ควรกดหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่จะทำไปสู่การพัฒนาองค์กร

روبบินส์ (Robbins. 1974 : 12 -13) ได้แบ่ง แนวคิดเรื่องความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวทางด้วยกัน ได้แก่

1. แนวทางโบราณ (Traditional) มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่ทำลายองค์การฝ่ายบริหารควรจะทำจัดหรือหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล แนวคิดนี้เกิดขึ้นก่อนปี ค.ศ. 1940 ความขัดแย้งเป็นผลเสียต่อองค์การ ไม่มีประโยชน์อันใดเลยที่เกิดความขัดแย้งขึ้นถือว่าผู้นำในองค์กรนั้นไร้ประสิทธิภาพ และถือว่าความขัดแย้งเป็นความผิดพลาดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลาย ๆ คน ในองค์กร นักบริหารที่ดีไม่ควรจะกระทำการใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง และหากเกิดขึ้นแล้วต้องปกปิดให้มิติดชีวิตวิธีการในการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดแบบ โบราณนี้มี 2 วิธี คือ

1.1 การข่มหรือเอาชนะกันให้เด็ดขาด (Absolutely / Conquer)

1.2 การประนีประนอม (Compromisation)

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) เนื่องจากได้มีการศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์ พฤติกรรมในองค์กรมากขึ้นภายหลังปี ค.ศ. 1940 นักทฤษฎีการบริหารทั้งหลายเริ่มมองความขัดแย้งด้วยความเข้าใจลึกซึ้ง ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีความซับซ้อน (Complex Organization) ถือว่าคนแต่ละคน กลุ่มแต่ละกลุ่ม มีเกียรติยศศักดิ์ศรี ย่อมมีการแข่งขันกันเพื่อชิงอำนาจหน้าที่ในองค์กร จึงไม่น่าถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายควรที่จะหาวิธีการแก้ไขด้วยสันติวิธี ด้วยความสร้างสรรค์ มุ่งที่ผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรเป็นสำคัญ แล้วยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันบ้าง เอาใจเขามาใส่ใจเราก็น่าจะแก้ไขความขัดแย้งเหล่านั้นให้หมดไป หรือลดความเข้มข้นของความขัดแย้งลงไปได้มากพอสมควร

3. แนวปฏิสัมพันธ์ (Interactionist) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์ คล้ายแนวพฤติกรรมศาสตร์แต่แตกต่างกัน 4 ประการ คือ

3.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น

3.2 ควรกระตุ้นให้เกิดเพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า

3.3 การบริหารความขัดแย้ง ก็คือ การยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และกระตุ้นเพื่อการแก้ไข

3.4 ถือว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร องค์กรและควรจะกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์กรเพราะองค์กรที่ปราศจากความขัดแย้ง ย่อมหยุดอยู่กับที่ในด้านความคิดเห็น อาจมีการตัดสินใจที่ขาดความมีเหตุผลไม่เหมาะสมและย่อม ทำให้องค์กรล้มเหลวได้

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ แนวความคิดสมัยดั้งเดิมจะมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้นในองค์กรจะสิ่งผลเสียต่อ องค์กร ควรจะขจัดความขัดแย้งในองค์กรให้หมดไปเพื่อคงไว้ซึ่งความสามัคคีในองค์กร ส่วนแนวความคิดสมัยใหม่มองว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างที่ไม่สามารถ หลีกเลี่ยงได้และความขัดแย้งไม่ได้ส่งผลร้ายต่อองค์กรเพียงอย่างเดียว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในทางสร้างสรรค์กลับส่งผลดีต่อองค์กรทำให้องค์กรเกิดการแข่งขันและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

สาเหตุของความขัดแย้ง

ในองค์กรที่ประกอบด้วยบุคคลหลายคนการทำงานร่วมกันย่อมหลีกเลี่ยงการ กระทบกระแทกกันได้ยาก ซึ่งจะกลายเป็นสาเหตุของความขัดแย้งกัน ในที่สุด มีผู้รู้หลายท่าน ได้ อธิบายเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550 : 11 - 13) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม และความรู้สึกและอารมณ์ ซึ่งสามารถ อธิบายได้ ดังนี้

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการดำรงชีวิตของ มนุษย์ทุกคนเกิดมาล้วนมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลจะมี ความแตกต่างกันตามสภาพภูมิหลังหรือสถานะความเป็นอยู่ การไม่ตระหนักถึงความต้องการของ ตนเองบุคคลอื่นหรือกลุ่มนั้นเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

2. การรับรู้ (Perceptions) เป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ที่จะ มองเห็นแต่ละสิ่งในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้น เนื่องจากแต่ละคนแต่ละฝ่ายมี มุมมองหรือการรับรู้ต่อสาเหตุของปัญหา และผลลัพธ์ของปัญหาที่แตกต่างกัน โดยมุมมองที่ แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายจะมาจากประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา พื้นฐานของ ครอบครัวที่แตกต่างกัน

3. อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจ เป็นสิ่งที่สำคัญที่ระบุ ถึงประเภทหรือจำนวนความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะถูก

จัดการอย่างไร ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนการกระทำหรือพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในมีอำนาจมากกว่า โอกาสจะได้รับประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่งสูงขึ้นและสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า

4. ค่านิยม (Values) คือ ความเชื่อหรือหลักเกณฑ์ที่เราพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน หรือเมื่อค่านิยมไม่มีความชัดเจน ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ได้รับค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. ความรู้สึกและอารมณ์ (Feeling and Emotions) มีบุคคลจำนวนไม่น้อยปล่อยให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนในการรับมือกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น

ประพันธ์ ช่างภูศรี และตำริ่ง บุรณะสิงห์ (2554 : 75) กล่าวถึง สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ได้แก่

1. ความขัดแย้งในวิธีการบริหารจัดการ
2. ทักษะของการสื่อสารที่แตกต่างกันของบุคคล
3. การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา
4. การตัดสินใจไม่เด็ดขาด เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
5. ความไม่เข้าใจและไม่เชื่อใจบุคลากรในแผนก
6. การปฏิเสธความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ
7. การโยนความผิดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา
8. ความขัดแย้งในเรื่องการบริหารบุคลากรที่แตกต่างกัน
9. ความแตกต่างกันในการรับรู้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ทำให้เข้าไปคนละด้านและตีความหมายและปฏิบัติที่ต่างกันไป
10. ความขัดแย้งเนื่องจากใช้คำพูดของหัวหน้าก่อนข้างรุนแรงและไม่คำนึงถึงความรู้สึก
11. บุคลากรในหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้และการอบรมที่ต่างกัน
12. ความรู้ในสายงานอาชีพที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถรองรับการทำงานในแผนกได้
13. การขาดเวลาในการเรียนรู้เพิ่มเติม เนื่องจากระยะเวลาการทำงานใน 1 วันค่อนข้างมากและต้องการรีบด่วน
14. จำนวนงานเมื่อเทียบกับจำนวนคนละจำนวนผู้ใช้งานที่รับผิดชอบไม่เพียงพอ

จตุพร สังขวรรณ (2557 : 123 - 124) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า เกิดจากประเด็นหลัก ๆ 5 ประเด็น ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้การรับรู้ข้อมูลของพนักงานในองค์กรแตกต่างกัน หรืออาจจะไม่ได้รับรู้ข้อมูลใด ๆ เลย ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากการที่แต่ละคนรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกัน หรือไม่ได้รับรู้ข้อมูล ทำให้ความเข้าใจที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น หน่วยงานหนึ่งต้องการแปรรูปจากรัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรมหาชน ซึ่งผู้บริหารได้ศึกษาผลดีของการแปรรูปครั้งนี้แล้วและเล็งเห็นว่าเป็นประโยชน์ แต่ในขณะที่เดียวกันการรับรู้ข้อมูลของพนักงานนั้นรับทราบแต่ประเด็นที่จะทำให้สูญเสียผลประโยชน์ ความขัดแย้งรุนแรงในหน่วยงานจึงเกิดขึ้น

2. เป้าหมาย (Goal) ความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายนั้น มักเกิดจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายหรือแต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่ชัดเจน มีความซ้ำซ้อน หรือไม่มีผู้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ นอกจากนี้ยังหมายถึงรวมถึงการที่แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ในการไปสู่เป้าหมายที่แตกต่างกันก็อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เช่นเดียวกัน

3. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ก็เป็นสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งประเภทหนึ่ง เพราะโดยส่วนใหญ่แล้ว โครงสร้างองค์กรถูกออกแบบมาให้มีการทำงานที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องขั้นตอนการทำงานและข้อมูลต่าง ๆ ดังนั้น เมื่อต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกันและกันได้ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

4. ค่านิยม (Values) การที่พนักงานในองค์กรมีค่านิยม ความเชื่อที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันก็อาจจะมีวิธีการคิด วิถีปฏิบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

5. ทรัพยากร (Resources) พนักงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมักจะมีแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง เช่น งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมายถึงรวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน หรือไม่เหมาะสมก็อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน

วันชัย ปานจันทร์ (2559 : 225 - 226) ได้สรุปว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ข้อเท็จจริง (Facts) การได้รับข้อมูลที่แตกต่างกันจากแหล่งที่ต่างกัน ทำให้แต่ละฝ่ายมีข้อเท็จจริงที่ต่างกัน และทำให้ความสนใจและการตัดสินใจแตกต่างกันไปด้วย

2. ค่านิยม (Values) บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีค่านิยมแตกต่างกันทำให้การรับรู้และการตัดสินใจแตกต่างกัน

3. ความเชื่อ (Belief) ความเชื่อในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เช่น การเมือง ศาสนา หรือศรัทธาต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีความแตกต่างกัน เนื่องจากความเชื่อเป็นการรับรู้ข้อมูล จากสังคมหรือสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มเป็นเวลานาน และยากที่จะเปลี่ยนแปลง ความเชื่อต่าง ๆ ในระยะเวลาอันสั้น

4. เป้าหมาย (Goals) บุคคลหรือกลุ่มที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีความสนใจ รับรู้และตัดสินใจที่แตกต่างกันด้วย เพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุ ดังเช่น ฝ่ายผลิตต้องการลดค่าใช้จ่ายจากการทำงานล่วงเวลา แต่ฝ่ายจัดส่งสินค้าต้องการส่งสินค้าให้เร็วที่สุดในขณะที่ฝ่ายคลังสินค้าไม่ต้องการมีสินค้าในคลังมากจนเกินไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของฝ่ายตน อาจทำให้กระทบต่อการดำเนินงานของฝ่ายอื่น ๆ จนกลายเป็นความขัดแย้งในที่สุด

5. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) โครงสร้างองค์กรทำให้บุคคลต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดจากการแบ่งงานตามโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมให้ ความสำคัญกับฝ่ายในฝ่ายหนึ่งมากเกินไป งานมีความซ้ำซ้อนกัน หรือมีลำดับขั้นในการรายงาน มากเกินไป เป็นต้น นำมาซึ่งความขัดแย้งได้

6. การเปลี่ยนแปลง (Change) ความเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน การปรับตำแหน่งหรือปรับเงินเดือน ย่อมมีบุคคลหรือกลุ่ม บุคคลที่มีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ เนื่องจากเสียผลประโยชน์หรือไม่ได้รับผลประโยชน์ ตามที่คาดหวัง ทำให้ความสนใจของบุคคลเปลี่ยนแปลงไป

7. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความแตกต่างของบุคคลทั้งทางด้านพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับผู้อื่น มีผลต่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของบุคคล การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ในที่สุด

8. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behavior) สภาพแวดล้อม สังคม และ การศึกษาทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคคลในกลุ่มสังคมเดียวกันจะมี พฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน แต่ถึงกระนั้นก็ตามก็ยังคงมีความแตกต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างนี้ทำให้ สังคมต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อควบคุมให้บุคคลปฏิบัติตาม และลงโทษเมื่อบุคคลปฏิบัติผิดจาก บทบัญญัติ เพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม (2560 : 127) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้ง ว่าเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ผลประโยชน์ ความลำเอียง ความไม่เป็น ธรรม ความรู้ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์แตกต่างกัน การสื่อสารไม่ชัดเจน ความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ ความคิดเห็นไม่ตรงกัน การเห็นแก่ตัวหรือการเอาเปรียบบุคคลอื่น มี

การแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้นำกลุ่มไม่ถูกกัน มีการแข่งขันแย่งชิงอำนาจ ผู้ปฏิบัติงานขาดความ
 รับผิดชอบ ระบบการแบ่งงานไม่เหมาะสม อิจลาธิษยากันและกัน มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน อายุ
 แตกต่างกัน ระบบการทำงานไม่ดี ขาดระบบ ขาดระเบียบวินัยของผู้ปฏิบัติงาน ขาดการ
 ประสานงานอย่างเป็นระบบ ทรัพยากรน้อยแย่งชิงกันระหว่างบุคคล บางครั้งลูกน้องคนหนึ่งมีนาย
 หลายคน อุดมคติแตกต่างกัน บางคนประจบสอพลอและมีสิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน คนทำงานน้อย
 ทำให้พนักงานบางคนต้องทำงานหนักเกินไป ผู้บังคับบัญชาไม่มีอุดมคติ ลูกน้องบางคนมองไม่เห็น
 ความสำคัญของหัวหน้างาน ไม่ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น ไม่ซื่อสัตย์ ไม่รู้จักประมาณตน
 นำครอบครัวเข้ามาก้าวก่ายกับงาน บางรายไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว

เวอร์เชล และคูเปอร์ (Worchel & Cooper, 1983 : 378 - 392) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่
 ส่งผลต่อการเพิ่มหรือขยายความขัดแย้ง ได้แก่

1. การข่มขู่ สิ่งหนึ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้งก็คือ การข่มขู่ คู่ขัดแย้งมักจะ
 ข่มขู่อีกฝ่ายหนึ่งเพื่อที่จะทำให้เห็นว่าฝ่ายตนเข้มแข็ง การข่มขู่เหล่านี้ทำให้อีกฝ่ายข่มขู่ได้ตอบ
 กลับมา ทำให้เกิดความตึงเครียดอย่างใหม่ซึ่งเพิ่มเข้าไปในความขัดแย้งอีก คนที่ใช้การข่มขู่เพราะ
 เขาเชื่อว่า การข่มขู่จะเป็นวิธีการที่ทำให้การขัดแย้งสิ้นสุดโดยเร็ว และเชื่ออีกว่าความขัดแย้งจะ
 สิ้นสุดลง โดยที่เข้าข้างฝ่ายเขาหรือฝ่ายเขาได้ประโยชน์ เหตุผลสำคัญที่มนุษย์ใช้การข่มขู่ในความ
 ขัดแย้งก็คือ เพื่อรักษาหน้าถ้าหากยอมแพ้ในการขัดแย้งก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง
 เข้มแข็งกว่าบางคนมีความรู้สึกว่าการยอมแพ้นั้น นอกจากจะเป็นการทำลายเกียรติยศของตัวเองแล้ว
 ยังทำให้วิตกกังวลว่าคนทั้งหลายจะเห็นความอ่อนแอของตน เมื่อเป็นเช่นนี้คนจึงไม่ต้องการที่จะ
 แสดงให้เห็นความอ่อนแอของตน ดังนั้น คนโดยมากนอกจากจะไม่ยอมแพ้หรือยอมแพ้ไม่เป็นแล้ว
 ยังตอบสนองด้วยการข่มขู่

2. การรับรู้ สิ่งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง ก็คือ วิธีที่ผู้เกี่ยวข้องคิดและ
 มองความขัดแย้งในเกือบทุกกรณี ฝ่ายหนึ่งจะมองเห็นว่า “คนอื่น” เป็นผู้เริ่มต้นความขัดแย้ง “เรา”
 ทำอะไรด้วยความมีเหตุผล “เขา” ทำอะไรที่ไม่มีเหตุผลมีแต่ความก้าวร้าวไม่เพียงแต่แต่ละฝ่ายจะมี
 ความคิดเห็นดังกล่าวมานี้แล้ว ยังสามารถชี้ให้เห็นเหตุการณ์ที่สนับสนุนให้เห็นจุดยืนของตนเองได้
 ยิ่งไปกว่านี้ แต่ละฝ่ายยังมีความคิดและความเชื่อเช่นนี้ว่า ด้วยความเชื่อมั่นอย่างสูง รู้ว่าเราเท่านั้นที่
 เป็นฝ่ายถูกก็จะมองเห็นว่าการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งมุ่งมาที่ตน การรับรู้ที่ลำเอียงเช่นนี้จะทำให้มี
 ความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

3. ความไว้วางใจ เป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อระดับของการเกิดความ
 ขัดแย้ง ความไว้วางใจคนอื่น หมายความว่ามีความคาดหวังว่า คำพูด สัญญา การกระทำของคนอื่น
 จะเชื่อถือได้หรือเขาจะทำตามที่เขาพูดว่า เขาจะทำ และความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังว่าเขา

จะทำในสิ่งที่เป็นคุณมากกว่าเป็นโทษ ความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับการกระทำที่แสดงอาการเมตตา กรุณา ความขัดแย้งแก้ไขได้โดยยาก ถ้าหากทั้งสองฝ่ายขาดความไว้วางใจต่อกัน

4. การสื่อสาร ความขัดแย้งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายแยกออกจากกัน และลดการสื่อสารระหว่างกันลง ในหลายกรณีการไม่สื่อสารระหว่างกัน ทำให้ไม่สามารถแก้ความขัดแย้งได้ การสื่อสารความหมายไม่เพียงแต่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ยังจะช่วยให้ได้ ข้อมูลเกี่ยวกับเจตนาและความหมายของพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยสิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญมากเพราะ โดยธรรมชาติแล้วคู่ขัดแย้งมักจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน การสื่อความหมายที่เหมาะสมจะ ช่วยให้ลดระดับของความขัดแย้งได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งเต็มไปด้วยบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจกัน การแลกเปลี่ยน การสื่อสารก็จะมีแต่ความหวาดระแวง ไม่เชื่อใจกัน พยายาม บิดเบือนข้อมูลในการสื่อสารเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน

5. องค์การมีหลายระดับ นอกจากจะมีหลายฝ่ายตามสายงานแล้วแต่ละฝ่ายนั้นยัง แบ่งออกเป็นหลายระดับอีกด้วย การสื่อสารต่างระดับและหลาย ๆ ชั้น ทำให้โอกาสที่การสื่อสารจะ ถูกบิดเบือนมีค่อนข้างมากไม่ว่าจะเป็นการสั่งการ การมอบอำนาจ หรือการรายงาน จึงส่งผลให้ ความขัดแย้งขยายตัวขึ้น

6. ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ การทำงานร่วมกันในขณะที่บุคคลต่างก็มี แนวคิดเป้าหมายและทักษะในการทำงานต่างกัน เมื่อเริ่มดำเนินงานไปแล้วเกิดความเห็นไม่ ตรงกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง การหาข้อยุติที่ทุกคนเห็นด้วยจะเป็นไปได้ยาก อาจทำได้คือ ฟังความเห็นของคนส่วนใหญ่แต่คนส่วนน้อยก็จะมองเห็นว่า กลุ่มไม่เห็นความสำคัญของตน พวกเขา ไม่มีค่าความขัดแย้งก็จะขยายตัวขึ้น

7. กฎที่ถูกบังคับให้ปฏิบัติ หากทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวดแล้ว คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะไม่อยากทำงาน เพราะความคิดริเริ่มของตนอาจไปขัดแย้งกับกฎอาจทำให้ถูกกลงโทษ

8. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข การที่ผู้บริหารละเลยเพิกเฉยไม่สนใจที่จะ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีอยู่ อาจไม่ทำอะไรหรือผลัดไว้ก่อนหรือรีรอไว้ก่อน โดยหวังว่าความ ขัดแย้งจะลดลงหรือแก้ปัญหาโดยตัวของมันเองเมื่อเวลาผ่านไป วิธีการเช่นนี้นอกจากจะทำให้ความ ขัดแย้งสะสมมากขึ้นแล้ว ยังก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นด้วย

ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้นหรือขยายขึ้น ได้แก่ การข่มขู่ การรับรู้ ความไว้วางใจ การสื่อสาร องค์การที่มีหลายระดับ ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ กฎที่ถูกบังคับให้ปฏิบัติ และความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไข ล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุสำคัญที่ผู้บริหาร

ไม่ควรที่จะละเลยต่อการจัดการกับความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งมีอยู่ในระดับที่เหมาะสมเท่านั้น จึงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

โทมัส และชมิคต์ (Thomas & Schmidt, 1976 : 895) สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุจากความผิดพลาดในการสื่อสารข้อมูลต่างกัน ทำให้บุคคลมีความคิดเห็นต่างกัน ความขัดแย้งในบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนบุคคล รวมทั้งความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมายและหลักการในการดำเนินชีวิต ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานภายใต้มาตรฐานที่แตกต่างกัน รวมไปถึงเรื่องของอำนาจ และระบบงานที่มีกฎหมายและระเบียบเคร่งครัดจนไม่เอื้ออำนวย ต่อสัมพันธภาพส่วนบุคคล การขาดความสามัคคีปรองดองกัน และการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

ลิตเตอร์เรอร์ (Litterer, 1965 : 76) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การสำคัญ 4 ประการ คือ

1. สถานการณ์ที่เป้าหมายต่าง ๆ ไปด้วยกันไม่ได้
2. มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา

3. ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์การ
4. ความแตกต่างในการรับรู้

แคทซ์ และคานัน (Katz & Kahn, 1978 : 650) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชาอุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร และอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอกเช่นบรรทัดฐานกฎระเบียบกระบวนการ เป็นต้น
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

นิวแมน และบรูล (Pneuman & Bruehl, 1982 : 35) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1 ภูมิหลังสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือการที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษาค่านิยมความเชื่อและประสบการณ์

1.2 แบบฉบับสาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำพฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเองแบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา แต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเองไม่ว่าจะเป็นวิธีคิดความรู้สึกหรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ ของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่นแต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์หากบุคคลชอบคิดไตร่ตรองมีอารมณ์เย็นแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่งหากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าวแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธีเช่นแบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคนหรือมุ่งผลสัมพัทธ์เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตามปัญหาก็อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3 การรับรู้สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือการรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งแบ่งเป็น 2 อย่าง คือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่าง

1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกันทำให้เกิดความสับสนนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรมการสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของข่าวสาร และเจตนาของข่าวสารซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดขึ้นมากยิ่งขึ้นความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของสารกระบวนการสื่อสารคือผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ในการส่งสาร และผู้รับข่าวสาร ดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสารซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรืออาจทำงานเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากการสื่อเป็นความคิดเป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัดและการมีข้อยกเว้นกับบุคคลบางคนในองค์การเป็นต้น

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจาก ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล ด้านการจัดสรรทรัพยากร เป้าหมายของบุคคลกับองค์การ ไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งต่าง ๆ ลักษณะโครงสร้างรูปแบบการบริหารงานที่ต่างกัน ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิด ความสามารถของตน ดังนั้น สาเหตุของความขัดแย้งจึงแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล การปฏิสัมพันธ์ และสภาพขององค์การนั่นเอง

ผลของความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้งไม่ได้มีแต่ผลเสียอย่างเดียวเท่านั้น แต่ผลของความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขจะมีผลดีด้วยและอาจจะมากกว่าผลเสียด้วยซ้ำไป ซึ่งมีผู้สรุปผลดีผลเสียของความขัดแย้ง ดังนี้

ธนิการ มาฆะศิริานนท์ (2550 : 125) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่ทำให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์การ การที่จะเกิดประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสองประการ คือ ระดับความเข้มของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง และถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีการจัดการที่เหมาะสมจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความขัดแย้งที่ให้ผลทางบวกเรียกว่า ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ให้ประโยชน์กับบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น ผลประโยชน์ที่ได้รับที่ชัดเจน คือ การเพิ่มการสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเพิ่มพลัง การเพิ่มความยืดหยุ่นและลดความตึงเครียด ตรงข้ามกับความขัดแย้งที่ให้ผลทางลบซึ่งเรียกว่า ความขัดแย้งเชิงทำลาย (Destructive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ต่องาน ต่อบุคคลและองค์การ ความขัดแย้งเชิงทำลายจะลดประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ความขัดแย้งที่ให้ผลเช่นนี้จะเกิดจากความเป็นศัตรูของบุคคลแต่ละฝ่ายเป็นผลมาจากความขัดแย้งทางอารมณ์ หรือเกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถตกลงได้กับเป้าหมายของกลุ่ม ความขัดแย้งเชิงทำลายยังมีผลต่อการสูญเสียผลผลิต ความพึงพอใจในงาน ความเครียดจากการใช้อำนาจหรือการบังคับและมีผลต่อการลดเป้าหมายร่วมกันของบุคคล หรือกลุ่ม หรือองค์การ

ในแต่ละองค์การหากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะเกิดประโยชน์แก่องค์การ และบุคคลส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ พอสรุปได้ดังนี้

ประโยชน์ของความขัดแย้ง

1. องค์การมีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่ หรือเฉื่อยชา
2. กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ริเริ่มงานใหม่ ๆ
3. การแก้ปัญหาเป็นไปด้วยความรอบคอบ ใช้เหตุผลขจัดความไม่เข้าใจ คัดค้านวิธีแก้ปัญหาที่ดีกว่าเดิม
4. ก่อให้เกิดพลัง ความสามัคคี การร่วมมือ
5. ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างสรรค์
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและแสวงหาข้อมูลแก้ปัญหา

ผลเสียของความขัดแย้ง

1. ทำให้องค์การไม่มีการพัฒนา ขาดประสิทธิภาพ เฉื่อยชา ขาดการริเริ่มสร้างสรรค์
2. ทำให้สุขภาพจิตเสีย เครียด เกิดปัญหาทางอารมณ์ ขาดขวัญกำลังใจ เสื่อมศรัทธา
3. ข้อมูลข่าวสารถูกบิดเบือน ปิดบัง การแก้ปัญหาขาดความรอบคอบ อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น
4. องค์การขาดพลัง ขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือ ขาดความกระตือรือร้น แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นและเกิดกลุ่มผลประโยชน์
5. อาจทำให้องค์การเสียหายทั้งทรัพยากร ชื่อเสียง และการใช้ทรัพยากรบริหารไม่มีประสิทธิภาพ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2554 : 44 - 46) กล่าวว่า ผลของความขัดแย้งมีทั้งทางบวก และทางลบ ดังนี้

ผลในทางบวก

1. ระดับพลังงานของกลุ่มหรือของบุคคลเพิ่มขึ้นพร้อมกับความขัดแย้ง ระดับพลังงานที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวสามารถเห็นได้เมื่อคนพูดคั่งขึ้น ฟังอีกฝ่ายพูดอย่างใกล้ชิดมากขึ้น หรือทำงานหนักขึ้น ประโยชน์สองอย่างที่องค์การได้จากพลังงานที่เพิ่มขึ้นก็คือ การเพิ่มผลผลิตและแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้ดีกว่าเก่า

2. ความสามัคคีของกลุ่มเพิ่มขึ้น การวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อทางกลุ่มมีส่วนร่วมในความขัดแย้ง ความสามัคคีภายในของเขาเพิ่มขึ้น อีกกลุ่มหนึ่งถูกมองว่าเป็นศัตรู และทรัพยากรถูกใช้เพื่อป้องกันการคุกคามจากภายนอก ในสิ่งดังกล่าว การไม่เห็นด้วยภายในกลุ่มถูกระงับไปและพลังงานทั้งหมดต้องถูกผลักดันไปยังศัตรู ความสามัคคีของกลุ่มทำให้เกิดผลิตภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าเขาสนับสนุนเป้าหมายของฝ่ายบริหาร

3. ปัญหาถูกทำให้ปรากฏในระหว่างความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ฝ่ายบริหารสามารถมองเห็นบางอย่าง และสามารถเริ่มโปรแกรมเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าสองกลุ่มมีความขัดแย้งในบางสิ่งบางอย่างแต่ไม่เป็นที่รู้อย่างชัดเจน เขาอาจทำงานด้วยประสิทธิภาพที่ลดลง โดยฝ่ายบริหารไม่อาจทราบได้ว่าทำไมสิ่งดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นถ้าปัญหาระหว่างกลุ่มเกิดจากระบบการทำงานที่ฝ่ายบริหารจัดตั้งขึ้น สมาชิกของกลุ่มอาจลงเอยที่จะวิพากษ์วิจารณ์ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระบบ และความขัดแย้งก็จะไม่เป็นที่รู้จัก

4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้ทำความกระจ่างในจุดประสงค์ของเขา และสิ่งดังกล่าวจะเพิ่มความตระหนักของกลุ่มต่อวัตถุประสงค์ ทางกลุ่มมักไม่แสดงต่อหน้าที่ของตัวเองจนกระทั่งการคุกคามจากภายนอกเกิดขึ้น เมื่อการคุกคามปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน สมาชิกของกลุ่มเริ่มคิดอย่างจริงจังเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การวิเคราะห์ประเภทนี้สามารถนำไปสู่แนวทางที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่าง ๆ ทำให้ทางกลุ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในองค์การที่กลุ่มสองกลุ่มมีความขัดแย้งกันถ้าแต่ละกลุ่มถูกกระตุ้นให้คิดเกี่ยวกับจุดประสงค์ขององค์การ เขาก็อาจได้รับประโยชน์มัน อาจจะง่ายกว่าสำหรับฝ่ายบริหารในการจัดการกับกลุ่มขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเกะติดและความมั่นคงที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการแบ่งงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ความขัดแย้งส่งเสริมกลุ่มให้ปกป้องคุณค่าที่เขาคิดว่ามีความสำคัญ กลุ่มต่าง ๆ มองตัวเองว่าเป็น “ผู้ปกป้อง” คุณค่าบางอย่าง ยกตัวอย่าง กลุ่มการเมืองฝ่ายขวาปกป้องค่านิยมอย่างหนึ่ง ขณะที่กลุ่มการเมืองฝ่ายซ้ายก็ปกป้องค่านิยมอีกอย่างหนึ่ง ภายในองค์การ ฝ่ายการตลาดอาจเน้นคุณภาพที่สูง ขณะที่ฝ่ายผลิตอาจเน้นค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่ต่ำ ถึงแม้ว่าค่านิยมดังกล่าวขัดแย้งกัน แต่ความพยายามในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาที่จะให้ประโยชน์กับองค์การทั้งองค์การ

6. บุคคลหรือกลุ่มถูกจูงใจให้ใช้ข้อมูลที่เหมาะสมกับความขัดแย้ง ถึงแม้ว่าข้อมูลดังกล่าวมีความลำเอียงจากการรับรู้ที่เป็นส่วนตัวของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในความขัดแย้ง ปกติจะมีการพัฒนาข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา ถ้าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจไม่มีสิ่งจูงใจในการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม หรือมองหาวิธีการทำงานที่ดีกว่า

7. ความขัดแย้งสามารถเพิ่มประสิทธิผลทั้งหมดขององค์การ เพราะมันบังคับให้ทางกลุ่มหรือบุคคลปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่องค์การเผชิญ ความขัดแย้งมีประโยชน์ในการชี้ให้เห็นว่าสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และองค์การอาจต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำสิ่งต่าง ๆ ถ้าต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมดังกล่าว ความขัดแย้งจำนวนมากถูกมองใจโดยการเมือง เนื่องจากบุคคลพยายามให้ได้ส่วนแบ่งที่มากกว่าในทรัพยากรขององค์การ ไม่เป็นที่น่าประหลาดใจเลยที่ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นในสถานการณ์ดังกล่าว เราไม่อาจทำให้คนยอมรับการลดลงในทรัพยากรที่เขาได้รับ อย่างไรก็ตาม ผลของความขัดแย้งประเภทนี้ก็คือ องค์การมีความสามารถมากขึ้นในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ มัน

ผลในทางลบ

1. การสื่อความหมายระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้งลดลง เมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความไม่สบายใจต่อกัน สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือเขาจะหยุดพูดคุยกันสิ่งดังกล่าวไม่ดีมาก ๆ เพราะความขัดแย้งมักจะเลวลงเมื่อมีข้อมูลให้ฝ่ายขัดแย้งน้อย

2. ความเป็นปรปักษ์และความก้าวร้าวเกิดขึ้น มันเป็นปฏิกิริยาของมนุษย์ในการรู้สึกเป็นปรปักษ์กับใครคนหนึ่งที่สกัดกั้นความพยายามในการบรรลุเป้าหมายของเขา ความก้าวร้าวก็เป็นพฤติกรรมปกติที่สัมพันธ์กับความเป็นปรปักษ์ขณะที่สิ่งดังกล่าวอาจสนองความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลในการทำร้ายบุคคลที่สกัดกั้นเขา จากทัศนคติขององค์การ มันเป็นเรื่องที่ไม่พึงปรารถนาเพราะมันนำพฤติกรรมไปสู่ขอบข่ายที่ไม่ได้ประโยชน์ ยกตัวอย่าง ถ้ากลุ่มสองกลุ่มมีความขัดแย้งในบางสิ่งเขาอาจใช้เวลาส่วนใหญ่ของการทำงานไปวางแผนสกัดกั้นกลุ่มอื่นไม่ให้บรรลุเป้าหมาย สิ่งก็ตามมาก็คืองานของทั้งสองกลุ่มไม่บรรลุความสำเร็จ

3. การโอนอ่อนผ่อนตามความต้องการของกลุ่มมากเกินไป ความขัดแย้งอาจทำให้ทางกลุ่มมีความสามัคคีกันมากขึ้น และสิ่งดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลิตภาพที่สูงแต่เราต้องยอมรับว่า สมาชิกของกลุ่มที่เผชิญกับการคุกคามจากภายนอกจะโอนอ่อนผ่อนตามความต้องการของกลุ่มมากเกินไป สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการยอมรับในการตีความฝ่ายตรงข้ามของหัวหน้า และไม่มีใครคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในกลุ่ม สิ่งดังกล่าวจะทำให้ความขัดแย้งยืดเยื้อออกไปและทำให้มีความตึงเครียดเพิ่มขึ้น เมื่อเวลาผ่านไป ทางกลุ่มไม่สามารถมองฝ่ายตรงข้ามด้วยความเป็นรูปธรรมและการรับรู้บิดเบือนมาก

วิเชียร วิทยอุดม (2555 : 44 - 45) กล่าวว่า ความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นมาแล้ว ก็ยอมให้ทั้งผลดีและผลเสียต่อตนเอง ต่อกลุ่ม และต่อองค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การที่รู้จักใช้สภาวะความขัดแย้งที่มีอยู่เป็นเครื่องมือ และเงื่อนไขในการกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการทำงานองค์การไปในทิศทางในเชิงบวกหรือเชิงลบ ในเชิงบวกก็จะช่วยให้้องค์การมีการพัฒนา ปรับปรุงและ

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนในเชิงลบก็จะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล

ผลดีของความขัดแย้ง

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ มองเห็นแนวคิดที่มีความแตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอย รวมทั้งแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
3. เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่า ดีเลวเหมาะสมเพียงใดในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลดีที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร

4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ

6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายใน

องค์กร

ผลเสียของความขัดแย้ง

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียดบางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาดกำลังคนหน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้
2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดลงไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้
4. มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจหมดไป

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557 : 21 - 22) กล่าวว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลบวกและผลลบ หมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นในลักษณะการสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าระดับความขัดแย้งในองค์กรมีมากหรือน้อยเกินไป ส่งผลต่อองค์กรในเชิงของการทำลายประสิทธิภาพขององค์กร แต่ถ้าระดับความขัดแย้งขององค์กรอยู่ในระดับที่เหมาะสม ส่งผลต่อองค์กรในลักษณะเชิงสร้างสรรค์และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติบางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าความขัดแย้งระดับไหนถึงจะเรียกว่าเป็นระดับที่เหมาะสมที่สุดของแต่ละปัญหา มีนักวิชาการเสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดคือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่า

ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่ถ้าผลออกมาในทางลบก็ถือได้ว่าเป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่การทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์ ดังนั้น ผลของความขัดแย้งมี 2 ลักษณะ คือ

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก มีลักษณะดังนี้

1. เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
2. เกิดการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร
3. เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร
4. เกิดการแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์
5. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
6. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
7. ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ มีลักษณะดังนี้

1. เกิดความเครียด สุขภาพจิตไม่ดี
2. เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา
3. เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก ส่งผลต่อการเป็นปรปักษ์กัน
4. เกิดภาวะการฉ้อฉล แข่งขัน เพื่อที่ฝ่ายตนต้องเป็นผู้ชนะและได้รับประโยชน์
5. เกิดความวุ่นวาย สับสน ส่งผลต่อควมไร้เสถียรภาพขององค์กร

สมคิด บางโม (2558 : 254) กล่าวว่า เมื่อเกิดความขัดแย้ง ย่อมเกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

ผลเสียต่อองค์กร

1. สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
2. ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานย่อยลดลงหรือไม่มีเลยทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
3. ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะไม่สามารถจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องลาออก
4. เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาท ขวัญและกำลังใจของบุคลากรถูกบั่นทอน ทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ทรัพยากรขององค์กรเกิดการสูญเสียเพิ่มมากขึ้นหากความขัดแย้งนั้นรุนแรง อันจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
6. ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย ไม่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของสังคมและผู้เกี่ยวข้อง

ผลดีต่อองค์กร

1. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้ฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการคิดหาวิธีที่ดีกว่า
 2. ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา เพราะแต่ละฝ่ายต้องการเอาชนะซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน เรียกว่าทำงานแข่งกัน ท่วมเทให้แก่งาน
 3. ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างพลังให้กลุ่มแข็งแกร่งขึ้น
 4. ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น ความยึดมั่นในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม ความรักพวกพ้องจะมีมากขึ้น
 5. ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสืบบางส่วน เป็นต้น เมื่อมีปัญหาที่ใหญ่กว่าก็จะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้ปัญหาใหญ่ ๆ นั้น
- วันชัย ปานจันทร์ (2559 : 232 - 233) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งผลกระทบออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลดีต่อองค์กร กับผลเสียต่อองค์กร ดังนี้

1. ผลดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลกระทบที่พึงประสงค์จะให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องและไม่เห็นด้วยดังนั้นผลดีของความขัดแย้งจึงมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

- 1.1 ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้ฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการคิดค้นหาวิธีที่ดีกว่า คู่แข่งกว่า ประหยัดกว่า หรือมีประสิทธิภาพในการดำเนินการมากกว่า เป็นต้น
- 1.2 ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ทำให้ไม่หยุดนิ่งหรือเฉื่อยชา เพราะแต่ละฝ่ายต้องการเอาชนะซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน เรียกว่าแข่งกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน
- 1.3 ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างพลังให้กลุ่มเกิดความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นทำให้พร้อมที่จะแก้ปัญหาและเอาชนะร่วมกัน อันเป็นผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์
- 1.4 ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น ความยึดมั่นในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม ความรักพวกพ้องจะมีมากขึ้น เพราะมีเป้าหมายเดียวกันบวกกับความคิดเห็นที่ตรงกันทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น

1.5 ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสี แบ่งฝ่าย หรือแบ่งสถาบัน เป็นต้น เมื่อมีปัญหาที่ใหญ่กว่าก็จะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้ปัญหาและอุปสรรคร่วมกัน

2. ผลเสียต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลที่องค์กรไม่พึงประสงค์เพราะจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งในองค์กรดังเช่น

2.1 สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยเฉพาะบรรยากาศที่ต้องอาศัยความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

2.2 ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานย่อมลดลงหรือไม่มีเลยทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในการดำเนินภารกิจที่สำคัญ ๆ

2.3 ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้จึงต้องลาออกไป

2.4 เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จ้องจับผิดซึ่งกันและกัน มีการถ่มถุยน้ำลาย ทะเลาะวิวาท ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรถูกบั่นทอนทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างมาก

2.5 ทรัพยากรขององค์กรเกิดความสูญเสียหรือเสียหายเพิ่มมากขึ้นหากความขัดแย้งนั้นรุนแรง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น ความผิดพลาดในการทำงานมีมากขึ้นและมีคุณภาพของงานลดต่ำลง เป็นต้น

2.6 ภาพลักษณ์ขององค์กรเกิดความเสียหาย ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือและศรัทธาของสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป เพราะไม่มีความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง

สรุปได้ว่าผลของความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าผลของความขัดแย้งเกิดขึ้นในแง่ดีจะทำให้เกิดการเกิดการเจริญก้าวหน้ามีการแข่งขันที่สร้างสรรค์ภายในองค์กร ส่งผลให้้องค์การมีการพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา แต่หากผลของความขัดแย้งเกิดขึ้นในทางไม่สร้างสรรค์จะส่งผลเสียต่อองค์กร ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลลดลง มีการต่อต้าน ขัดขวางการทำงานของกันและกัน เกิดการแตกความสามัคคีกัน ซึ่งจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการทำงานและอาจเกิดความล้มเหลวในการบริหารขององค์กร

กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ ขั้นตอน และองค์ประกอบต่าง ๆ อาทิเช่น สภาพแวดล้อม บุคคล พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้มีผู้อธิบายกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550 : 43-48) ได้ให้ความเห็นว่า การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นกระบวนการสำคัญ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและรับรู้ความขัดแย้ง สามารถนำไปสู่แนวทางแก้ไขที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ชั้น คือ

ชั้นที่ 1 ความไม่เท่าเทียมกัน (Potential Opposition or Incompatibility) คือการมีอยู่ของสถานะที่มีโอกาสจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยทั่วไปสามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าอุปสรรคของการสื่อสารเป็นสาเหตุที่นำมาซึ่งความขัดแย้ง การที่มีข้อมูลไม่เพียงพอทั้งสองฝ่าย หรือการมีข้อมูลมากเกินไปก็ยังสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ด้านโครงสร้าง เป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ขนาดและความถนัดของงานเป็นปัจจัยนำไปสู่ความขัดแย้ง ยิ่งกลุ่มมีขนาดใหญ่เท่าใดและงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะทางมากเท่าไร โอกาสที่ความขัดแย้งจะเกิดก็มีมากขึ้น

3. ด้านปัจจัยส่วนบุคคล นั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน เพราะในบางครั้งมนุษย์เรามีความไม่ชอบหรือไม่พึงพอใจต่อบุคคลอื่นเพียงเพราะการแสดงออกนิสัย หรือบุคลิกภาพของเขาเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดอคติและมีแนวโน้มที่จะเกิดความรู้สึกที่ตรงข้าม

ชั้นที่ 2 กระบวนการรับรู้เข้าใจ (Cognition and Personalization) กล่าวไว้ว่า ถ้าสถานะที่ 1 มีผลกระทบในเชิงลบต่ออย่างที่ว่าให้ความสำคัญ ความไม่เท่าเทียมกัน ก็จะกลายเป็นจริงในชั้นที่ 2 เป็นกระบวนการที่สำคัญ เพราะประเด็นของความขัดแย้งจะได้รับการกล่าวถึง ซึ่งทำให้แต่ละฝ่ายตัดสินใจได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร และเรื่องของอารมณ์ซึ่งเป็นบทบาทหลักในการสร้างการรับรู้ การแปลพฤติกรรมตรงข้ามในทางลบ ในทางกลับกันความรู้สึกในเชิงบวกจะนำไปสู่ความพึงพอใจที่จะเห็นความสัมพันธ์ที่มีศักยภาพ องค์ประกอบของปัญหาจะช่วยให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และพัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหา

ชั้นที่ 3 เจตนา (Intentions) เป็นสิ่งที่แทรกอยู่ระหว่างการรับรู้กับอารมณ์และพฤติกรรมที่แสดงออกของคน เจตนาคือการตัดสินใจที่จะทำบางอย่างในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องสรุปให้ได้ว่าฝ่ายตรงข้ามมีจุดประสงค์อย่างไรเพื่อที่จะทราบถึงการตอบกลับต่อพฤติกรรมนั้น

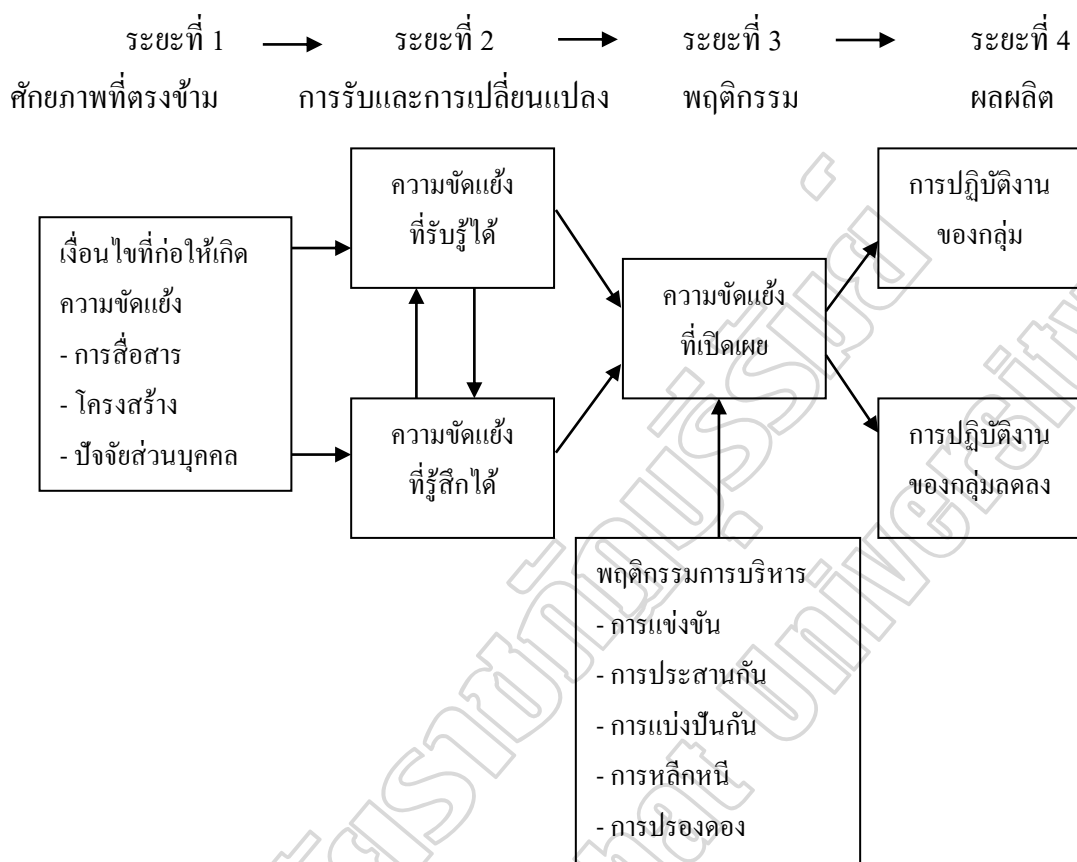
ชั้นที่ 4 พฤติกรรม (Behavior) คือ การกระทำ คำพูด และการโต้ตอบของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยมีความพยายามที่จะเปิดเผยหรือเจตนาของแต่ละฝ่ายว่าต้องการอะไร และเป็นกระบวนการทางพลวัตของการตอบโต้ ซึ่งระดับความขัดแย้งที่แสดงออกมานั้นมีอยู่หลายระดับขึ้นอยู่กับความรุนแรงทางอารมณ์จากบุคคลที่กำลังเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง

ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ (Outcomes) ตามแนวคิดของความขัดแย้งที่ร่วมสมัยนั้นเชื่อว่า ความขัดแย้งถ้าอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะมีประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนา และคิดค้น นวัตกรรมใหม่ ๆ และเทคนิค วิธีการจัดการความขัดแย้งก็ยังคงมีความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นว่าสร้างสรรค์ (Functional Outcomes) หรือไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Outcomes)

ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 4) ได้กล่าวว่า สถานการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและ ลักษณะที่สำคัญ คือ บุคคลกลุ่มพวกอย่างน้อย 2 ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกัน และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน ต่างฝ่ายต่างมีจุดมุ่งหมายหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมายหรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่ แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้าม หรือการแสดงเพื่อให้ได้ชัยชนะ โดยแสดงการ กระทำที่ตรงข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกันแต่ละฝ่ายต่างพยายามสร้างสถานการณ์ของความไม่ สมดุลหรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่าย แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การเกิดสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง
2. เกิดความขัดแย้งที่รับรู้
3. เกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้
4. พฤติกรรมปรากฏชัด
5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง
6. ผลจากการแก้ปัญหา

روبบินส์ (Robbins. 1983 : 340) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน การรับรู้ พฤติกรรมที่แสดงออกและผลของความขัดแย้ง ดัง ภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวของ Robbins

ที่มา : روبบินส์ (Robbins, 1983 : 340)

จากภาพประกอบ 2.1 มีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาที่ 1 ศักยภาพการเป็นปรปักษ์กัน (Potential Opposition) ขึ้นแรกของกระบวนการความขัดแย้ง คือ การมีสภาพการนำ (Antecedent Condition) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการนำนี้อาจถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้าง และตัวแปรส่วนบุคคล

ระยะเวลาที่ 2 การรับรู้ (Cognition) หากสถานการณ์ในระยะเวลาที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ แล้วศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็เป็นจริงขึ้นมาในระยะเวลาที่ 2 สภาพการณ์ในระยะเวลาที่ 1 นี้จะต้องนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าคุณถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้นหรือรู้ว่าสภาพการณ์นั้นกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ได้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่าคุณมีความขัดแย้งขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict)

ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) การที่คนรับรู้ว่ามีความขัดแย้งหรือรู้สึกรู้ว่ามีความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมาอาจมีเพียงความคับข้องใจแต่หากเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนา หรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลัง การใช้ความรุนแรง เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็พยายามจัดการกับความขัดแย้งโดยแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา เช่น การแข่งขัน การร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยง การยอมให้

ระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) การจัดการความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาอาจเป็นผลดี มีประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสีย ไม่มีประโยชน์ หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ผลดีของความขัดแย้ง เช่น การส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพ กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ผลเสียจะทำให้เกิดการแตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสาร ถูกเบียดเบียน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 297) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนความขัดแย้งเริ่มจาก

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อน เป็นขั้นตอนที่สาเหตุของความขัดแย้งได้ก่อตัวขึ้น หลังจากนั้นสาเหตุดังกล่าวทำให้บุคคลหรือกลุ่มขัดแย้งกันก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นตอนของการรับรู้ถึงความขัดแย้ง
2. การรับรู้ถึงความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นการรับรู้โดยบุคคลเพียงบุคคลเดียวหรือหลายคนก็ได้ สิ่งสำคัญคือ การแบ่งแยกระหว่างการรับรู้ความขัดแย้งและความรู้สึกถึงความขัดแย้ง
3. ความรู้สึกถึงความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเป็นความรู้สึก จะทำให้บุคคลเกิดความตึงเครียดซึ่งจะทำให้บุคคลมีการกระทำเพื่อลดความรู้สึกที่ตึงเครียดนั้น การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนี้ ทุกๆฝ่ายควรจะรับรู้และรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาอันนั้นเมื่อความขัดแย้งมีการแสดงออกอย่างเปิดเผย ในพฤติกรรมขั้นตอนต่อไปจะพัฒนาขึ้นเผชิญกับความขัดแย้ง
4. การเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่งสามารถแก้ไขโดยกำจัดหรือรวบรวมสาเหตุแห่งความขัดแย้งก่อตัวขึ้นซึ่งอาจจะระงับความรู้สึกได้ แต่สาเหตุแห่งความขัดแย้งยังคงอยู่แต่ถูกควบคุมไว้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายอาจจะเลือกไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหากต้องการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การก่อตัวของความขัดแย้ง เป็นขั้นตอนที่ความขัดแย้งก่อตัวขึ้นด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น การติดต่อสื่อสารที่ให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง โครงสร้างของงาน และ ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นต้น 2) การรับรู้ถึงความขัดแย้ง เป็นขั้นตอนที่บุคลากรในองค์การรับรู้สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ

3) การแก้ปัญหา เป็นขั้นตอนที่แต่ละฝ่ายจะจัดการกับความขัดแย้ง เช่น เเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง หรือหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้ง และ 4) ผลของความขัดแย้ง เป็นผลหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นกับบุคคลมีหลากหลายลักษณะ ซึ่งมีผู้ให้ความสนใจในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังนี้

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 258) ได้แบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งด้านเหตุผล (Substantive Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการไม่เห็นด้วยในวิธีการของอีกฝ่ายที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากการประชุมเพื่อหากลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของฝ่ายการตลาด ที่อีกฝ่ายหนึ่งอาจจะไม่เห็นด้วยกับวิธีการของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งรูปแบบนี้ถือเป็นเรื่องปกติที่คนทำงานร่วมกันทุกวันอาจมีทัศนคติที่แตกต่างกันได้ เมื่อบุคคลไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน หรือองค์การการจัดสรรทรัพยากร นโยบาย และกระบวนการ ตลอดจนการมอบหมายงานเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา ซึ่งการบริหารความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องประสบอยู่เสมอ

2. ความขัดแย้งด้านอารมณ์ (Emotion Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความรู้สึก อารมณ์ ของบุคคล เช่น ความโกรธ ความไม่ไว้วางใจ ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่พึงพอใจ หรือเป็นความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากบุคลิกภาพของบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานสูญเสียพลังงานเกิดความวุ่นวายส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานลดลง นอกจากนี้ความขัดแย้งด้านอารมณ์สามารถแสดงออกให้เห็นเป็นปกติ ในรูปแบบความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบางครั้งอาจเกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างคิดว่าตนเองเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่ธุรกิจได้รับแรงกดดันจากสภาวะการณ์การทำงานที่รุนแรงเช่นในปัจจุบัน การลดขนาดองค์กร และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ สถานการณ์เหล่านี้มีสิ่งต่าง ๆ มากมายที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจร่วมกันซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งด้านอารมณ์

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551 : 203 - 204) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในองค์การตามสาเหตุของการทำงานร่วมกันในองค์การเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในเรื่องขั้นตอนการทำงาน (Bureaucratic Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะบุคคลหรือกลุ่ม มีความต้องการอิสระในการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะเป็นทั้ง

ผลดีและผลเสียต่อองค์กร ผลดี คือ บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานได้อย่างเป็นอิสระ ไม่ต้องขอหรือรอการตัดสินใจจากผู้บริหารในหลายขั้นตอน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ผลเสีย คือ บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระจนเกินไป และไม่นึกถึงการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือฝ่ายอื่น ซึ่งต่างก็ต้องทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและเป็นผลเสียต่อองค์กร

2. ความขัดแย้งในเรื่องระบบ (System Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างกันในเป้าหมายของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในองค์กร ซึ่งจะทำให้มีความสนใจหรือมุ่งหมายที่แตกต่าง

3. ความขัดแย้งในเรื่องการต่อรอง (Bargaining Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรของแต่ละฝ่าย ซึ่งต่างก็ต้องการได้ทรัพยากรต่าง ๆ ไว้ใช้ในฝ่ายของตนเองอย่างพอเพียง หากผู้บริหารไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้แต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสมก็จะเกิดปัญหาความขัดแย้งตามมา

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2554 : 38 - 39) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intra - individual Conflict) ความขัดแย้งดังกล่าวหมายถึงความขัดแย้งภายในตัวบุคคลว่าจะทำกิจกรรมของงานขึ้นไหนก่อน ความขัดแย้งภายในอาจเกิดขึ้นเพราะ 1) บุคคลนั้นรู้สึกว่ามันไม่ถูกต้องในทางศีลธรรมต่อการทำบางสิ่งบางอย่าง 2) หัวหน้างานสองคนมีความต้องการขัดแย้งกัน หรือ 3) การทำงานบางอย่างด้วยวิธีการบางอย่างจะทำให้บุคคลทำลายเพื่อนร่วมงานของเขา การวิเคราะห์ความขัดแย้งประเภทดังกล่าวเป็นเรื่องยาก เพราะต้องมีการประเมิน “สภาวะภายใน” ของบุคคล

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Inter - individual Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างคนสองคน และเป็นหัวข้อการวิจัยมากมายในวิชาจิตวิทยา การวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งประเภทนี้มักโฟกัสไปยังความแตกต่างของบุคลิกภาพ และทำไมคนจึงรู้สึกว่าจะต้องสกัดกั้นการบรรลุเป้าหมายของบุคคลอื่น ภายในองค์กรดูเหมือนว่าแนวโน้มสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมักถูกขยายโดยสิ่งแวดล้อมของงาน ยกตัวอย่าง ถ้าบุคคลวางการเน้นเป็นอย่างมากใน “การทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งของเขาเอง” มักขึ้นอยู่กับหัวหน้าแบบอนุรักษย์ที่ไม่ยืดหยุ่น มันเป็นไปได้ที่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลบางประเภทจะเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (Individual - group Conflict) ในองค์กรมีสถานการณ์สำคัญของสถานการณ์ ซึ่งบุคคลจะพบว่าเขามีความขัดแย้งกับกลุ่ม สถานการณ์แรกคือสถานการณ์ที่บุคคลทำลายปกติวิสัย (Group Norms) ของกลุ่ม เหตุผลของความขัดแย้งประเภท

ดังกล่าวก็คือ กลุ่มมีความสามารถที่จะสกัดกั้นการบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายของบุคคลสูงกว่าวิธีการอื่น จะมีเพียงกรณีที่ไม่ปกติเท่านั้นที่บุคคลสามารถใช้ทรัพยากรเพื่อสกัดกั้นการเคลื่อนไหวสู่เป้าหมายของกลุ่ม สิ่งดังกล่าวสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนเมื่อกลุ่มบังคับให้บุคคลที่ผลิตได้สูงกว่าปกติวิสัยของกลุ่มให้ลดผลผลิตของเขาลง ทางกลุ่มทำสิ่งดังกล่าวโดยการขู่เชิญเพื่อสกัดกั้นการบรรลุเป้าหมายทางจิตใจและการของบุคคล กรณีที่สองของความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มคือความขัดแย้งที่ผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าคนหนึ่งรวมกันไม่เห็นด้วยกับแนวทางการทำงาน (Course Of Action) ที่หัวหน้าต้องการนำไปใช้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นในที่นี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาสกัดกั้นแผนผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายของหัวหน้า ถึงแม้ว่าหัวหน้าสามารถใช้อำนาจที่เป็นทางกดดันความคิดแย้งดังกล่าว แต่ก็เป็นเรื่องที่ไม่ฉลาด เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชามักหาหนทางโต้ตอบ

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Inter - group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มคน อาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้แก่ความขัดแย้งของพนักงานกับฝ่ายบริหาร (Labour - management Conflict) การอภิปรายในสหประชาชาติ สงคราม ความขัดแย้งในด้านการตลาดของบริษัทที่พยายามขายให้ได้มากกว่ากัน ความขัดแย้งระหว่างแผนกในบริษัทเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งในงบประมาณจากองค์กรมากกว่าเป็นต้น

เฮลริเกิล, สโลคัม และวูดแมน (Hellrigel, Slocum & Woodman. 1989 : 450)

ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 5 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความขัดแย้งประเภทได้เสีย (Zero - sum Conflict) สิ่งที่ฝ่ายชนะได้รับย่อมมีค่าเท่ากับฝ่ายแพ้สูญเสีย

2.2 ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ (Non - zero - sum Conflict) ต่างฝ่ายต่างได้ลักษณะการต่อรอง การกระตุน การร่วมมือ การแข่งขัน เช่น การต่อรองสินค้า

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

3.1 เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น บทบาทของผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ ซึ่งต้องปกป้องพิทักษ์สิทธิครู

3.2 เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือตน
ขึ้นไปในขณะเดียวกันเรียกว่า ความขัดแย้งในอำนาจ

3.3 เป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็น เป้าหมาย วิธีการ
หรือค่านิยม ไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่าความขัดแย้งในประเด็น

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ
จะมี 3 ลักษณะ คือ

4.1 เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ของ
หน่วยงานหนึ่งไปกีดกันอีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขัน
เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4.2 เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากระดับชั้นเพื่อเอาราวัด หรือประโยชน์
จากองค์การ

4.3 เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ระหว่างสายบังคับบัญชา
กับสายอำนาจซึ่งทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำด้านวิชาการ

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงาน ที่
มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันแต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันก็จะ
เกิดความขัดแย้งกันขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถแบ่ง
ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีสถานการณ์ที่ต้อง
ตัดสินใจทำให้เกิดความขัดแย้งในการตัดสินใจ 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมี
ความแตกต่างทางความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกภาพ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และ
3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดจากแต่ละกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ ภายใต้ทรัพยากรที่มี
จำกัด ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ต้องการทรัพยากรมาใช้ในฝ่ายของตนเองอย่างเพียงพอจึงเกิดความขัดแย้ง
ระหว่างกลุ่มขึ้น

การบริหารความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประสบอยู่เป็น
ปกติ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหาร
ความขัดแย้ง

ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของพฤติกรรม

พฤติกรรม เป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยนการกระทำของตัวเอง ให้ไปสู่ภาวะที่ดีกว่าและเป็นที่ต้องการมากกว่า แต่กระบวนการดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่าย ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมมนุษย์นั้นซับซ้อน มีองค์ประกอบและปัจจัยเกี่ยวเนื่องจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่ผู้ศึกษาจะต้องทำความเข้าใจกับสิ่งต่างๆเหล่านั้น เพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้น ดังที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของพฤติกรรมไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ วงศ์สมาน (2551 : 33) พฤติกรรมหมายถึง อาการหรือปฏิกิริยาต่าง ๆ ที่แสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า หรือกิจกรรมทุกประเภทที่มนุษย์กระทำไม่ว่าสิ่งนั้นจะสังเกตได้หรือไม่ได้ เช่น การทำงานของหัวใจ การเดิน การพูด การคิด ความรู้สึก เป็นต้น โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นผลมาจากสิ่งเร้าและธรรมชาติของบุคคล

หัสติน แก้ววิชิต (2559 : 4) พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของบุคคลหรือปฏิกิริยาภายในร่างกายที่ผู้อื่นสามารถสังเกตได้ผ่านประสาทสัมผัส หรือใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และประสบการณ์ส่วนบุคคลที่เป็นกระบวนการภายในจิตใจที่สามารถสังเกตได้ทางอ้อมผ่านการกระทำหรือการแสดงออก

อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม (2560 : 72) พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือจากความเคยชิน อันได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็ตามการแสดงออกนี้อาจเป็นได้ทั้งในรูปคล้อยตาม หรือต่อต้าน และอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเองและหรือต่อสิ่งภายนอก

จากที่กล่าวมา พฤติกรรมหมายถึง ปฏิกิริยา อาการที่แสดงออกอันเป็นผลจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ การกระทำหรือกิจกรรมของมนุษย์ทั้งที่รู้สำนึกหรือไม่รู้สำนึก ทั้งที่สังเกตได้และสังเกตไม่ได้

ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กรมีทั้งด้านสร้างสรรค์และด้านทำลาย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรให้เป็นที่ไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย ซึ่งการบริหารความขัดแย้งหรือการจัดการความขัดแย้ง มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ขงยุทธ เกษสาคร (2551 : 294) ได้อธิบายเกี่ยวกับบทบาทผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคลากร

และองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารจะมองความขัดแย้งอยู่ 2 ด้านคือ ใครเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมกับความขัดแย้ง และผลที่เกิดจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

1. กำหนดกฎและระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งให้คาดคะเนได้
2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง
3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ
4. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน
5. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาดเพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้ง หรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อรับฟังปัญหาข้อขัดแย้งเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้กลยุทธ์บริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2554 : 47) กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นมากพอที่จะจัดการกับความขัดแย้ง ขณะที่เทคนิคที่จำเพาะหลายเทคนิคในการจัดการกับความขัดแย้ง แต่มีแนวทางกว้าง ๆ สองแนวทางเท่านั้น คือ 1) กระตุ้นความขัดแย้ง หรือ 2) แก้ไขความขัดแย้ง

ณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2558 : 256) ให้ความหมายของการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า การบริหารความขัดแย้งไม่ได้หมายถึงการกำจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือหมายถึงเฉพาะการลดความขัดแย้ง แต่เป็นการรักษาระดับความขัดแย้งไว้ให้อยู่ในระดับที่มีประโยชน์แก่องค์กรและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ระดับของความขัดแย้งที่เหมาะสมมีความแตกต่างกันตามองค์กร เช่น องค์กรที่ผลิตสินค้าที่ต้องการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นใหม่ ๆ สูงต้องการความขัดแย้งสูงกว่าสินค้าพื้นฐานที่ไม่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มาก องค์กรที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมภายนอกต้องการความขัดแย้งสูงกว่าองค์กรที่อยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่คงที่ ความขัดแย้งจะช่วยให้องค์กรที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถปรับตัวได้มากกว่า ผู้บริหารที่ดีต้องสามารถบริหารความขัดแย้งไม่ให้สูงหรือต่ำไปจนเกิดผลเสียต่อองค์กร โดยต้องมีทักษะทั้งการลดและเพิ่มความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมา ความหมายของพฤติกรรม และความหมายของการบริหารความขัดแย้ง พอสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิกริยาที่ผู้บริหารตอบสนองต่อความขัดแย้งในองค์กร ทั้งที่เป็นการกระทำที่สังเกตได้หรือไม่สามารถสังเกตได้ ด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร เช่น ใช้วิธีระงับความขัดแย้งเมื่อภายในองค์กรมีความขัดแย้งรุนแรงเกินไปจนส่งผลเสียต่อองค์กร หรือกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเมื่อองค์กรมีความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำมาก เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการตื่นตัวและเกิดการแข่งขันกันในทางสร้างสรรค์

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีหลากหลายรูปแบบที่ผู้บริหารจะต้องจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นซึ่งต้องอาศัยทักษะที่หลากหลายในการบริหารความขัดแย้ง มีผู้บริหารหลายท่านได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งไว้ ดังนี้

สมคิด บางโม (2558 : 257 - 260) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งทักษะไว้ว่า ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และมีทักษะหลายอย่างที่จำเป็น ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การใช้อำนาจ การจัดสรรความเป็นธรรมและทักษะอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้นแสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มแตกต่างกัน วิธีวิเคราะห์และประเมินความขัดแย้งของความคิดเห็นอาจทำได้ ดังนี้

1.1 ชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง ขั้นตอนนี้ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

1.2 หาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วแก้ไขตามสาเหตุ

1.3 ประเมินขั้นตอนของความขัดแย้ง ดังนี้

1.3.1 การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้งเห็นได้จากการมีผู้เสนอประเด็น และมีผู้ไม่เห็นด้วย

1.3.2 มีการพูดคุยถึงประเด็นความขัดแย้งในกลุ่มย่อย

1.3.3 พูดถึงประเด็นขัดแย้งว่าเปิดเผยและเรียกร้องให้มีการตัดสินใจ

1.3.4 โต้เถียงหรือวิวาทกันอย่างเปิดเผย

1.3.5 แบ่งฝ่ายกันอย่างชัดเจน

ถ้าการประเมินสถานการณ์ถูกต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งควรแก้ตามขั้นตอนของสถานการณ์

2. ทักษะการเจรจา การบริหารความขัดแย้งจะต้องใช้การเจรจา สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการเจรจา คือ การสื่อความหมายโดยการพูดซึ่งมักจะมีปัญหา 4 ประการ ดังนี้

2.1 สิ่งที่ถูกผู้ฟังอาจไม่ได้ยิน

2.2 สิ่งที่คุณผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ

2.3 สิ่งที่คุณผู้ฟังเข้าใจแต่ไม่ยอมรับ

2.4 ผู้พูดอาจไม่รู้ว่าผู้ฟังยอมรับ

หลักสำคัญของการเจรจาที่ควรยึดถือมีดังนี้ 1) แยกปัญหาออกจากคน 2) เน้นที่ปัญหาอย่าเน้นที่ตำแหน่ง 3) พยายามเสนอทางเลือกหลาย ๆ ทาง และ 4) ต้องตกลงตามกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3. ทักษะการใช้อำนาจ อำนาจคือความสามารถในการสั่งให้กระทำตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งบางกรณีจำเป็นต้องใช้อำนาจเพื่อควบคุมมิให้พฤติกรรมความขัดแย้งรุนแรงหรือทำให้ความขัดแย้งหมดไป การใช้อำนาจแก้ไขความขัดแย้งต้องใช้ให้เหมาะสม ถูกต้องและมีเหตุผล ไม่ควรใช้อำนาจในลักษณะต่อไปนี้

3.1 หน่วงเหนี่ยวไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ

3.2 ไม่ปรึกษากับอีกฝ่ายหนึ่งก่อนตัดสินใจ

3.3 ประวิงการหาหรือในประเด็นสำคัญจนกระทั่งไม่มีเวลาพอที่จะ

ปรึกษาหารือ

3.4 เลือกตัดสินใจเข้าข้างพวกตนเอง

3.5 ย้ายบุคคลคู่กรณีโดยไม่มีเหตุผลสมควร

3.6 ชี้นำให้บุคคลทั่วไปเห็นว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนตนมา

ดำรงตำแหน่ง การบริหารความขัดแย้งควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ หรือใช้อำนาจให้น้อยแต่ควรเพิ่มการใช้ปัญญาให้มาก

4. ทักษะการจัดสรรความเป็นธรรม ปัญหาอย่างหนึ่งที่ทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ประสบผลสำเร็จ คือความเป็นธรรม วิธีที่เป็นธรรมก็คือวิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้รับ ความเป็นธรรมต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับด้วยว่ามีความพึงพอใจหรือไม่ มีหลักความเป็นธรรม 2 ประการ ที่ใช้แก้ไขความขัดแย้งได้ดี คือ

4.1 ความเท่าเทียมกัน (Equity) คือ ทุกคนได้รับส่วนแบ่งเท่า ๆ กัน เกณฑ์นี้ใช้กับกลุ่มที่มีความกลมเกลียวกัน

4.2 ความเสมอภาคทางโอกาส (Opportunity) คือ โอกาสที่ได้รับความเท่าเทียมกัน เกณฑ์นี้ ใช้กับกลุ่มที่ไม่ค่อยกลมเกลียวกัน

5. ทักษะอื่น ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายประการ ได้แก่ การฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความสามารถในการเผชิญหน้ารวมถึงการมีความยืดหยุ่น เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การฟัง ทักษะการฟังเป็นทักษะที่จำเป็นมากในการบริหารความขัดแย้ง จะต้องตั้งใจฟัง สังเกตอารมณ์ของผู้พูด และเนื้อหาสาระของสิ่งที่กำลังฟัง การฟังที่ดีควรพัฒนาสิ่งต่อไปนี้เป็น คือ ความอดทนในการฟัง ตั้งใจฟังด้วยใจจดใจจ่อ รู้จักใช้คำถามที่เหมาะสม มีความสามารถเปลี่ยนคำพูดเขามาเป็นคำพูดเรา

5.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อให้ข้อมูลอย่างเฉพาะเจาะจงในเวลาสถานที่ที่เหมาะสมและด้วยความรู้สึกของการยอมรับ

5.3 ความสามารถในการเผชิญหน้า การเผชิญหน้าไม่ได้หมายความว่า จะต้องก้าวร้าว ใช้อำนาจจากถาด คุณคน ใช้พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมรุนแรง แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การเผชิญหน้าจะช่วยให้เห็นความแตกต่างของกลุ่ม และสามารถตกลงด้วยวิธีการที่ทุกฝ่ายพอใจ ความสามารถในการเผชิญหน้าคือการควบคุมตนเองหรือการไม่หวาดกลัว ความเชื่อมั่นในตนเองความสามารถทำให้ประเด็นปัญหากระจ่างขึ้น กรณีที่แต่ละฝ่ายแสดงอาการ โกรธ แสดงอาการมุ่งร้ายต่อกันควรหาทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าออกไปก่อน

5.4 การมีความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นคือการไม่ยึดติดอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือความคิดในความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้กลุ่มมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออกของปัญหา ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ไขความขัดแย้งช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นทำได้โดยการพยายามฝึกมองโลกในแง่ดี ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนมีทั้งด้านดีและร้ายเสมอ เช่น การทำงานหนักทำให้ร่างกายแข็งแรง ครอบครัวที่ยากจน มีความอบอุ่นมากกว่าครอบครัวที่ร่ำรวยได้น้อยดีกว่าไม่ได้เลย กล่าวโดยสรุปไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร คือ เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่เพื่อมุ่งเอาแพ้-ชนะ ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับข้อได้เปรียบของแต่ละฝ่าย แล้วพิจารณาแก้ปัญหา โดยเลือกใช้ทักษะต่างๆให้เหมาะสม

วันชัย ปานจันทร์ (2559 : 241 – 242) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งในองค์การประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การใช้อำนาจ การจัดสรรความเป็นธรรม และทักษะอื่น ๆ ซึ่งในแต่ละทักษะมีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร แสดงความคิดเห็นของกลุ่มแตกต่างกัน วิธีการวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นอาจทำได้ดังต่อไปนี้ 1) ชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง ขั้นตอนนี้ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง 2) หาสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วแก้ไขตามสาเหตุ 3) ประเมินขั้นตอนของความขัดแย้ง ซึ่ง

ขั้นตอนของการประเมินความขัดแย้งประกอบด้วย 3.1) การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง เห็นได้จากกรณีผู้เสนอประเด็นและมีผู้ที่ไม่เห็นด้วย 3.2) มีการพูดคุยถึงประเด็นความขัดแย้งในกลุ่มย่อย 3.3) พุดถึงประเด็นความขัดแย้งอย่างเปิดเผยและเรียกร้องให้มีการตัดสินใจ 3.4) ได้เถียงหรือวิวาทกันอย่างเปิดเผย 3.5) แบ่งฝ่ายกันอย่างชัดเจน ถ้าประเมินสถานการณ์ถูกต้อง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งควรแก้ตามขั้นตอนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ๆ

2. ทักษะการเจรจา ทักษะในการเจรจานั้นเป็นสิ่งจำเป็น โดยการบริหารความขัดแย้งต้องอาศัยการเจรจา สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการเจรจา คือ การสื่อความหมายโดยการพูดซึ่งมักมีปัญหาที่เกิดจากการสื่อความหมาย 4 ประการ คือ 1) สิ่งที่พูดผู้ฟังอาจไม่ได้ยิน 2) สิ่งที่พูดผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ 3) สิ่งที่พูดผู้ฟังเข้าใจแต่ไม่ยอมรับ 4) ผู้พูดอาจไม่รู้ว่าผู้ฟังยอมรับ หลักการสำคัญที่ใช้ในการเจรจาต่อรองคือควรยึดถือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นประกอบด้วย 1) แยกปัญหาออกจากคน 2) เน้นที่ปัญหาอย่าเน้นที่ตำแหน่ง 3) พยายามเสนอทางเลือกหลาย ๆ ทาง 4) ต้องตกลงตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3. ทักษะในการใช้อำนาจ อำนาจคือความสามารถในการสั่งให้ผู้อื่นกระทำการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งบางกรณีจำเป็นต้องใช้อำนาจเพื่อควบคุมมิให้พฤติกรรมความขัดแย้งรุนแรงขึ้น หรือทำให้ความขัดแย้งหมดไป การใช้อำนาจแก้ไขความขัดแย้งต้องใช้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง มีเหตุผล

4. ทักษะการจัดสรรความเป็นธรรม ปัญหาอย่างหนึ่งที่ทำให้การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งไม่ประสบความสำเร็จ คือ ความเป็นธรรม วิธีที่เป็นธรรมคือวิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ ความเป็นธรรมต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับด้วยว่ามีความพึงพอใจหรือไม่ มีหลักความเป็นธรรม 2 ประการที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งได้ดีคือ 1) ความเท่าเทียมกัน คือทุกคนได้รับส่วนแบ่งเท่า ๆ กัน เกณฑ์นี้ใช้กับกลุ่มที่มีความกลมเกลียวกัน 2) ความเสมอภาคทางโอกาส คือโอกาสที่จะได้รับมีความเท่าเทียมกัน เกณฑ์นี้ใช้กับกลุ่มที่ไม่ค่อยกลมเกลียวกัน

5. ทักษะอื่น ๆ ซึ่งทักษะอื่น ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งมีหลายประการ ได้แก่ การฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความสามารถในการเผชิญหน้า และการมีความยืดหยุ่น เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้เกิดความชำนาญและสามารถเลือกใช้ทักษะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารควรมี ได้แก่ 1) ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ 2) ทักษะการสื่อสาร 3) ทักษะการใช้อำนาจ 4) ทักษะการจัดสรรความเป็นธรรม 5) ทักษะการทำงานเป็นทีม และ 6) ทักษะอื่น ๆ ที่

จำเป็นในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการเผชิญหน้า การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก ความยืดหยุ่น เป็นต้น

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

กระบวนการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร เป็นการบริหารความขัดแย้งตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงผลสำเร็จ เนื่องจากความขัดแย้งในสถานศึกษามีหลากหลายรูปแบบ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมถึงระดับของความขัดแย้งที่มีหลายระดับ ผู้บริหารจึงใช้กระบวนการในการบริหารความขัดแย้งได้หลายรูปแบบแตกต่างกันไปตามสถานการณ์

กระบวนการบริหารความขัดแย้งในองค์กร มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง
2. การลดหรือระงับความขัดแย้ง
3. การยุติความขัดแย้ง
4. การป้องกันปัญหาคความขัดแย้ง

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง

องค์กรที่มีความขัดแย้งน้อยเกินไปจะทำให้สมาชิกเฉื่อยชา ไม่มีบรรยากาศแห่งการแข่งขันการทำงาน เพราะสภาพเช่นนี้กลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่ม จะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่ มีปฏิริยาใด ๆ และละเลยต่อจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องของบุคคลอื่น โดยไม่มีการให้ Feedback แก่กันนั้นจะไม่เกิดผลดีแก่องค์การ ผู้บริหารควรใช้วิธีการกระตุ้นให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะช่วยให้การปรับตัวของบุคลากรและแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่มีอยู่และสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น แต่ต้องระมัดระวังควบคุมให้เกิดความขัดแย้งในทางบวก เช่น การแข่งขัน การพัฒนางาน ในหน้าที่ เป็นต้น การกระตุ้นความขัดแย้งได้มีนักบริหารและผู้รู้แนะนำไว้ ดังนี้

เสรีศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ได้เสนอวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งว่า การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในกรณีที่บุคคลในองค์กรไม่มีความขัดแย้งกันเลยขององค์กรนั้นก็อาจจะเฉื่อยชาไม่มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเพิ่มความขัดแย้งโดยให้มีการแข่งขัน เพื่อที่จะให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์หรือเป็นแรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยการแข่งขันนั้นผู้บริหารอาจทำได้โดยให้มีความกดดันที่ตัวผู้บังคับบัญชาโดยให้ทำงานให้เร็วขึ้น ดีขึ้น การแข่งขันลักษณะนี้จะทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความสามารถ ย่อมทำงานได้ดีขึ้นและเร็วขึ้นกว่าคนที่ด้อยความสามารถ การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นการทำให้เกิดการแข่งขันกัน เพื่อจะให้ได้ผลงานที่ดีกว่า ผู้นำของกลุ่มเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งในการทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างไปจากนอร์มของกลุ่ม บ้าง หรือผู้นำที่มาจากภายนอกและมีภูมิหลัง และค่านิยมแตกต่างไปจากนอร์มของกลุ่ม ผู้นำทั้งสอง

ลักษณะนี้มักจะส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม นอกจากนี้สมาชิกของกลุ่มควรจะมี ความแตกต่างกันบ้างในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าแต่ละกลุ่มมีโอกา สชนะพอ ๆ กันพฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมาก ในเรื่องนี้ ผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ในการ แข่งขันระหว่างกลุ่ม คอยระวังให้มีความขัดแย้งที่พอเหมาะเมื่อจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของ องค์กร และความกระฉับกระเฉง ในการทำงานของสมาชิกภายในกลุ่ม มิใช่ปล่อยให้เกิดมาก เกินไปจนเป็นการทำลายองค์กร

ณัฐชуда วิจิตรจามรี (2558 : 258 - 259) ได้เสนอวิธีกระตุ้นความขัดแย้งว่า หาก องค์กรไม่มีความขัดแย้งกันเลย องค์กรก็อาจจะเฉื่อยชา ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผู้บริหารจึง จำเป็นต้องเพิ่มความขัดแย้งโดยให้มีการแข่งขันและพยายามกระตุ้นให้คนทั้งหลายแสดง ความ คิดเห็น แล้วเลือกความคิดเห็นที่ดีที่สุด ในการเพิ่มความขัดแย้งนี้ผู้บริหารต้องคอยระวังให้มีความ ขัดแย้งที่พอเหมาะที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและความกระฉับกระเฉงในการ ทำงานของพนักงาน แต่ไม่ควรปล่อยให้มากเกินไปจนทำลายองค์กร กลยุทธ์ที่สามารถใช้ในการ เพิ่มความขัดแย้งมีดังนี้

1. การสร้างกลุ่มที่มีความหลากหลาย โดยปกติ กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มี ความแตกต่างกันทางด้านพื้นฐานทางสังคม การศึกษา ความชำนาญ ตำแหน่งงาน และความคิดเห็น มีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งในกลุ่มได้สูง ผู้บริหารสามารถสร้างกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มี ความหลากหลายเพื่อกระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้เกิดทางเลือกที่ หลากหลาย คนที่มีความคล้ายกันย่อมยากที่จะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน และลักษณะที่แตกต่างกัน นี้จะช่วยทำให้เกิดการแข่งขันกัน
2. การอภิปราย เป็นเทคนิควิธีที่ให้สองฝ่ายได้เตรียมข้อโต้แย้งที่สนับสนุน ความ คิดเห็นของฝ่ายตนเองมาร่วมอภิปราย เพื่อแสวงหาทางออกในการแก้ไขปัญหา ในการอภิปรายจะมี บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสิน โดยพิจารณาข้อมูลที่ทั้งสองฝ่ายนำมาเสนอ
3. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารสามารถสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับการแสดงความคิดเห็นและการอภิปรายเพื่อแสวงหาทางออก ปัญหาต่าง ๆ

อัลเดจ และสเทิร์นส์ (Aldag & Steams. 1987 ; อ้างถึงใน วิจิตร ตีจันติก. 2542 : 28) ได้เสนอวิธีกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เพิ่มโอกาสการแข่งขันในหน่วยงาน หมายถึงการกำหนดนโยบายของ หน่วยงานให้แต่ละฝ่ายแสดงศักยภาพของตนเพื่อการแข่งขัน สร้างผลผลิตให้เพิ่มขึ้น เช่น กำหนด

เป้าหมายการทำงาน กำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานการทำงาน ทั้งนี้ต้องสัมพันธ์กับผลประโยชน์ตอบแทนที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

2. เพิ่มความไม่แน่นอนในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวอยู่เสมอ เช่น มอบหมายภารกิจใหม่ให้เสมอไม่จำเจ ซ้ำซากกับภารกิจเดิม จะทำให้บุคลากรต้องคอยคาดคะเนสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความตื่นตัวในภารกิจ

3. เปลี่ยนระบบสินจ้างรางวัล การปรับเปลี่ยนระบบสินจ้างรางวัล เป็นเทคนิควิธีที่ต้องสัมพันธ์กับเทคนิคการแข่งขัน และการเพิ่มความไม่แน่นอน ระบบสินจ้างรางวัลเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญสำหรับบุคลากรทุกประเภท เมื่อระบบดังกล่าวนี้เปลี่ยนไปก็จะกระตุ้นให้ทุกฝ่ายปรับพฤติกรรมการทำงานไปด้วย เป็นการกระตุ้นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป องค์กรที่มีความขัดแย้งน้อยเกินไปจะทำให้บุคลากรในองค์กรเฉื่อยชาไม่เกิดการแข่งขันภายในองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดลง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการตื่นตัว ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น แต่ผู้บริหารควรควบคุมให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ให้เกิดความขัดแย้งสูงเกินไปจะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

2. การลดหรือระงับความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรมีระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร ควรลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง

ณัฐชуда วิจิตรจามรี (2558 : 256 - 258) ได้เสนอวิธีลดความขัดแย้งไว้ดังนี้ ถ้าหากภายในองค์กรมีความไว้วางใจต่ำ มีการบิดเบือนข้อมูล มีความตึงเครียดสูง และบุคคลมีความเป็นปรปักษ์กัน รวมไปถึงมีการบ่อนทำลายหรือแสดงความรุนแรงต่อคู่ขัดแย้ง สิ่งเหล่านี้เป็นสัญญาณบ่งบอกถึงความขัดแย้งในระดับที่สูงเกินไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ผู้บริหารต้องทำการลดความขัดแย้งโดยด่วน กลยุทธ์ในการลดความขัดแย้งมีอยู่ 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์แพ้-แพ้ (Lose-lose Strategy) การแก้ไขปัญหาด้วยกลยุทธ์นี้ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า “ได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย” หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ จะต้องมีการอย่างน้อยฝ่ายหนึ่งเสนอเงื่อนไขเพื่อการต่อรอง ทั้งสองฝ่ายเจรจาต่อรองกันเพื่อจะได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับอะไรบ้าง ผลของการแก้ปัญหาทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้น แต่ไม่ได้เต็มความต้องการ การแก้ไขปัญหาด้วยการเจรจาต่อรองนั้นอาจทำให้ความขัดแย้งลดลงได้บ้าง แต่ไม่ใช่การ

แก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง ความขัดแย้งอาจหยุดชะงักลงชั่วคราว แต่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งใหม่ขึ้นอีก เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ ได้แก่

1.1 การหลีกเลี่ยง เป็นการแก้ไขปัญหาคด้วยการถอนตัว การถอยหนี หรือหลีกเลี่ยงปัญหา และการเผชิญหน้า วิธีนี้สามารถลดความขัดแย้งลงได้ชั่วคราวเท่านั้น ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้อีก

1.2 การประนีประนอม เป็นการลดความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง โดยฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่ง โดยหวังให้อีกฝ่ายยอมแพ้ในอีกเรื่องหนึ่ง แต่ละฝ่ายจะแพ้เรื่องหนึ่ง และชนะเรื่องหนึ่ง

1.3 การเสนอประเด็นปัญหาต่อบุคคลที่สาม เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกันจึงเสนอเรื่องให้บุคคลที่สามพิจารณา ซึ่งโดยมากมักเป็นผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชามักแก้ปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง ระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายเสียหน้า จึงทำให้ผลการตัดสินใจออกมาทั้งสองฝ่ายไม่ได้เต็มตามความต้องการเดิม จะได้บ้างแต่ไม่ได้ทั้งหมดเช่นเดียวกับวิธีประนีประนอม

2. กลยุทธ์ชนะ-แพ้ (Win - lose Strategy) การแก้ไขปัญหแบบชนะ-แพ้นั้น แต่ละฝ่ายจะพยายามระดมความคิดและวางแผนโดยมุ่งเอาชนะฝ่ายตรงข้าม แต่ละฝ่ายต้องการได้รับประโยชน์ให้มากที่สุด การแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้ จะมีเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นเป็นผู้ชนะ ผู้แพ้จึงมักไม่พอใจ ซึ่งจึง เกิดเค้น จึงมีโอกาสเกิดความขัดแย้งต่อไปอีก ส่วนดีของการแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้ อยู่ที่ฝ่ายชนะได้รับประโยชน์เต็มที่มุ่งหวัง การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว เด็ดขาด เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างแท้จริง หรือเมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งอยู่ในขั้นวิกฤตหรือเหมาะกับกรณีที่มีเวลาสั้นและจำกัด คนที่จะแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้จะต้องเป็นผู้ที่คนทั้งสองฝ่ายยอมรับว่ามีอำนาจอย่างแท้จริงเทคนิควิธีในการแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้ ได้แก่

2.1 การเอาชนะ เป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่งเป็นวิธีการที่ง่ายและรวดเร็วที่สุด แต่ได้ผลน้อยที่สุด การเอาชนะจะใช้ได้เมื่อฝ่ายหนึ่งมีสถานะและอำนาจในองค์กรสูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง หรือในกรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่สามารถทนความขัดแย้งได้ จึงเป็นฝ่ายหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงเปิดให้อีกฝ่ายหนึ่งเอาชนะได้ การแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีนี้ไม่ได้ทำให้สาเหตุของความขัดแย้งหมดไป ดังนั้น จึงมีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้นอีกได้

2.2 การใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายด้วยการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม บังคับให้สมาชิกปฏิบัติตาม การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้จะได้ผลเมื่อสมาชิกกลุ่มยอมรับในอำนาจนั้น ๆ การยุติความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจมักนำไปสู่การแสดงออกในเชิงทำลายในทางอ้อม ผู้แพ้จะปฏิบัติตามคำสั่งด้วยการฝืนใจทำ ดังนั้น การปฏิบัติงานจึงไม่ได้ผลเต็มที่

2.3 การใช้เสียงข้างมาก เป็นการใช้อำนาจลงคะแนนหรือโหวตเพื่อตัดสินในประเด็นปัญหาความขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม เมื่อมีเสียงข้างมาก ก็ย่อมมีเสียงข้างน้อยเกิดขึ้นพวกเสียงข้างน้อยคือฝ่ายพ่ายแพ้ อย่างไรก็ตาม การโหวตของคนในบางครั้งไม่ได้โหวตด้วยเหตุผล แต่โหวตตามฝ่ายที่คาดว่าจะชนะ หากพวกเสียงข้างน้อยโหวตแพ้อยู่ครั้ง จะทำให้เกิดความคิดว่าการพ่ายแพ้เป็นการพ่ายแพ้ส่วนบุคคล ไม่ใช่พ่ายแพ้โดยหลักการหรือเหตุผล ดังนั้นการใช้เสียงข้างมากจะส่งผลหากใช้นาน ๆ ครั้ง และสมาชิกยอมรับว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม

3. กลยุทธ์ชนะ-ชนะ (Win - win Strategy) เป็นการแก้ปัญหาด้วยการเน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ นั้นแต่ละฝ่ายควรมีอำนาจในระดับใกล้เคียงกัน ทุกฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเปิดเผยความจริงใจ และความสามารถในการสื่อสาร แต่ละฝ่ายต้องเปิดเผยความต้องการที่แท้จริง โดยต้องยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างนั้นอาจมีประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และแต่ละฝ่ายต้องไม่มุ่งที่การตำหนิใคร หรือพยายามหาว่าใครเป็นฝ่ายผิด เทคนิควิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาแบบชนะ - ชนะ ได้แก่

3.1 การผสมผสาน การแก้ไขปัญหาแบบผสมผสานเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ วิธีการแก้ปัญหานี้จะมีประโยชน์เมื่อแต่ละฝ่ายมีวิธีการแก้ปัญหของตนเองอยู่บ้างแล้วจากนั้นจะพยายามดึงเอาเป้าหมายหรือคำนิยามของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3.2 การอ้างถึงเป้าหมายขั้นสูง เป็นวิธีการอ้างถึงเป้าหมายที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในความขัดแย้งต้องการ แต่ไม่มีฝ่ายใดสามารถบรรลุเป้าหมายนี้ได้เพียงลำพัง วิธีการนี้ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันโดยอาศัยแรงจูงใจจากเป้าหมายที่ทุกฝ่ายต้องการ ตัวอย่างเช่น สมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องการรางวัล แต่รางวัลนี้ไม่มีใครสามารถทำได้โดยลำพัง เช่น ยอดขายของฝ่ายขายจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้น เป้าหมายนี้จึงผลักดันให้สมาชิกร่วมมือ หากนำวิธีนี้มาใช้อย่างต่อเนื่อง จะสามารถลดความขัดแย้งได้มาก

สนั่น เถาซารี (2557 ; อ้างถึงใน สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ. 2560 : 224) กล่าวถึง การลดความขัดแย้งว่า ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้ในการลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่มากเกินไป และคิดว่าไม่เป็นผลดีต่อองค์กร

1. การแยกกลุ่มที่ขัดแย้งออกจากกัน วิธีการแยกกลุ่มหรือการโยกย้ายเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบชั่วคราว เพราะมิใช่การแก้ที่ตัวสาเหตุของปัญหา แต่เป็นเพียงการหนีปัญหาหรือการลดปัญหาเท่านั้น ปัญหาเหล่านั้นอาจมีสิทธิ์เกิดขึ้นอีกครั้งก็ได้

2. จำกัดบทบาทการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคูกรณี โดยลดงานที่อาจต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน

3. แต่งตั้งผู้ประสานงานระหว่างคูกรณี โดยเลือกผู้ที่ทั้งสองฝ่ายเคารพนับถือยอมรับ

4. การเชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมงาน เพราะบุคคลภายนอกอาจสร้างความเกรงใจให้ทั้งสองฝ่ายไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรุนแรงออกมา

5. การหมุนเวียนงาน การหมุนเวียนงานจะช่วยลดความเบื่อหน่าย และซ้ำซากจำเจในงาน

6. การพัฒนาเป้าหมายของงานร่วมกัน

7. การฝึกอบรมร่วมกันระหว่างสมาชิกจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร การฝึกอบรมทำให้บุคคลมีโอกาสได้พบปะ และทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลลดความขัดแย้งและความร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น

8. การหลีกเลี่ยงการดำเนินการที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง

9. การพบปะสังสรรค์ โดยเฉพาะการพบปะแบบไม่เป็นทางการ

10. การเฝ้าระวัง

เนลสัน (Neilson 1972 ; อ้างถึงใน วิจิตร ตีจันทิก. 2542 : 26 - 27) ได้เสนอวิธีการลดหรือระงับความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. แยกกลุ่มขัดแย้งออกจากกัน เป็นการตัดปัญหาไว้ก่อนโดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น ถ้าหากคนไม่ถูกกัน ก็ควรแยกหน้าที่การงานออกจากกัน ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยเป็นต้น

2. ยึดถือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นหลัก เป็นวิธีที่ใช้อำนาจหน้าที่ของบุคคลเข้าช่วยตามระเบียบข้อบังคับ และยอมรับกติการ่วมกัน

3. ลดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่ขัดแย้ง หมายถึง การกำหนดขอบเขตของฝ่ายขัดแย้งกันเสียใหม่ เป็นการทบทวนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน ส่วนในที่มีความซ้ำซ้อนกันก็ต้องทำความเข้าใจความตกลงกันแบ่งแยกความรับผิดชอบให้ชัดเจน

4. กำหนดตัวบุคคลทำหน้าที่ประสานความขัดแย้ง หมายถึง การแต่งตั้งฝ่ายที่ขัดแย้งทั้งสองกลุ่มต่างรู้จักมักคุ้นกันและยอมรับบารมีให้เป็นผู้ไกล่เกลี่ยปัญหาขัดแย้งที่เริ่มต้นขึ้น

5. เปิดทางเจรจาหรือให้เผชิญหน้ากันมีการอภิปรายร่วมกันเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้ง ความสามารถของประธานในที่ประชุมเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จ

6. แต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้าร่วมแก้ไข หมายถึง การแสวงหามุมมองที่มีความชำนาญเฉพาะอย่าง ไม่มีผลประโยชน์ได้เสียกับฝ่ายขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทำหน้าที่เจรจากับตัวแทนของแต่ละฝ่าย วิธีการนี้จะใช้เฉพาะเมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดทางตัน

7. การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง วิธีการจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้ในระยะยาว เพราะเหตุว่าเมื่อบุคคลต่าง ๆ ได้เคยมีประสบการณ์การทำงานประเภทเดียวกัน ย่อมมีความเข้าใจสภาพปัญหาในลักษณะเดียวกัน การเข้าใจกันหรือเห็นอกเห็นใจกัน เมื่อต่างฝ่ายต่างประสบปัญหาที่จะเกิดขึ้น

8. ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ หมายถึง กรณีที่มีปัญหาความขัดแย้ง เป็นเรื่องของส่วนรวมทุกฝ่ายต่างเปิดความรับผิดชอบและต่างโยนความผิดให้กันเอง ผู้บริหารเอาตัวเองไปเกี่ยวข้องโดยปราศรับผิดชอบกับความเสียหายที่เกิดขึ้น ฝ่ายที่ขัดแย้งกันอาจร่วมมือกันแก้ปัญหาเพื่อผู้บังคับบัญชาก็ได้

9. จัดโครงการฝึกอบรมการทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการที่ผู้บริหารคัดเลือกตัวบุคคลในแต่ละหน่วยงานเข้ารับการศึกษาดูงาน เพื่อสร้างความคุ้นเคย และได้รับประสบการณ์ในลักษณะเดียวกัน เป็นวิธีลดความขัดแย้งได้แต่เริ่มแรก

กล่าวโดยสรุป เมื่อองค์การที่มีความขัดแย้งรุนแรงหรือมีความขัดแย้งในระดับที่มากเกินไปเป็นความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์จนส่งผลเสียต่อองค์การ ผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการลดหรือระงับความขัดแย้งภายในองค์การให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การยุติความขัดแย้ง

เมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งทำให้บรรยากาศของการทำงานในองค์การเกิดความตึงเครียด การยุติความขัดแย้ง เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป นักบริหารและผู้รู้ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ดังนี้

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 12) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งไว้ว่า ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีสิ่งเลวร้ายทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไข และนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะช่วยให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชามุ่งบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยกฎระเบียบต่าง ๆ

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือ แยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งของตอบแทนกลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ปัญหาหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดี แต่ใช้เวลามาก

วิเชียร วิทยอุดม (2555 : 5 - 13) ได้กล่าวถึงการยุติความขัดแย้งไว้ว่า วิธีการยุติความขัดแย้งที่รุนแรง เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องรีบเร่งทำก่อนที่จะสายเกินไปที่จะแก้ไขได้ ผู้บริหารองค์การจะต้องเข้าไปสอดแทรกหาแนวทางแก้ไข ซึ่งสามารถทำได้อยู่ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การครอบงำหรือระงับ เช่นการบังคับให้ยกเลิกความขัดแย้งนั้น การหลีกเลี่ยงการใช้เสียงส่วนใหญ่มติและแบบที่นิยมวลที่สุดก็คือการไกล่เกลี่ย โดยที่ผู้บริหารแต่ละกลุ่มซึ่งมีความขัดแย้งนั้นให้ความเคารพนับถือและเกรงใจ ซึ่งก็จะไกล่เกลี่ยให้เลิกแล้วต่อกัน

2. การแก้ไขปัญหาร่วมมือกัน โดยให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันนั้นมาทำงานเพื่อเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน หรือหาผลลัพธ์ของปัญหา โดยการลงความเห็นที่สอดคล้องร่วมกัน

3. การประนีประนอม จะเป็นวิธีสุดท้ายในการแก้ไขปัญหากับความขัดแย้ง เพราะเป็นวิธีการยุติความขัดแย้งที่ยังมีจุดอ่อนอยู่มาก และโดยปกติแล้วภายหลังจากการประนีประนอม ก็ไม่ได้นำผลลัพธ์มาช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จในเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้เลย

กล่าวโดยสรุป องค์การที่มีปัญหาความขัดแย้งมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วปัญหานั้นไม่ได้ส่งผลดีต่อองค์การ เมื่อผู้บริหารรับรู้ถึงสถานการณ์ที่ไม่ส่งผลดีต่อองค์การ ผู้บริหารต้องจัดการยุติความขัดแย้งในองค์การ สรุปได้เป็น 2 แนวทางคือ 1) ยุติความขัดแย้งโดยการประนีประนอมเพื่อหาข้อยุติร่วมกันหลายฝ่าย วิธีนี้จะใช้การเจรจาต่อรองเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหาและ 2) ยุติความขัดแย้งโดยใช้อำนาจของผู้บริหาร ใช้การบังคับ หรือใช้กฎหมายหรือกฎระเบียบทางราชการ

4. การป้องกันปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงเพื่อเป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์และทำลายความสัมพันธ์ในองค์กร การป้องกันปัญหาความขัดแย้งจึงเป็นวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ดีวิธีหนึ่ง ซึ่งนักบริหารและผู้รู้ได้เสนอไว้ ดังนี้

บรรพต ต้นธีรวงศ์ (2553 : 320 - 322) กล่าวว่า การป้องกันความขัดแย้งมี 2 รูปแบบคือ

1. การป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งสามารถคาดเดาได้และเราสามารถทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งนั้นได้ ตัวอย่างวิธีการรูปธรรมในการป้องกันความขัดแย้ง เช่น ข้อตกลงก่อนแต่งงาน ข้อตกลงรับซื้อกิจการของหุ้นส่วน เงื่อนไขข้อตกลงในการปฏิบัติตามสัญญา และการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ที่ดินก่อนที่จะเกิดแรงกดดันให้พัฒนาที่ดินนั้นเป็นต้น วิธีการเชิงกระบวนการที่ทำให้มีช่องทางการสื่อสารหรือการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นอาจรวมถึงการจัดการให้มีการประชุมเป็นประจำ

2. การป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งบานปลาย เราอาจป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งรุนแรงขึ้นได้หากค้นพบความขัดแย้งนั้นแต่เนิ่น ๆ และมีระบบรองรับอย่างรวดเร็วด้วยการจัดการโครงสร้างเพื่อติดตามอย่างต่อเนื่องและจัดการทันทีที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สภาที่ปรึกษาฝ่ายประชาชน (Citizen Advisory Councils) เป็นรูปแบบสำคัญอย่างหนึ่งของหน่วยงานภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมในการช่วยระบาคความขัดแย้งระยะเริ่มแรกในชุมชน และทำหน้าที่เชื่อมโยงสื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องก่อนสถานการณ์จะบานปลาย

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2558 : 49 - 50) กล่าวว่า การป้องกันความขัดแย้งสามารถทำได้ โดยการสร้างบรรยากาศให้คู่อริของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ ใช้กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์การมีความเห็นสอดคล้อง โดยยึดหลักการหาวิธีแก้ปัญหาคที่จะเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่มีปัญหา มุ่งตอบสนองความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต้องดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยมีหลักสำคัญคือยอมรับแนวความคิดสมัยใหม่ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ที่นำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น และความขัดแย้งมิใช่สิ่งที่มาคุกคามหรือทำให้เกิดการต่อต้าน มุ่งมองที่ตัวปัญหามากกว่าตัวบุคคล โดยพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ได้ และเน้นการแก้ปัญหาค หรือเอาชนะปัญหาคมากกว่าเน้นเรื่องความต้องการ ความปรารถนาส่วนบุคคล มุ่งหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุด ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดหรือถูก มีความจริงใจ เปิดเผยและใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ยึดมั่นในความคิดของตนฝ่ายเดียว หลีกเลี่ยงการเน้นถึง

ความต้องการของตนโดยที่ความต้องการนั้นไปขัดความต้องการของผู้อื่น อาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือ และควรหลีกเลี่ยงการใช้เสียงข้างมากตัดสิน หรือใช้การแลกเปลี่ยนแบบ “หมูไปไก่มา” หรือ “ยื่นหมูยื่นแมว”

2. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน วิธีการนี้เกี่ยวเนื่องจากผลสืบเนื่องของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยลำดับขั้นตอนมากขึ้น เพราะต่างฝ่ายที่ขัดแย้งกันยังยึดหลักของวิธีการแก้ปัญหาบางประการของตนไว้ และแต่ละฝ่ายจะนำจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของตนมารวมกัน และจึงจะนำไปสู่การหาวิธีการแก้ปัญหา โดยให้มีการยอมรับร่วมกัน องค์ประกอบของการตัดสินใจและผสมผสานมีดังนี้ การทบทวนและการปรับตัวโดยเน้นทางด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านการรับรู้และด้านทัศนคติระบุปัญหาให้ชัดเจน การแสวงหาแนวทางการแก้ไขตัดสินใจแบบให้มีความเห็นสอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method) สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหของ ความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะมันเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหาและสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์การ

อัลเดจ และสเทิร์นส์ (Aldag & Stearns. 1987 ; อ้างถึงใน วิจิตร ตีจันทึก. 2542 : 25 - 26) ได้เสนอวิธีป้องกันปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน หมายถึง ต้องสื่อความเข้าใจกับสมาชิกขององค์การทุกระดับ ให้เข้าใจ จุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายการทำงานเดียวกัน วิธีการสำคัญได้แก่ การกำหนดแนวนโยบายให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดแผนปฏิบัติการทำงาน ให้ทุกฝ่ายยึดถือปฏิบัติ โดยถือว่าทุกคนเดินอยู่บนถนนสายเดียวกัน
2. กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานให้ชัดเจน โครงสร้างขององค์การจะกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบและแนวการประสานงานระหว่างหน่วยงานการปฏิบัติภารกิจหรือการดำเนินกิจการงานจะเป็นไปอย่างมีเอกภาพ หากโครงสร้างของหน่วยงานไม่สนับสนุนการใช้อำนาจของแต่ละฝ่ายจะไม่ก้าวล้ำกัน โอกาสความขัดแย้งเชิงบทบาทก็จะลดน้อยลงไป
3. ปรับปรุงพัฒนากระบวนการสื่อความเข้าใจ การสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และระหว่างหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการประสานความร่วมมือร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารที่ขาดความรู้และทักษะในการสื่อความเข้าใจ ก็ย่อมมีโอกาสสร้างสาเหตุของความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ได้ง่าย
4. หลีกเลี่ยงสถานการณ์แพ้-ชนะ ผู้บริหารไม่ควรสร้างเงื่อนไขใดๆ เพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะ หรืออีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกพ่ายแพ้ เพราะเหตุว่าเมื่อมีผู้ชนะก็ย่อมมีฝ่ายแพ้การเสียน้ำหรืออับอายก็จะเกิดขึ้น สร้างบรรยากาศองค์การในลักษณะเป็นศัตรูต่อกัน

กล่าวโดยสรุป องค์กรที่มีเป้าหมาย ลักษณะของงาน และบริบทต่างๆเหมือนเดิม มักจะมีสาเหตุของความขัดแย้งที่มีลักษณะเดิมที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ดังนั้นการป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นซ้ำรอยเดิม ผู้บริหารจึงต้องจัดการกับความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ด้วยวิธีการดังนี้ 1) กำหนดความมุ่งหมายของงานให้ชัดเจน 2) กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานให้ชัดเจน รวมถึงบทบาท หน้าที่ของบุคลากรในฝ่ายและ 3) ปรับปรุงระบบสื่อสาร พัฒนาทักษะการสื่อสาร และฝึกอบรมบุคลิกภาพของบุคลากรอยู่เสมอ

พฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้ง

พฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเป็นวิธีการที่ผู้บริหารเลือกที่จะปฏิบัติต่อสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ ดังนี้

โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann. 1987 : 11 - 16 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 104 - 105) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็นแบบพฤติกรรม ซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย โทมัส และคิลแมนน์ ได้เสนอว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมแสดงออกมา 2 แบบ คือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมเอาชนะ พฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ให้ผู้อื่นมีความพอใจ ส่วนพฤติกรรมเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อให้ตนเองมีความพอใจ แต่ละพฤติกรรมดังกล่าวจะมีอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง โทมัส และคิลแมนน์ ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น มิติที่สองคือการเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก โทมัส และคิลแมนน์ จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 104)

1. การเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบ เพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเน้นการเอาชนะระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่จะให้เกิดความพอใจทั้งแต่ตนเอง และบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้อะไรบ้าง

ก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นนำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ดี พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู
สมิต สัจฉกร (2550 : 44 - 45) อธิบายถึงพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 5 วิธี ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีการที่เกิดประสิทธิผลน้อยที่สุดใน 5 วิธี เพราะการหลีกเลี่ยงไม่ได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบหนีจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไขและพร้อมที่จะได้กลับมาเจอปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดคู่อริเกิดโทสะได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจคิดว่าเราไม่ได้ให้ความสำคัญหรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้นไปอีก ผู้ที่ใช้วิธีการนี้มักจะพยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำเสนอข้อโต้แย้งเข้ามาหาตนหรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นสนทนา ดังนั้นวิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ใช้วิธีการนี้อาจต้องคอยหวาดระแวงว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้จึงนิยมใช้สำหรับ

ผู้อ่อนแอหรือกลัวการเผชิญหน้าแต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก

2. การปรองดอง (Accommodation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะคนต้องยอมสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจวิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งสามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้นวิธีการนี้จึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบได้ว่าบุคคลทั้งสองฝ่ายจะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาว เพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียบางส่วนของตนอาจจะด้วยความไม่เต็มใจ อย่างไรก็ตามการใช้วิธีประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้ง อาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากรที่จะมีผลสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้

4. การแข่งขัน (Competition) เป็นการใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ อาจจะต้องใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรงอันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย จึงใช้วิธีการที่อาจจะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้ ผู้ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขันมักจะแสวงหาข้อได้เปรียบอยู่เสมอและคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตน โดยใช้การบีบบังคับให้มีการยอมรับเพื่ออำนาจที่เหนือกว่าและรับรู้เฉพาะจุดดีของตนเองมองหากจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้าม วิธีการนี้เป็นการสร้างความพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะแต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็นฝ่ายแพ้อาจจะเก็บความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่อรอเวลาที่จะหาทางแก้แค้นในที่สุดอย่างไรก็ดีวิธีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงชั่วระยะเวลาอันสั้น และไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพในระยะยาวการแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็ว

5. การร่วมมือ (Collaboration) โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการร่วมมือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหากันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการ ซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและยินยอมพร้อมใจรวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จำเป็นต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหา แต่ก็ใช่วิธีที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งที่จำเป็นต้องมีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

โอเวนส์ (Owens, 1991 : 248) ได้ให้แนวคิดว่า เทคนิคสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง คือ ต้องวินิจฉัยสาเหตุและรูปแบบของความขัดแย้งให้ได้ เพื่อสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ ให้มีการร่วมมือแก้ปัญหาโดยอาศัยทักษะในการสื่อสาร การทำงานกลุ่มและความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การใช้การต่อรองจะต้องมั่นใจว่ากลุ่มมีความจริงใจพร้อมที่จะร่วมมือ บางครั้งอาจต้องขอให้ยุติข้อขัดแย้งหรือข้อเรียกร้องหรือใช้อำนาจเอาชนะเพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์มากกว่า แต่อาจให้ผลเชิงลบหรือทำลายได้ สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้ง คือการที่จะต้องให้เห็นชัดเจนว่า ประเด็นของความขัดแย้งคืออะไร ต้องเข้าใจการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นทั้ง โจทย์ จำเลย หรือผู้พิพากษาและจะต้องแสดงบทบาทที่เหมาะสม ไม่มีวิธีการใดแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ทุกสถานการณ์ แต่ถ้าผู้บริหารสนใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ข้อกำหนดของหน่วยงาน ตลอดจนแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรแล้วก็อาจลดความขัดแย้งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดมนุษย์ต้องเผชิญกับความขัดแย้งเสมอ การขัดแย้งไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อมนุษย์มาอยู่รวมกันเท่านั้น แม้เมื่ออยู่คนเดียวมนุษย์ก็อาจจะเกิดความขัดแย้งภายในตนเองได้เหมือนกัน แต่ในกลุ่มหรือองค์กรนั้น โอกาสที่สมาชิกจะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาระหว่างกันและกันมีบ่อยมาก จนกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งวิธีที่มนุษย์เราจะใช้จัดการกับความขัดแย้งระหว่างกัน มีดังนี้

1. การเอาชนะ (Imposition) คือ การพยายามที่จะเอาชนะคู่ขัดแย้งอย่างเด็ดขาดวิธีการเช่นนี้จะยุติการขัดแย้งได้ต่อเมื่อฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าโดยเด็ดขาด แต่อย่างไรก็ตามชัยชนะด้วยวิธีนี้มีเพียงชั่วคราวเท่านั้นเพราะว่าฝ่ายที่แพ้ย่อมจะต้องหาทางแก้แค้นให้ได้ ยกเว้นว่าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจเหนือกว่าอย่างเด็ดขาด ฝ่ายที่แพ้ไปแล้วไม่สามารถทำอะไรได้อีก เช่น การปฏิวัติรัฐประหารเพื่อชิงอำนาจรัฐฝ่ายที่มีกำลังมากกว่าจะชนะ

2. การสมานฉันท์ (Accommodation) คือการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์ตามแต่เขาจะต้องการ ทั้งนี้เพราะอ่านสถานการณ์แล้วตนเองไม่มีทางที่จะสู้ได้เลยจึงต้องยอมเสียก่อนเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ได้ไว้แล้ว เช่น การที่รัฐบาลไทยในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้ยอมเป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่นเพื่อจะได้ไม่ต้องถูกญี่ปุ่นรุกรานเอาเป็นเมืองขึ้น

3. การประนีประนอม (Compromise) คือ การที่ทั้งสองฝ่ายพยายามที่จะหาทางตกลงแบ่งผลประโยชน์อย่างที่ว่าฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ ซึ่งอาจจะไม่ได้เต็มที่ตามที่ต้องการและในเวลาเดียวกันก็ต้องยอมเสียส่วนของตนบ้าง เช่น กรณีการซื้อขายของต่อรองราคากับแม่ค้า

4. การร่วมมืออย่างเท่าเทียมกัน (Collaboration) คือ การที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้ผลประโยชน์อย่างที่ตนเองต้องการซึ่งอาจเป็นไปได้ ถ้าหากว่ามีการสร้างความไว้วางใจกันจนทั้ง

สองฝ่ายเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของกันและกัน แล้วต่างก็ตอบสนองความต้องการนั้นให้ได้ ซึ่งอาจจะกล่าวว่า ชนะทั้งคู่ก็ได้ ด้วยการให้สิ่งที่เราไม่ต้องการ ไปแลกกับสิ่งที่เราต้องการจากเขา ซึ่งเขาก็ทำอย่างเดียวกัน ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงบรรลุความพึงพอใจทั้งคู่

5. การหลบเลี่ยง (Avoidance) คือ การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของคู่ขัดแย้งออกจากสถานการณ์ของความขัดแย้งไปเสีย

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson. 1987 : 272 - 274) เสนอพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 แบบ (Five styles of management conflict) โดยแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด ดังนี้

1. Forcing แทนด้วย ฉลาม (ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. Withdrawing แทนด้วย เต่า (หดหัว) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

3. Smoothing แทนด้วยหมี (ความน่ารัก) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้น ก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. Confronting แทนด้วย นกฮูก (สุขุม) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการเผชิญหน้ากับปัญหา มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตาม การเผชิญหน้ากับปัญหานี้จะพยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายของงานมากที่สุด

5. Compromising แทนด้วย สุนัขจิ้งจอก (แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง คือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้างและได้รับความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง วิธีการนี้มักจะใช้กับปัญหาความขัดแย้งกรณีพิพาทด้านแรงงาน เช่น การเรียกร้องต่าง ๆ ของพนักงาน เป็นต้น

ราฮิม (Rahim. 1985 : 83 - 85) พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล 5 รูปแบบตามมิติความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการในเป้าหมายของตนเอง และมิติความต้องการในการสนับสนุนความต้องการในเป้าหมายของอีกฝ่าย (Dual concern model) มีรายละเอียดดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่ให้ความสำคัญต่อความต้องการของทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างมาก โดยที่รูปแบบนี้แสดงถึงการมองถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและคำนึงถึงผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย เพื่อที่จะหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับและให้ผลดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารที่ใช้ในการแก้ปัญหาจะเป็นแบบเปิดเผยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะช่วยนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์และสัมฤทธิ์ผลรูปแบบนี้ให้ผลชนะ-ชนะ

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่ให้ความสำคัญต่อความต้องการของอีกฝ่ายมากกว่าของตนเอง โดยที่รูปแบบนี้แสดงถึงความพยายามที่จะลดความแตกต่างและข้อขัดแย้งโดยการยอมจำนนต่ออีกฝ่ายวิธีนี้ให้ผลแพ้-ชนะ

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่ให้ความสำคัญต่อความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของอีกฝ่าย โดยที่รูปแบบเป็นการพยายามใช้อำนาจของตนเพื่อได้มาในสิ่งที่ต้องการหรือบรรลุเป้าหมายโดยไม่สนใจความต้องการของอีกฝ่าย วิธีนี้ให้ผลแพ้-แพ้

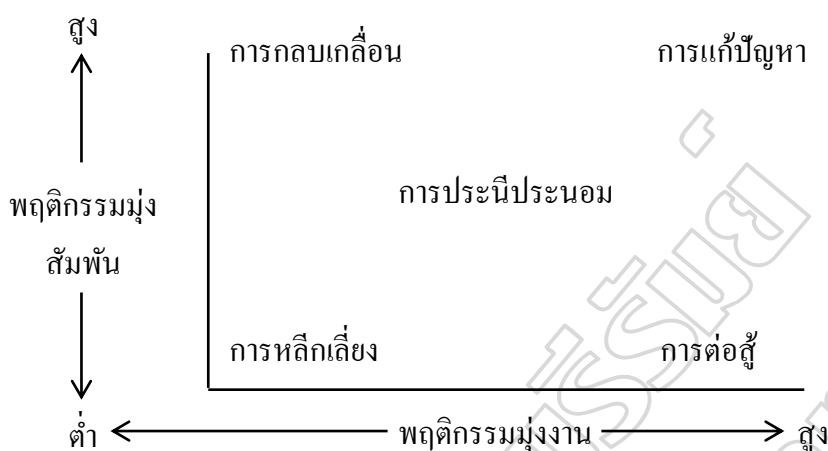
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่ให้ความสำคัญต่อความต้องการของตนเองน้อยพอๆกับการให้ความสำคัญของความต้องการของอีกฝ่าย โดยที่รูปแบบนี้เป็นวิธีที่ไม่ได้ตอบใดๆหรือพยายามที่จะถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ หลีกเลี่ยงคำต่อว่าและพยายามที่จะไม่คุยเรื่องความขัดแย้งอย่างเปิดเผยวิธีนี้ให้ผลแพ้-แพ้

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นขึ้นเมว หรือแบบ (Give and Take) ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

อีเวอร์ฮาร์ด และมอร์ริส (Everard & Morris, 1990 : 108 - 111) ได้เสนอแบบพฤติกรรมสองแนว คือ

1. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Concern for Relationship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลอื่น
2. พฤติกรรมมุ่งงาน (Concern for Result) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญ

ในพฤติกรรมแต่ละแนวนี้ จะมีระดับพฤติกรรมอยู่ 2 ระดับ คือ ต่ำ และสูง ซึ่งเป็นการจำแนกตามแนวคิทธิพลคู่สองมิติ เมื่อจำแนกแล้วจะเป็นการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ดังแสดงในภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 แบบการบริหารความขัดแย้งของ อีเวอร์ราร์ดและมอร์ริส (Everard and Morris)
ที่มา : อีเวอร์ราร์ด และมอร์ริส (Everard & Morris, 1990 : 109)

แบบการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ เป็นดังนี้

1. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงทั้งพิศติกรรรมมุงสัมพันธ์ และพิศติกรรรมมุงงานอยู่ในระดับต่ำ – เป็นการทำให้ที่อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ

2. การกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพิศติกรรรมมุงสัมพันธ์ในระดับสูง และแสดงพิศติกรรรมมุงงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยและให้การปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกับขาดจุดยืนของตัวเองและไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

3. แบบการประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพิศติกรรรมมุงสัมพันธ์และพิศติกรรรมมุงงานในระดับปานกลาง เป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย โดยไม่เน้นคุณภาพของการแก้ปัญหา หรือการค้นหาคำสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. แบบการต่อสู้ (Fighting) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงพิศติกรรรมมุงสัมพันธ์ในระดับสูง และแสดงพิศติกรรรมมุงงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนว่าถูกต้อง และมุ่งโจมตีผู้อื่น เป็นการใช้วุฒิภาวะตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่เหนือกว่า สั่งให้คนอื่นปฏิบัติตาม การแสดงพิศติกรรรมแบบนี้ ทำให้ผู้อื่น ไม่ยอมรับ

5. แบบการแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา ร่วมกันโดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินการจะมุ่งเน้นความสอดคล้อง กับความสนใจ และการสร้างสรรค์ แต่อาจทำให้เสียเวลา กำลังงาน กำลังความคิด และการตัดสินใจ

วิเชียร วิทษอุดม (2555 : 4 - 14) ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดการความขัดแย้งระหว่าง บุคคลหรือกลุ่มในองค์กร ซึ่งมีวิธีการแตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. การเพิกเฉย (Ignorance) การเพิกเฉยเป็นการแก้ปัญหาแบบทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ เฉยเมย กับปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ปล่อยให้ปัญหาให้ละลายไปแบบเป็นไปตามธรรมชาติ ไม่มีการ หยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาหาหนทางแก้ไข ผลดีของการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบนี้เป็น อาศัยความอดทนและรอคอย ปล่อยให้กาลเวลา อิทธิพลภายในและภายนอกกลุ่มลบล้างปัญหาไป เอง ส่วนผลเสียของการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบนี้เป็น ความขัดแย้งไม่ได้หมดไป แต่จะทวี ความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ จนยากที่จะหาหนทางแก้ไขได้ ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักจะเป็นพวก หนีงานหรือพวกเผด็จการ

2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การหลีกเลี่ยงเป็นการแก้ปัญหาแบบปฏิเสธว่าไม่มี ความขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่รับรู้ ไม่ร่วมมือการแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาเอาแต่หลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหาและ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน ผู้บริหารจะไม่ยอมให้ใครพบ หรือเจรจา แต่จะใช้วิธีหนีหน้าและหลีกเลี่ยง ไม่ยอมเผชิญกับปัญหานั้น ๆ ผลดีของการแก้ไขปัญหาคือ ความ ขัดแย้งแบบนี้เป็น สามารถบรรเทาความขัดแย้งได้ช่วงระยะหนึ่ง ไม่ต้องให้มีการเผชิญหน้ากัน เลี่ยง ปัญหาไม่ให้เกิดมีความขัดแย้งหรือจะมีขึ้นก็ให้มันน้อย เหมาะกับปัญหาที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็น เรื่องเล็กน้อยหรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ส่วนผลเสียของ การแก้ไขปัญหาคือ จะเกิดปัญหาขึ้นใหม่อีกหลายปัญหา และมีความ ซ้ำซ้อนมากยิ่งขึ้นทำให้แก้ปัญหาต่อไปอีกไม่มีสิ้นสุด จนยากที่จะแก้ไขปัญหาคือ ผู้บริหารที่ เลือกใช้วิธีแบบนี้มักจะเป็นพวกพนักงานหรือพวกทำงานตำค่าตั้งอย่างเดียว

3. การประนีประนอม (Compromise) การประนีประนอมเป็นการแก้ปัญหาแบบใช้ วิธีการไกล่เกลี่ยเจรจาต่อรองกัน ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้มาพบกันครึ่งทาง การใช้วิธีแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบนี้คือเมื่อทุกฝ่ายไม่สามารถที่จะตกลงหรือยุติปัญหาได้ จึงใช้วิธีอมชอม ผลประ โยชน์ของทุกฝ่าย ผลดีของการแก้ปัญหาของความขัดแย้งแบบนี้เป็น สามารถบรรเทาความ รุนแรงของปัญหาได้ ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร ส่วนผลเสียของ การแก้ไขปัญหาคือ ไม่ได้ทำให้มูลเหตุของความขัดแย้งหมดไป ยังคงมี

ความไม่พอใจหลงเหลืออยู่ แต่ยังคงเก็บไว้อยู่ภายในจิตใจ ไม่ได้แสดงออกมาให้ปรากฏเห็นยังภายนอกเท่านั้น ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักจะเป็นพวกนักบุญ

4. การใช้อำนาจหรือการบังคับ (Dominate) การใช้อำนาจหรือการบังคับเป็นการแก้ไขปัญหาแบบใช้อำนาจหรือตำแหน่งหน้าที่เหนือกว่า ใช้อำนาจตามสิทธิอำนาจที่มีอยู่อย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายเป็นพลังสนับสนุนให้ผู้อื่นยอมตกลง เพราะความเกรงกลัว ผลดีของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเด็ดขาด ทำให้เกิดความสงบโดยเร็ว ส่วนผลเสียของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ เกิดความรู้สึกกดดันว่าถูกบีบบังคับโดยการใช้อำนาจบาตรใหญ่ เมื่อได้รับความกดดันมาก ๆ และนาน ๆ เข้า ก็อาจจะเป็นมูลเหตุให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องอื่น ๆ อีกและลุกลามจนเป็นเรื่องใหญ่โต จนถึงจุดหนึ่งถึงขั้นต่อต้านผู้บริหาร ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักจะเป็นพวกเผด็จการ

5. การเผชิญหน้า (Confrontation) การเผชิญหน้าเป็นการแก้ไขปัญหาแบบให้ฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งมาเผชิญหน้ากัน มาพบกันเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันอภิปรายถึงปัญหาข้อบังคับข้อใจ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยเพื่อให้ที่ประชุมได้รับฟังเหตุผลและทราบข้อมูล ตลอดจนรู้ถึงแนวความคิดและท่าทีของแต่ละฝ่ายได้อย่างชัดเจน จะได้อาทางแก้ไขได้ถูกต้องตรงตามอาการของปัญหา เป็นแบบที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าวิธีอื่นใด ผลดีของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ เป็นการใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาข้อขัดแย้ง เปิดโอกาสให้มีโอกาสระบายถึงความในใจของกันและกัน ความคับข้องใจหรือความไม่พอใจก็จะถูกพูดออกมาซึ่งจะทำให้การแก้ไขปัญหทำได้ง่าย รวดเร็ว และตรงจุดของปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด ส่วนผลเสียของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ อาจใช้กระบวนการอันยาวนานและต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก ขึ้นอยู่กับตัวปัญหาและกลุ่มที่มีปัญหา ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักจะเป็นพวกนักพัฒนาและนักบริหาร

6. การเจรจาต่อรอง (Bargaining) การเจรจาต่อรองเป็นการแก้ไขปัญหาแบบให้แต่ละฝ่ายเสนอความคิดเห็นให้อีกฝ่ายอย่างเต็มใจ หรือพร้อมที่จะได้รับกับข้อต่อรองที่หยิบยกขึ้นมาพูด ฝ่ายหนึ่งมักจะเป็นฝ่ายเสียประโยชน์บางส่วน แต่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้รับประโยชน์บางส่วน ผลดีของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมมากที่สุด การเจรจาต่อรองจะเป็นลักษณะของความเต็มใจที่จะให้ที่ก็จะรับอย่างสมดุล สร้างความพอใจในระดับหนึ่งให้กับคู่กรณี แล้วยังช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นมาในองค์กรได้อีกด้วย ส่วนผลเสียของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ ฝ่ายที่เสียประโยชน์อาจเกิดความรู้สึกนึกคิดที่ไม่ดี

ยังคงมีความคับข้องใจเหลืออยู่ เกิดความไม่พอใจที่ไม่ได้เป็นไปตามที่ตนคาดหวัง ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักจะเป็นพวกนักพัฒนาและนักบริหาร

7. ความร่วมมือแก้ปัญหา (Collaboration) การร่วมมือแก้ปัญหา เป็นการแก้ปัญหาแบบใช้การประสานความคิดเข้าด้วยกันของทุกฝ่ายที่ขัดแย้ง พยายามปรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานหรือฝ่าย หรือเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายทุกกลุ่มเข้ามาร่วมมือช่วยกันแก้ปัญหา (Problem - Solving) อย่างจริงจังและอย่างสุดความสามารถ ผลดีของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ยังช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาร่วมกัน แสวงหาและยอมรับจุดมุ่งหมายร่วมกัน สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ ผลเสียของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้คือ เป็นการที่จะนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันของฝ่ายที่ขัดแย้งมาประสานความคิดเข้าด้วยกันโดยที่ไม่มีมีการถกเถียงกัน ปัญหาบางอย่างที่เป็นเรื่องเฉพาะตนหรือของฝ่ายตนเองที่ไม่อาจจะสามารถแก้ไขได้ เพราะเป็นเรื่องที่ประบางอาจเป็นมูลเหตุให้เกิดการกระทบกระทั่งกันอีกได้ ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักเป็นพวกนักพัฒนาและนักบริหาร

8. การใช้เสียงข้างมาก (Majority Rule) การใช้เสียงข้างมาก เป็นการแก้ปัญหาแบบใช้เสียงข้างมากตามหลักการของประชาธิปไตย มาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจข้อขัดแย้งโดยใช้วิธีการลงคะแนนเสียง ฝ่ายที่ได้คะแนนเสียงมากกว่าจะเป็นผู้ได้รับชัยชนะ ฝ่ายที่ได้คะแนนเสียงน้อยกว่าจะเป็นผู้พ่ายแพ้ ผลดีของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ เป็นการแก้ปัญหาที่ได้ผลดีมากกว่าวิธีหนึ่ง เมื่อไม่สามารถจะแก้ปัญหด้วยวิธีอื่น ๆ แล้ววิธีนี้นับว่าเหมาะสมที่สุดในการวัดมติเสียงสนับสนุน ส่วนผลเสียของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ เป็นการยากที่จะทำให้ถูกใจตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ คนส่วนน้อยที่ไม่ได้รับการตอบสนองก็จะไม่ค่อยพอใจ และภายในจิตใจก็จะไม่ยอมรับการตัดสินใจ ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักเป็นพวกนักพัฒนาและนักบริหาร

9. การปรับโครงสร้างขององค์กร (Altering the organization structure) การปรับโครงสร้างขององค์กร เป็นการแก้ปัญหาแบบสุดท้ายที่ไม่รู้จะแก้ปัญหแบบใดได้ ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความกล้าหาญที่จะต้องตัดสินใจผ่าตัดองค์กร ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร โดยการยกเครื่ององค์กรใหม่ (Reengineering) เปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่และอำนาจหน้าที่ใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องและสมดุลกัน ระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้ง ปรับเปลี่ยนหรือย้ายบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มที่ไม่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานเดิมได้ หรืออาจจะแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนกลางเข้าไปประสานหรือเป็นตัวเชื่อมในกลุ่มที่มีปัญหาของความขัดแย้งนั้นก็ได้ ผลดีของการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งแบบนี้ คือ เป็นการแก้ปัญหาที่ได้ผลชัดเจนและแน่นอนที่สุด เพราะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงกับอาการของปัญหามากที่สุดทั้งคนและระบบพร้อมกันไป

ขณะเดียวกัน ส่วนผลเสียของการแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งแบบนี้เป็นไปได้ยากที่จะปรับโครงสร้างขององค์กร เพราะต้องเปลี่ยนทั้งกำลังคน งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นอันมาก ผู้ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนบางคนถูกย้ายไปในตำแหน่งหน้าที่ต่ำลงหรือไม่เหมาะสม ก็ จะเกิดความไม่พอใจ ผู้บริหารที่เลือกใช้วิธีแบบนี้มักจะเป็นพวกนักพัฒนาและนักบริหาร

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 52 - 53) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งว่า ในการบริหารงานหรือการอยู่ร่วมกันของคนหลายคน มักจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ส่งผลให้ความสนใจของบุคคลมุ่งไปยัง 2 สิ่งก็คือ ผลลัพธ์ (Results) และความสัมพันธ์ (Relationships) การจัดการกับความขัดแย้งมีอยู่ 5 วิธี โดยเป็นไปตามปริมาณความสนใจในผลลัพธ์และความสัมพันธ์นั่นเอง วิธีต่าง ๆ ได้บรรยายตามภาพประกอบ 2.4

สูง	การแข่งขัน (Competing)		การประสานความร่วมมือ (Collaborating)
เน้นผลลัพธ์		การประนีประนอม (Compromising)	
ต่ำ	การหลีกเลี่ยง (Avoiding)		การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)
	ต่ำ	เน้นสัมพันธ์	สูง

ภาพประกอบ 2.4 การจัดการกับความขัดแย้ง

ที่มา : อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 51)

วิธีจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) จะเกิดจากการที่บุคคลละเลยหรือถอนตัวจากความขัดแย้ง แสดงว่าบุคคลนั้นไม่ได้มีความพยายาม ติดตามและกระทำสิ่งนั้นให้บรรลุเป้าหมายที่สามารถรับรู้ได้ และบุคคลนั้นละเลยกับการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีความรู้สึกที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ไม่รับรู้จะทำให้ตนเองเป็นสุข ไม่ทุกข์ใจ ซึ่งวิธีอาจเป็นวิธีที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความสุขแก่ระยะสั้น แต่จะส่งผลกระทบยาว กลายเป็นปัญหาใหญ่หลวงขึ้นได้ เช่น การแก้ปัญหาทุกอย่างต้องมีการคลี่คลายหาทางออก ยิ่งละเลยก็ยิ่งพอกพูน ให้บุคคลอื่นตัดสินใจแก้ปัญหา เราก็อาจจะไม่พึงพอใจ ส่งผลให้ผู้ที่ร่วมงานกับเราขาดความไว้วางใจในการละเลย หลีกเลี่ยงปัญหาในครั้งนี้

2. การแข่งขัน (Competing) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมุ่งผลลัพธ์ที่ตนเองจะได้รับ โดยไม่คำนึงถึงว่า ผลลัพธ์ที่ได้นั้นกระทบต่อคนอื่นอย่างไร เช่น ในการทำธุรกิจ โดยเฉพาะในการใช้กลยุทธ์ส่วนใหญ่ต่างมุ่งหวังในการทำกำไรให้กับธุรกิจของตน โดยบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงคู่แข่งหรือผู้บริโภคว่าต้องได้รับผลกระทบอย่างไร หรือในกรณีการแข่งขันในตำแหน่งหน้าที่การงานบางคนอาจใช้หน้าที่ที่ตนมีอยู่บังคับให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน ไม่ว่าจะการกระทำนั้นจะถูกต้องหรือไม่ก็ตาม

3. การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลวางผลประโยชน์ของคนอื่นเหนือกว่าประโยชน์ของตนเอง พร้อมทั้งจะเสียสละประโยชน์ที่ตนจะได้รับเพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ไม่ต้องการให้เกิดความคับข้องใจต่อกัน ซึ่งในกรณีนี้ก็ส่งผลดี แต่ในบางครั้งทำให้บุคคลที่โอนอ่อนผ่อนตามก็อาจจะทิ้งโอกาสบางโอกาสไป ต้องคิดและหาเหตุผลว่าเราควรจะโอนอ่อนผ่อนตามในกรณีใดบ้าง ซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องทุกกรณีเสมอไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเหตุผลที่สมควร และจะไม่เกิดความเสียหายในภายหลัง

4. การประนีประนอม (Compromising) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าอย่างหนึ่งกับสิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่ง เป็นการตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้ได้รับสิ่งที่ตนพึงประสงค์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ส่วนใหญ่จะสร้างความพึงพอใจมากกว่าการบังคับหรือการยอมกระทำตามในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา แต่ในบางกรณีการประนีประนอมอาจจะเป็นการเสียสละของคนอีกบางกลุ่ม ที่ต้องยอมเสียบางส่วนเพื่อรักษาอีกส่วนไว้

5. การประสานความร่วมมือ (Collaborating) จะเกิดขึ้นเมื่อทั้งผลลัพธ์และความสัมพันธ์ต่างก็มีความสำคัญ การประสานความร่วมมือก็ย่อมเป็นแนวทางออกที่ให้คุณประโยชน์สูงสุด การประสานความร่วมมือผู้คนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ส่วนใหญ่ต่างพยายามหาทางแก้ปัญหา หรือทางออกที่ดีมากกว่าการที่จะโทษกันไปโทษกันมา เพราะคนกลุ่มนี้จะรักความก้าวหน้า และเน้นอนาคตเป็นหลัก รวมไปถึงการรักษาสัมพันธภาพที่ดีของกลุ่มไว้ด้วย

จตุพร สังขวรรณ (2557 : 125 - 127) ได้กล่าวถึงรูปแบบในการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบแข่งขัน (Competition Style) เป็นรูปแบบการแก้ความขัดแย้งที่พยายามทุกวิถีทางที่จะให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การใช้อำนาจหรืออิทธิพล เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นพ้องกับสิ่งที่ตนเองต้องการ เป็นต้น รูปแบบแข่งขัน ควรใช้เมื่อใด ? เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน มีเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน เช่น งบประมาณ การลงโทษ เป็นต้น นอกจากนี้อาจอยู่ในสถานการณ์ที่มั่นใจว่าตนเองเป็นฝ่ายถูกต้อง ผลลัพธ์จากรูปแบบแข่งขัน จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ - แพ้ (Win -

Lose)” หมายถึง เราเป็นฝ่ายชนะได้สิ่งที่ต้องการ แต่คู่กรณีแพ้ไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้จึงเป็นรูปแบบที่เน้นการเอาแต่ใจตนเองเป็นหลัก

2. แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding Style) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่เผชิญหน้ากับความขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา รอเวลาให้ความขัดแย้งทุเลาลงไปเอง เป็นรูปแบบที่ไม่สนใจทั้งเป้าหมายหรือความต้องการของตนเอง และไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่งด้วย รูปแบบหลีกเลี่ยงควรใช้เมื่อใด ? เมื่อประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ ไม่มีประโยชน์ที่จะต้องเสียเวลาแก้ไข หรือมีปัญหาอย่างอื่นสำคัญกว่า หรือรู้ว่าการเผชิญหน้าในปัญหานั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี หรือต้องการให้ผู้อื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งพอที่จะร่วมงานกันต่อไปได้ ผลลัพธ์จากรูปแบบหลีกเลี่ยง จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ - แพ้ (Lose - lose)” หมายถึง ทั้งเราและคู่กรณีไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการเพราะมัวแต่หลบเลี่ยงปัญหา

3. แบบยอม ๆ กันไป (Accommodation Style) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่เน้นการให้ความร่วมมือผู้อื่น มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่งโดยยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตน หรือในอีกแง่มุมหนึ่งคืออยากเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น รูปแบบยอม ๆ กันไป ควรใช้เมื่อใด ? เมื่อเห็นว่าสถานการณ์นั้นตนเป็นฝ่ายผิด แต่ต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีเหตุมีผล เป็นผู้เสียสละ ต้องการให้คนอื่นพอใจและสร้างการยอมรับจากสังคมหรือในมุมที่ประเด็นความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเอง ผลลัพธ์จากรูปแบบยอม ๆ กันไป จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ - ชนะ (Lose - win)” หมายถึงเราเป็นฝ่ายแพ้ไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ ในขณะที่คู่กรณีเป็นฝ่ายชนะได้ในสิ่งที่ต้องการ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้จึงเป็นรูปแบบที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นหลัก

4. แบบประนีประนอม (Compromising Style) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียความต้องการหรือเป้าหมายในบางส่วน เพื่อไม่ให้กระทบต่อความสัมพันธ์มากนัก รูปแบบประนีประนอมควรใช้เมื่อใด ? เมื่อเป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง ไม่คุ้มค่ากับการพยายามเอาชนะ หรือคู่กรณีมีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีพวกมากพอ ๆ กัน หรือมีระยะเวลาจำกัดในการแก้ไขความขัดแย้ง มักถูกใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้แบบแข่งขันหรือแบบร่วมมือร่วมใจไม่ได้ผล ผลลัพธ์จากรูปแบบประนีประนอมจะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “50 - 50 ชนะ - แพ้ (50 - 50 Win - lose)” หมายถึง การไม่มีผู้ชนะผู้แพ้อย่างชัดเจน เพราะแต่ละฝ่ายต่างได้ในสิ่งที่ต้องการฝ่ายละครั้งหนึ่งเท่านั้น รูปแบบประนีประนอมมักจะใช้กันมากในสังคมไทย ซึ่งมักจะถูกเข้าใจแบบผิด ๆ ว่าเป็นแบบชนะทั้งสองฝ่าย (Win - win)

5. แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaboration Style) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของตนเอง และให้ความสำคัญกับความสัมพันธกับอีกฝ่ายหนึ่ง มุ่งแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์และความพอใจทั้งสองฝ่าย รูปแบบร่วมมือร่วมใจควรใช้เมื่อใด ? เมื่อต้องการหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยการผสมผสานความคิดเห็น รวมถึงความต้องการของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน หรือเมื่อแนวคิดหรือเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่ายสำคัญเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้ ผลลัพธ์จากรูปแบบร่วมมือร่วมใจ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ - ชนะ (Win - win)” หมายถึง ทั้งเราและคู่กรณีได้ในสิ่งที่ต้องการกันทั้ง 2 ฝ่าย รวมถึงยังมีความสัมพันธ์ที่ดียิ่งต่อกันเหมือนเดิม หรือดีกว่าเดิม

จากความคิดเห็นที่นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะมีการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ วิธีการบริหารความขัดแย้งนั้นมีหลายวิธี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้สังเคราะห์พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการบริหารความขัดแย้ง

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	Thomus & Killman. 1987	Johnson & Johnson. 1987	Owens. 1991	Rahim. 1985	Everard & Morris. 1985	วิเชียร วิทยอุดม. 2555	สมิต ทัศนกร. 2550	อัครา ดิมวงษ์ทอง. 2557	จตุพร ตั้งขจรณ. 2557	ความถี่
1. การเอาชนะ (Competition)	✓		✓	✓			✓	✓	✓	6
2. การร่วมมือ (Collaboration)	✓		✓			✓	✓	✓	✓	5
3. การประนีประนอม (Compromising)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5. การยอมให้ (Accommodation)	✓		✓	✓			✓	✓	✓	6
6. การผสมผสาน (Integrating)				✓						1
7. การบังคับ (Forcing)		✓				✓				2
8. การเผชิญหน้า (Confrontation)		✓								1
9. การกลบเกลื่อน (Smoothing)		✓			✓					2
10. การต่อสู้ (Fighting)					✓	✓				2
11. การแก้ปัญหา (Problem Solving)					✓					1
12. การเพิกเฉย (Ignorance)						✓				1
13. การเจรจาต่อรอง (Bargaining)						✓				1
14. การใช้เสียงข้างมาก (Majority Rule)						✓				1
15. การปรับโครงสร้างองค์กร (Altering the Organization Structure)						✓				1

จากตาราง 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการบริหารความขัดแย้ง พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 11 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิชาการส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารความขัดแย้ง พบว่า สามารถคัดเลือกองค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้งได้

5 องค์ประกอบ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) หมายถึง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการเอาชนะจะจัดการกับความขัดแย้งโดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดหรือเสนอเท่านั้น โดยการใช้อำนาจหน้าที่ยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบวิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น ใช้อำนาจสั่งการโดยไม่ให้มีการโต้แย้ง แสดงการคุกคาม ข่มขู่ และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น ไม่แสดงออกถึงความต้องการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกัน

2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูงด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการร่วมมือจะจัดการกับความขัดแย้งโดยหาแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกัน หันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง พยายามตกลงร่วมกันหาทางแก้ไขความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

3. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการประนีประนอมจะจัดการกับความขัดแย้งโดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้คู่กรณีมาพบกันคนละครึ่งทางให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์บ้าง และทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งๆ ที่ตนเองปรารถนาบ้าง เพื่อจะตกลงกันได้เป็นลักษณะของการยอม

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจะจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามีปัญหาความขัดแย้งหรือเห็นว่าเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อย จึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ข้องเกี่ยว ไม่ได้แย้ง พยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง ไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำเสนอข้อโต้แย้งมาหาตนโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการยอมให้จะจัดการกับความขัดแย้งโดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้เกิดความสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น สร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ฉวีวรรณ ยนต์ตัน (2554 : 97 - 99) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูใน โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 เมื่อจำแนกตามสถานภาพโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูใน โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาด โรงเรียนพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554 : 121 - 122) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีผลดังนี้ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และการหลีกเลี่ยง ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยจำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยจำแนกตามเพศ พบว่า ด้านการประนีประนอมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยจำแนกตามอายุ พบว่า ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

พบว่า ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโดยจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประวีณ วีระเสนีย์ (2555 : 115 - 116) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเครือข่ายเมือง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงลำดับคะแนนจากสูงไปหาต่ำดังนี้ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม การกลบเกลื่อน การใช้อำนาจ และการถอนตัว ตามลำดับ การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามเพศและอายุผลการวิจัยพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นุตประวีณ เบาเน็ด (2555 : 106 - 107) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครแบบการยอมให้อยู่ในระดับมาก แบบการร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย ส่วนการปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีระบบ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบการเอาชนะไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู

กนกภรณ์ ชื่นตา (2556 : 82 - 83) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ การเปรียบเทียบ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 จำแนกตามเพศพบว่า มีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามเพศพบว่ามีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า มีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เขมณัฐ กอสมานชัยกิจ (2556 : 58) ได้ศึกษา การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ และด้านการลดระดับความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย ตามลำดับ

นิพัทธา ศรีดี (2556 : 79) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูใน โรงเรียนสำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าครูใน โรงเรียนสำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการรับรู้ต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารใน โรงเรียนสำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ผู้บริหารใช้มากที่สุด ส่วนวิธีการยอมให้ วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการเอาชนะ ใช้ในระดับปานกลาง ครูที่มีเพศต่างกัน มีการรับรู้ต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในด้าน วิธีการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาพรวมและด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ครูที่มีอายุต่างกันมีการรับรู้ต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในด้านวิธีประนีประนอม และวิธีการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาพรวมและด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ครูที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการรับรู้ต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อ

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในด้านวิธีการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาพรวมและด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

มยุรี สนิทกุล (2557 : 86 - 88) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านการเอาชนะมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ตามลำดับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ทุกด้านมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษามีประสิทธิผลสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ในทางบวก ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กานต์ศักดิ์ ดัดขุนทด (2558 : 136 - 146) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ตามทัศนะของครู พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้ การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูตามทัศนะของครูใน 7 ด้าน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ตามลำดับ การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามทัศนะของครูจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ตามทัศนะของครูในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ด้านการร่วมมือกับด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ ด้านการเอาชนะกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

นพทฐิ ก้อนใจ (2558 : 56) ได้ศึกษา การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า พฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาราย ด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมา คือ การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การบริหารความขัดแย้ง แบบบังคับ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเมื่อจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิทยฐานะ และขนาดโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตาม อายุ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีช่วงอายุ 31-40 ปี ใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมากที่สุด ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีช่วงอายุ 41-50 ปี ใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด และผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 51 ปี ขึ้นไปใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยมากที่สุด พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ช่วงอายุใช้น้อยที่สุด คือ แบบบังคับ

นภภรณ์ จตุรป่า (2560 : 100 - 101) ได้ศึกษา สภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า สภาพการบริหารความ ขัดแย้งในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือด้านเผชิญหน้า ด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านบังคับ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ ขัดแย้งในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพและตำแหน่งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ และด้านบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการยอมให้ ด้านการ หลีกเลี่ยง ด้านเอาชนะ และด้านเผชิญหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

มาเรีย (Maria. 1984 : 1601) ได้ศึกษา วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งผู้บริหาร โรงเรียนชาย และหญิง ในวิทยาลัยที่สอนศิลปะศาสตร์เอกชน รัฐเพนซิลเวียโดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้ง แบบ โรมัส - คิลแมนน์ พบว่า ผู้บริหารชายและหญิงใช้วิธีแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มี ประสบการณ์น้อยจะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบประนีประนอม กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงใช้วิธี แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยงสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มนักธุรกิจและ เจ้าหน้าที่รัฐ

ลิตตัน (Litton, 1989 : 2219) ได้ศึกษา การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายรัฐคาโรไลนาเหนือทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กัน ใช้วิธีการเอาชนะ และวิธีการร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีแก้ปัญหาบ่อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียนมีผลต่อการใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

ฮูเวอร์ (Hoover, 1991 : 2942 - A) ได้ศึกษา พฤติกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กร ในสถานศึกษาของรัฐแพนซิลวาเนีย พบว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารแบบยอมให้และการประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของสถานศึกษาแบบเปิด การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้อำนาจและการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศขององค์กรแบบเปิดจะมีความขัดแย้งในระดับต่ำ ความขัดแย้งในองค์กรระดับต่ำผู้บริหารจะใช้การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมให้และการประนีประนอม ส่วนความขัดแย้งในองค์กรระดับสูงผู้บริหารจะใช้แบบการใช้อำนาจและการหลีกเลี่ยง

แคช (Cach, 1991 : 3567 - A - 3568 - A) ได้ศึกษา การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในสถานศึกษารัฐบาลรัฐคาโรไลโด พบว่า ผู้บริหารและครูใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปร เพศ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือมากที่สุด ใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด

เฟย์ (Faye, 1995 : 7420) ได้ศึกษา การปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปฏิกิริยาโต้ตอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรงภายใต้สภาวะแวดล้อมในสังคมเมือง การตอบสนองเหล่านี้มีต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยในโรงเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือ ต้องการจะเพิ่มความตระหนักรู้ของความขัดแย้งว่าเป็นเสมือนธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และจะต้องแก้ไขให้ลุล่วงโดยปราศจากความรุนแรงด้วยการดำเนินการผ่านทักษะในการแก้ปัญหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า นักเรียนมัธยมได้เริ่มที่จะมีความตระหนักรู้ในทักษะของการจัดการกับความขัดแย้งมากขึ้น เมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านั้นขึ้น และสามารถจัดการกับความขัดแย้ง โดยปราศจากความรุนแรง

ด้วยการดำเนินการผ่านกลยุทธ์ของการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังมีผลทำให้พฤติกรรมนี้มีการเผชิญหน้าระหว่างเหตุการณ์ยุ่งเหยิงที่สำคัญลดลงด้วย

กิบส์ (Gibbs, 1997 : 249) ได้ศึกษา การประนีประนอมความขัดแย้งโดยได้สำรวจข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในชนบท พบว่า การใช้การประนีประนอมในความขัดแย้งอาจจะมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์ให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีผลมาจากอิทธิพลประเพณีและวัฒนธรรมการใช้การประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

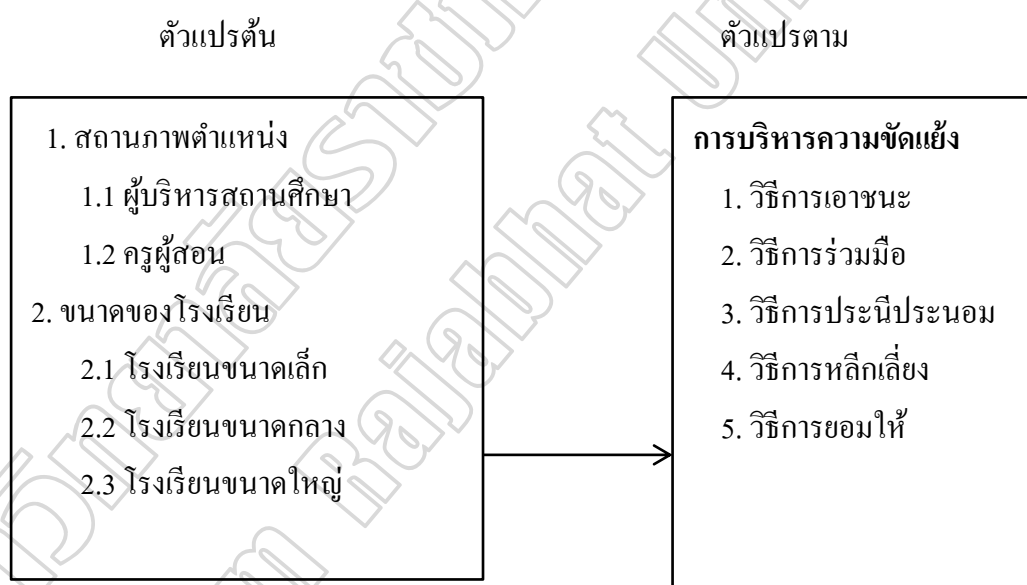
เฮนกิน และคณะ (Henkin et al. 1999 : 111) ได้ทำการวิจัย ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ในเมืองอูบาน (Large Urban School) โดยศึกษาถึงยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative Problem Solving)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปได้ว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้คือ การร่วมมือ การประนีประนอม นอกจากนี้ยังมีแบบ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ที่ผู้บริหารมักจะใช้เช่นกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มี วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร บริบทของโรงเรียน ต่างกัน จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการใช้อำนาจ ทักษะการจัดสรรความเป็นธรรม ทักษะในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เพื่อที่จะใช้ทักษะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดผลดีแก่โรงเรียนให้ได้มากที่สุด และทำให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนให้ได้มากที่สุด ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยทั้งของในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงขอสรุปพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 5 วิธี คือ

- 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย ได้จากการสังเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของ Thomas & Kilmann (1987 : 11-16); Johnson & Johnson (1987 : 272 - 274); Owens (1991: 248); Rahim (1985); Everard & Morris (1985 : 108 - 111); วิเชียร วิทยอุดม (2555 : 4 - 14); สมิต สัจฉกร (2550 : 44 - 45); จตุพร สังขวรรณ (2557 : 125 - 127); อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 52 - 53) ประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้ จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนดังปรากฏใน ภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวนทั้งสิ้น 3,341 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 156 คน ครูผู้สอน จำนวน 3,185 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 111 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 343 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 454 คน แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น ดังนี้

2.1 แบ่งโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในแต่ละอำเภอออกเป็นกลุ่มย่อยตามขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยลักษณะแบ่งชั้น (Stratified)

2.2 จำแนกประชากรในแต่ละขนาดโรงเรียนออกเป็นกลุ่มย่อย 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยลักษณะแบ่งชั้น

2.3 ทำการสุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ให้กระจายไปตามอำเภอและขนาดโรงเรียนตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยการจับสลาก

รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แสดงในตาราง 3.1 - 3.2 ดังนี้

ตาราง 3.1 ประชากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

สหวิทยาเขต	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู
กระสัง	4	61	6	96	5	134
นางรอง	7	95	8	115	4	152
ประโคนชัย	3	49	2	67	14	363
พุทไธสง	2	34	13	205	5	140
เมืองบุรีรัมย์	8	115	11	93	5	329
ละหานทราย	6	91	3	47	5	134
ลำปลายมาศ	5	81	2	64	5	129
สตึก	6	68	9	147	5	108
หนองกี่	2	32	6	114	5	122
รวม	43	626	60	948	53	1,611

ตาราง 3.2 กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 32

สหวิทยาเขต	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
กระสัง	3	6	4	11	4	15
นางรอง	5	11	6	13	3	17
ประโคนชัย	2	5	1	7	10	38
พุทไธสง	1	3	9	21	4	16
เมืองบุรีรัมย์	6	13	7	11	4	34
ละหานทราย	5	10	2	5	4	15
ลำปลายมาศ	4	9	1	6	4	14
สตึก	4	7	6	15	4	12
หนองกี่	1	3	4	13	4	13
รวม	30	67	40	102	41	174

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 2 ข้อ ประกอบด้วย สถานภาพตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเอาชนะ จำนวน 10 ข้อ 2) การร่วมมือ จำนวน 9 ข้อ 3) การประนีประนอม จำนวน 10 ข้อ 4) การหลีกเลี่ยง จำนวน 10 ข้อ และ 5) การยอมให้ จำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรม

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 32 ทั้ง 5 ด้าน มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open - ended Form)

2. ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตาม
ขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 นำข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้า มาสร้างแบบสอบถาม

2.3 นำเสนอร่างแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแล้วนำมา
ปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบ เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุม ตรงตาม
สภาพ และปัญหา เป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) ผู้เชี่ยวชาญที่ทำการ
ตรวจสอบ มีดังนี้

2.3.1 นายกิตติชัย ตระกูลกิติ วุฒิกการศึกษา ปร.ด. สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหงส์พิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 32 ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.3.2 นายวินิต ศิริสันติเมธาคม วุฒิกการศึกษา ศษ.ม. สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโนนสูงน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ
บุรีรัมย์ เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.3.3 นายประกอบ พิมพ์ตะครอง วุฒิกการศึกษา กษ.ม. สาขาวิชาการวัดผล
การศึกษา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย บุรีรัมย์ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบ แก้ไข จากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข
แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try - out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 31 ที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.6 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาอำนาจจำแนกเพื่อตรวจสอบคุณภาพของ แบบสอบถามรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนแต่ละข้อทั้งกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ ทดสอบความแตกต่างโดยใช้ t -test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือถ้าค่า t มีค่า 1.75 ขึ้นไป ถือว่ามีอำนาจจำแนกสูงอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 260) โดยปรากฏว่า แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 2.629 - 13.275

2.7 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .974 ซึ่งมีค่าสูงผ่านเกณฑ์

2.8 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์อีกครั้งเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. ผู้วิจัยส่งหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ผลปรากฏว่าแบบสอบถามจำนวน 454 ฉบับ เก็บรวบรวมมาได้ จำนวน 454 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วของผู้ตอบแบบสอบถามไปเกี่ยวกับสถานภาพ และขนาดของโรงเรียน โดยหาความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยการวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ แล้วแปลผลตามเกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 163)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 โดย จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Analysis of Variance)

4. การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดคำตอบเข้าประเด็น เดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 304)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนน

N แทน จำนวนข้อมูล

1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร
(ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 309)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N^2}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละข้อยกกำลังสอง
 $(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 N^2 แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 หาค่าอำนาจจำแนก โดยวิธีหาค่าอัตราส่วนวิกฤต t เป็นรายข้อ ตามวิธีของ t-test
โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 260)

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2 + S_L^2}{n}}}$$

เมื่อ \bar{X}_H แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนสูง
 \bar{X}_L แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนต่ำ
 S_H^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนสูง
 S_L^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนต่ำ
 n แทน จำนวนคนในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำที่นำมาวิเคราะห์

2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา
(Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตร ดังนี้ (ประสิทธิ์
สุวรรณรักษ์, 2555 : 261)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน ความเชื่อมั่น
	k	แทน จำนวนข้อสอบของแบบสอบถาม
	S_i^2	แทน ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	S_t^2	แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง โดยการทดสอบค่าที (t - test) โดยใช้สูตรดังนี้
(ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 322)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t
	\bar{X}_1	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1
	\bar{X}_2	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2
	S_1^2	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3.2 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
โดยใช้ค่าสถิติ F - test โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 328)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F
	MS _b	แทน ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองระหว่างกลุ่ม
	MS _w	แทน ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม
	k	แทน จำนวนกลุ่มที่ศึกษา
	n	แทน จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe') ดังสูตรต่อไปนี้ (บุญชุม ศรีสะอาด. 2554 : 346)

$$CV_d = \sqrt{(K-1)(F^*)(MS_{within})(2/n)}$$

เมื่อ	CV _d	แทน ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่
	K	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	F*	แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS _{within}	แทน ค่า Mean square within Group
	n	แทน จำนวนหน่วยตัวอย่างในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ตามสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบ (t - distribution)
F	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงของ (F - distribution)
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญที่ .05
**	แทน	มีระดับนัยสำคัญที่ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอ โดยใช้ความถี่ และร้อยละ ดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 สถานภาพตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในตำแหน่ง

ลักษณะตัวแปร	จำนวน (คน) (n = 454)	ร้อยละ
กลุ่มตัวอย่าง	454	100.00
1. สถานภาพตำแหน่ง ผู้บริหาร	111	24.45
ครูผู้สอน	343	75.55
2. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	97	21.37
โรงเรียนขนาดกลาง	142	31.28
โรงเรียนขนาดใหญ่	215	47.36

จากตาราง 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 343 คน คิดเป็นร้อยละ 75.55 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 24.45 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 215 คน คิดเป็น

ร้อยละ 47.36 รองลงมาคือ โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 31.28 และ โรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 21.37

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับที่
1. การเอาชนะ	2.73	1.04	ปานกลาง	5
2. การร่วมมือ	3.87	0.73	มาก	1
3. การประนีประนอม	3.79	0.68	มาก	2
4. การหลีกเลี่ยง	2.74	0.74	ปานกลาง	4
5. การยอมให้	3.42	0.73	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.31	0.55	ปานกลาง	

จากตาราง 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 3.79$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน การเอาชนะ ($\bar{X} = 2.73$)

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับที่
1. การเอาชนะ	2.00	0.64	น้อย	5
2. การร่วมมือ	4.39	0.30	มาก	1
3. การประนีประนอม	4.38	0.29	มาก	2
4. การหลีกเลี่ยง	2.32	0.54	น้อย	4
5. การยอมให้	4.04	0.39	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.43	1.17	ปานกลาง	

จากตาราง 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน การร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย โดยด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.38$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน การเอาชนะ ($\bar{X} = 2.00$)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับที่
1. การเอาชนะ	2.97	1.03	ปานกลาง	4
2. การร่วมมือ	3.70	0.75	มาก	1
3. การประนีประนอม	3.60	0.67	มาก	2
4. การหลีกเลี่ยง	2.87	0.75	ปานกลาง	5
5. การยอมให้	3.22	0.70	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.27	0.37	ปานกลาง	

จากตาราง 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน การร่วมมือ และด้าน
การประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดย ด้านการร่วมมือ
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 3.60$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด คือ ด้าน การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 2.87$)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับพฤติกรรม	อันดับที่
1	ผู้บริหารจะทำทุกวิถีเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะ	2.85	1.26	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารจะยึดถือที่ตนเป็นฝ่ายถูกและมุ่งแต่เอาชนะ	2.73	1.24	ปานกลาง	7
3	ผู้บริหารจะยื่นกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น	2.71	1.22	ปานกลาง	8
4	ผู้บริหารจะปกป้องในสิ่งที่ตนเชื่อมั่นในความคิดของตนเพื่อเอาชนะ	2.74	1.21	ปานกลาง	5
5	ผู้บริหารจะโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะในสถานการณ์ความขัดแย้ง	2.79	1.19	ปานกลาง	3
6	ผู้บริหารใช้อำนาจเพื่อยุติความขัดแย้ง	3.10	1.11	ปานกลาง	1
7	ผู้บริหารเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหของตนถูกต้องเสมอ	2.76	1.24	ปานกลาง	4
8	ผู้บริหารยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอแนะเท่านั้น	2.74	1.24	ปานกลาง	6
9	ผู้บริหารจะทำทุกวิถีทาง หรือแม้แต่ใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามประเด็นที่ตนให้ความสำคัญ	2.65	1.28	ปานกลาง	9
10	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจข่มขู่	2.25	1.26	น้อย	10
	รวมเฉลี่ย	2.73	0.21	ปานกลาง	

จากตาราง 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับ ปานกลาง ยกเว้นข้อ 10 ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจข่มขู่ อยู่ในระดับน้อย โดยข้อ 6 ผู้บริหารใช้อำนาจเพื่อยุติความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.10$) รองลงมาคือ ข้อ 1 ผู้บริหารจะทำทุกวิธีเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะ ($\bar{X} = 2.85$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 10 ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจข่มขู่ ($\bar{X} = 2.25$)

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับ ที่
11	ผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน	3.85	0.97	มาก	5
12	ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	3.89	0.91	มาก	4
13	ผู้บริหารยุติปัญหาความขัดแย้งโดยมีการแบ่งปันผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย	3.75	1.02	มาก	8
14	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม	3.84	0.99	มาก	6
15	ผู้บริหารจะให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.82	0.99	มาก	7
16	ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.71	1.01	มาก	9
17	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางออกที่เป็นข้อตกลงของทุกฝ่ายร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ	3.98	0.96	มาก	2
18	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความพึงพอใจของทุกฝ่าย	3.97	0.92	มาก	3

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับ ที่
19	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	4.00	0.96	มาก	1
	รวมเฉลี่ย	3.87	0.10	มาก	

จากตาราง 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 ด้านการร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับ มาก โดยข้อ 19 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมาคือ ข้อ 17 ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางออกที่เป็นข้อตกลงของทุกฝ่ายร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ($\bar{X} = 3.98$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 16 ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.71$)

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับ ที่
20	ผู้บริหารใช้การแลกเปลี่ยนในสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการเพื่อยุติความขัดแย้ง	3.79	0.90	มาก	7
21	ผู้บริหารอาจต้องยอมทำตามผู้อื่นเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง	3.60	0.94	มาก	10
22	ผู้บริหารโน้มน้าวและจูงใจเพื่อให้เกิดการประนีประนอม	3.83	0.92	มาก	4

ตาราง 4.7 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับ ที่
23	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีระงับ	3.83	0.93	มาก	5
24	ผู้บริหารยอมที่จะยอมยอมในบางประเด็นหาก ผู้อื่นยอมยอมด้วยเช่นกัน	3.79	0.87	มาก	6
25	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย ข้อขัดแย้ง	3.86	0.90	มาก	3
26	ผู้บริหารจะหาทางที่จะทำให้เกิดความสมดุลใน แง่ของผลดีผลเสีย	3.87	0.88	มาก	2
27	ผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของ ทั้งสองฝ่ายเอาไว้	3.92	0.91	มาก	1
28	ผู้บริหารเสียสละความต้องการบางส่วนเพื่อ ตอบสนองความต้องการบางอย่างของอีกกลุ่ม	3.71	0.93	มาก	9
29	ผู้บริหารหาข้อแลกเปลี่ยนแก่คู่กรณีให้มาพบกัน คนละครั้งทาง	3.71	0.92	มาก	8
	รวมเฉลี่ย	3.79	0.09	มาก	

จากตาราง 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับ มาก โดยข้อ 27 ผู้บริหารพยายามหาทางรักษา สัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาคือ ข้อ 26 ผู้บริหารจะ หาทางที่จะทำให้เกิดความสมดุลในแง่ของผลดีผลเสีย ($\bar{X} = 3.87$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 21 ผู้บริหารอาจต้องยอมทำตามผู้อื่นเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.60$)

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับพฤติกรรม	อันดับที่
30	ผู้บริหารใช้ความอดทนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	3.68	0.93	มาก	1
31	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงและไม่ชอบแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	2.60	1.22	ปานกลาง	5
32	ผู้บริหารไม่ต้องการเอาชนะผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง	3.30	0.94	ปานกลาง	2
33	ผู้บริหารไม่พยายามเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา	2.69	1.11	ปานกลาง	3
34	ผู้บริหารถอนตัวสถานการณ์ความขัดแย้ง	2.61	1.11	ปานกลาง	4
35	ผู้บริหารให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	2.56	1.14	ปานกลาง	7
36	ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	2.45	1.12	น้อย	9
37	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้ง	2.59	1.17	ปานกลาง	6
38	ผู้บริหารไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของตน	2.41	1.18	น้อย	10
39	ผู้บริหารทิ้งช่วงเวลาไว้เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง	2.50	1.14	น้อย	8
	รวมเฉลี่ย	2.74	0.41	ปานกลาง	

จากตาราง 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.74$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 30 ผู้บริหารใช้ความอดทนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง อยู่ในระดับ มาก ยกเว้นข้อ 36 ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ข้อ 38 ผู้บริหารไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของตน และข้อ 39 ผู้บริหารทิ้งช่วงเวลาไว้เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง อยู่ในระดับน้อย ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 30 ผู้บริหารใช้ความอดทนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.68$) รองลงมาคือ ข้อ 32 ผู้บริหารไม่ต้องการเอาชนะผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง ($\bar{X} = 3.30$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 38 ผู้บริหารไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของตน ($\bar{X} = 2.41$)

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับ ที่
40	ผู้บริหารยอมที่จะเสียผลประโยชน์เพื่อยุติความขัดแย้ง	3.16	1.04	ปานกลาง	9
41	ผู้บริหารยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ตนไม่เห็นด้วย	3.17	1.05	ปานกลาง	8
42	ผู้บริหารเสียสละความต้องการของตนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน	3.32	0.98	ปานกลาง	7
43	ผู้บริหารโอนอ่อนผ่อนปรนมากกว่าที่จะถกเถียงในเรื่องเล็กน้อย	3.51	0.97	มาก	5
44	ผู้บริหารยินดียุติข้อคิดเห็นของตนถ้าหากเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	3.53	1.00	มาก	4
45	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น	3.56	0.93	มาก	3
46	ผู้บริหารเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.59	0.99	มาก	2

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับ ที่
47	ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ เอาชนะคนอื่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	3.50	0.99	ปานกลาง	6
48	ผู้บริหารคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีในอนาคต	3.74	1.01	มาก	1
49	ผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาก็	3.14	1.04	ปานกลาง	10
	รวมเฉลี่ย	3.42	0.21	ปานกลาง	

จากตาราง 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 ด้านการยอมให้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 43 ข้อ 44 ข้อ 45 ข้อ 46 และข้อ 48 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 48 ผู้บริหารคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีในอนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.74$) รองลงมาคือ ข้อ 46 ผู้บริหารเสียดสีความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X}=3.59$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 49 ผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาก็ ($\bar{X}=3.14$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับ
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง

ตาราง 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและ
รายด้าน

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูผู้สอน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการเอาชนะ	2.00	0.64	2.97	1.03	11.75**
2. ด้านการร่วมมือ	4.39	0.30	3.70	0.75	14.08**
3. ด้านการประนีประนอม	4.38	0.29	3.60	0.67	17.22**
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.32	0.54	2.87	0.75	8.56**
5. ด้านการยอมให้	4.04	0.39	3.22	0.70	15.33**
รวม	3.43	1.17	3.27	0.37	4.70**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับ
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.11 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการเอาชนะ โดยรวม
และรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารจะทำทุกวิธีเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะ	2.12	0.99	3.09	1.25	7.49**
2	ผู้บริหารจะยึดถือว่าตนเป็นฝ่ายถูกและมุ่งแต่เอาชนะ	1.99	0.84	2.97	1.26	9.41**
3	ผู้บริหารจะยื่นกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น	1.93	0.86	2.96	1.26	9.86**
4	ผู้บริหารจะปกป้องในสิ่งที่ตนเชื่อมั่นในความคิดของตนเพื่อเอาชนะ	2.02	0.81	2.97	1.22	9.42**
5	ผู้บริหารจะโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะในสถานการณ์ความขัดแย้ง	2.04	0.82	3.03	1.20	9.86**
6	ผู้บริหารใช้อำนาจเพื่อยุติความขัดแย้ง	2.88	0.87	3.17	1.17	2.78**
7	ผู้บริหารเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาของตนถูกต้องเสมอ	1.86	0.88	3.05	1.22	11.96**
8	ผู้บริหารยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอแนะเท่านั้น	1.85	0.88	3.02	1.20	11.10**
9	ผู้บริหารจะทำทุกวิถีทาง หรือแม้แต่ใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามประเด็นที่ตนให้ความสำคัญ	1.82	0.83	2.92	1.28	10.48**
10	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจข่มขู่	1.52	0.72	2.48	1.31	9.71**
	รวมเฉลี่ย	2.00	0.64	2.97	1.02	11.75**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการเอาชนะ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.12 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพ ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
11	ผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน	4.34	0.65	3.70	1.00	7.76**
12	ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	4.78	0.55	3.70	0.92	10.70**
13	ผู้บริหารยุติปัญหาความขัดแย้งโดยมีการแบ่งปันผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย	4.34	0.79	3.56	1.02	8.37**
14	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม	4.49	0.57	3.64	1.00	11.11**
15	ผู้บริหารจะให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	4.25	0.74	3.68	1.02	6.44**
16	ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.84	0.95	3.67	1.02	1.55
17	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางออกที่เป็นข้อตกลงของทุกฝ่ายร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ	4.62	0.60	3.78	0.97	10.98**
18	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความพึงพอใจของทุกฝ่าย	4.59	0.53	3.77	0.93	11.60**

ตาราง 4.12 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรม	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
19	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	4.59	0.49	3.81	0.99	11.06**
	รวมเฉลี่ย	4.39	0.30	3.70	0.75	14.08**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการร่วมมือ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 16 ไม่แตกต่างกัน ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพ ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
20	ผู้บริหารใช้การแลกเปลี่ยนในสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการเพื่อยุติความขัดแย้ง	4.38	0.69	3.60	0.87	9.66**
21	ผู้บริหารอาจต้องยอมทำตามผู้อื่นเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง	4.28	0.57	3.38	0.93	12.13**
22	ผู้บริหารโน้มน้าวและจูงใจเพื่อให้เกิดการประนีประนอม	4.42	0.55	3.64	0.93	10.82**
23	ผู้บริหารแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยวิธีระอมชอม	4.50	0.57	3.61	0.92	12.19**

ตาราง 4.13 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรม	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
24	ผู้บริหารยอมที่จะรวมชมในบางประเด็นหาก ผู้อื่นรวมชมด้วยเช่นกัน	4.41	0.61	3.60	0.85	10.93**
25	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย ข้อขัดแย้ง	4.36	0.61	3.70	0.92	8.64**
26	ผู้บริหารจะหาทางที่จะทำให้เกิดความสมดุลใน แง่ของผลดีผลเสีย	4.38	0.57	3.70	0.90	9.30**
27	ผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของ ทั้งสองฝ่ายเอาไว้	4.43	0.60	3.75	0.93	8.97**
28	ผู้บริหารเสียสละความต้องการบางส่วนเพื่อ ตอบสนองความต้องการบางอย่างของอีกกลุ่ม	4.30	0.64	3.52	0.93	9.82**
29	ผู้บริหารหาข้อแลกเปลี่ยนแก่คู่กรณีให้มาพบกัน คนละครั้งทาง	4.35	0.57	3.51	0.92	11.53**
	รวมเฉลี่ย	4.38	0.29	3.60	0.67	17.22**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับ
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการประนีประนอม โดยรวมและ
รายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติ

กรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการหลีกเลี่ยง
โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
30	ผู้บริหารใช้ความอดทนเพื่อหลีกเลี่ยงความ ขัดแย้ง	3.91	0.77	3.60	0.97	3.41**
31	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงและไม่ชอบแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้น	1.99	1.03	2.80	1.22	6.83**
32	ผู้บริหารไม่ต้องการเอาชนะผู้อื่นเพื่อ ผลประโยชน์ของตัวเอง	3.29	0.89	3.30	0.96	0.09
33	ผู้บริหารไม่พยายามเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา	2.45	1.13	2.76	1.10	2.57
34	ผู้บริหารถอนตัวสถานการณ์ความขัดแย้ง	2.20	0.99	2.74	1.13	4.87**
35	ผู้บริหารให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	1.86	0.83	2.78	1.13	9.32**
36	ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง	1.84	0.82	2.64	1.13	8.19**
37	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นซึ่ง ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	1.96	0.98	2.79	1.16	7.50**
38	ผู้บริหารไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในองค์กรของตน	1.72	0.78	2.63	1.21	9.20**
39	ผู้บริหารทิ้งช่วงเวลาไว้เพื่อให้ความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง	1.96	0.86	2.68	1.16	6.90**
	รวมเฉลี่ย	2.32	0.54	2.87	0.75	8.56**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพ ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อ 32 และ ข้อ 33 ไม่แตกต่าง ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	พฤติกรรม	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
40	ผู้บริหารยอมที่จะเสียผลประโยชน์เพื่อยุติความขัดแย้ง	3.78	0.92	2.96	0.99	7.72**
41	ผู้บริหารยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ตนไม่เห็นด้วย	3.80	0.87	2.96	1.02	7.79**
42	ผู้บริหารเสียสละความต้องการของตนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน	3.97	0.73	3.11	0.95	10.04**
43	ผู้บริหารโอนอ่อนผ่อนปรนมากกว่าที่จะถกเถียงในเรื่องเล็กน้อย	4.13	0.78	3.31	0.95	9.05**
44	ผู้บริหารยินดียุติข้อคิดเห็นของตนถ้าหากเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	4.13	0.68	3.33	1.02	9.40**
45	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น	4.14	0.67	3.36	0.93	9.67**
46	ผู้บริหารเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.31	0.70	3.36	0.95	11.34**
47	ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่ต้องการเอาชนะคนอื่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.25	0.72	3.25	0.94	11.72**
48	ผู้บริหารคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีในอนาคต	4.56	0.61	3.48	0.98	13.69**

ตาราง 4.15 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรม	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
49	ผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาก็	3.28	1.04	3.10	1.04	1.62
	รวมเฉลี่ย	4.04	0.39	3.22	0.70	15.33**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.15 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อ 49 ไม่แตกต่าง ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

พฤติกรรมการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	DF	SS	MS	F	P
1. การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2	7.674	3.847	3.613*	0.028
	ภายในกลุ่ม	451	478.965	1.062		
	รวม	453	486.640			
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.672	0.836	1.580	0.207
	ภายในกลุ่ม	451	238.673	0.529		
	รวม	453	240.344			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.777	1.389	2.997	0.051
	ภายในกลุ่ม	451	208.963	0.463		
	รวม	453	211.740			
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	7.634	3.817	7.179**	0.001
	ภายในกลุ่ม	451	239.802	0.532		
	รวม	453	247.436			
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2	2.401	1.200	2.289	0.103
	ภายในกลุ่ม	451	236.534	0.524		
	รวม	453	238.934			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.719	0.359	2.452	0.087
	ภายในกลุ่ม	451	66.084	0.147		
	รวม	453	66.802			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.16 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ้ (Scheffe) ดังตาราง 4.17 และ 4.18

ตาราง 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเอาชนะ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	เล็ก	กลาง	ใหญ่
		2.82	2.88	2.60
เล็ก	2.82	-	0.06	0.22
กลาง	2.88	-	-	0.28*
ใหญ่	2.60	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.17 เมื่อทดสอบเป็นรายคู่ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเอาชนะ พบว่า โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็น
รายคู่

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	เล็ก	กลาง	ใหญ่
		2.92	2.81	2.61
เล็ก	2.92	-	0.11	0.31*
กลาง	2.81	-	-	0.20*
ใหญ่	2.61	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.18 เมื่อทดสอบเป็นรายคู่ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาด
ใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูผู้สอน ในด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการ
หลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ ดังปรากฏตาราง 14.19 - 14.23

ตาราง 4.19 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความ
 จัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 เขต 32 ด้านการเอาชนะ

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในวิธีการของตนเอง	12	34.29
2	ผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจข่มขู่ เพื่อเอาชนะผู้อื่น	11	31.43
3	ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินเพื่อยุติปัญหา	8	22.86
4	ผู้บริหารจะยึดระเบียบในการแก้ไขปัญหา	3	8.57
5	ผู้บริหารจะทำทุกวิธีเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะ	1	2.86

จากตาราง 4.19 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับ
 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 เขต 32 ด้านการเอาชนะ ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อมั่น
 ในวิธีการของตนเอง คิดเป็นร้อยละ 34.29 รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจข่มขู่ เพื่อเอาชนะ
 ผู้อื่น คิดเป็นร้อยละ 31.43

ตาราง 4.20 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความ
 จัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 เขต 32 ด้านการร่วมมือ

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายให้ช่วยแก้ไขปัญหา	19	44.19
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมแสดงความคิดเห็นในการ ปฏิบัติงาน	15	34.88
3	ผู้บริหารให้การสนับสนุนกับทุกฝ่าย	9	20.93

จากตาราง 4.20 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการร่วมมือ ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายให้ช่วย แก้ไขปัญหาคิดเป็นร้อยละ 44.19 รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมแสดงความ คิดเห็นในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 34.88

ตาราง 4.21 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการประนีประนอม

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นคนกลางในการประนีประนอม	15	65.22
2	ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	8	34.78

จากตาราง 4.21 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการประนีประนอม ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นคน กลางในการประนีประนอม คิดเป็นร้อยละ 65.22 รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมเพื่อ ให้ เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายคิดเป็นร้อยละ 34.78

ตาราง 4.22 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดปัญหา	13	48.15
2	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะรับรู้ปัญหาความขัดแย้ง	6	22.22
3	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อตนเอง	4	14.81
4	ผู้บริหารจะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหา	3	11.11
5	ผู้บริหารที่เป็นรองผู้อำนวยการมักหลีกเลี่ยงปัญหา	1	3.70

จากตาราง 4.22 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยง ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดปัญหาคิดเป็นร้อยละ 48.15 รองลงมาคือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะรับรู้ปัญหาความขัดแย้งคิดเป็นร้อยละ 22.22

ตาราง 4.23 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการยอมให้

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ผู้บริหารจะต้องเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	9	45.00
2	ผู้บริหารจะยอมให้ในกรณีที่ตนเองและโรงเรียนไม่เสียประโยชน์	7	35.00
3	ผู้บริหารยอมให้โดยคำนึงถึงผลเสียต่อองค์กร	4	20.00

จากตาราง 4.23 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการยอมให้ ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารจะต้องเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมาคือ ผู้บริหารจะยอมให้ในกรณีที่ตนเองและโรงเรียนไม่เสียประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 35.00

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
 - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
 - 6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
3. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของ โรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวนทั้งสิ้น 3,341 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 156 คน ครูผู้สอน จำนวน 3,185 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใน โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เกรจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร จำนวน 111 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 343 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 454 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย สถานภาพตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน โดยมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ การ เอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 5 ระดับ ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ส่งถึงผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือขอ ความร่วมมือไปยังผู้บริหารและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้สถานศึกษา จัดส่งแบบสอบถามกลับโดยผู้วิจัยได้จัดเตรียมซองบรรจุเอกสาร ติดแสตมป์ พร้อมที่อยู่ ที่ส่งมา

พร้อมทั้งแบบสอบถาม กรณีไม่ได้รับแบบสอบถามคืนภายในกำหนด ผู้วิจัยไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ผลปรากฏว่าได้แบบสอบถามกลับคืนมา 454 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 การศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยใช้ตารางแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ

4.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยการกำหนดขอบเขตของค่าเฉลี่ยไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 163)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์ ค่า t - test Independent กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis Of Variance) เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 แล้วใช้วิธีการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ตามวิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe')

4.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content

Analysis) โดยการจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ หากำร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบแล้วบรรยายความเรียง

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สรุปผลได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเอาชนะ

2. ความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

5. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมมากที่สุดคือ ด้านการร่วมมือ รองลงมา คือด้านการเอาชนะ ด้านที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมน้อยที่สุดคือ ด้านการยอมให้

5.1 ด้านการเอาชนะ ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในวิธีการของตนเอง รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจข่มขู่ เพื่อเอาชนะผู้อื่น

5.2 ด้านการร่วมมือ ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายให้ช่วยแก้ไขปัญหา รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

5.3 ด้านการประนีประนอม ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นคนกลางในการประนีประนอม รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

5.4 ด้านการหลีกเลี่ยง ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดปัญหา รองลงมา คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะรับรู้ปัญหาความขัดแย้ง

5.5 ด้านการยอมให้ ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารจะต้องเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รองลงมา คือ ผู้บริหารจะยอมให้ในกรณีที่ตนเองและโรงเรียนไม่เสียประโยชน์

อภิปรายผล

ผลการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการร่วมมือเป็นวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษานำมาใช้มากที่สุด เหตุที่ใช้วิธีนี้อาจเพราะผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กรซึ่งเป็นวิธีการที่มุ่งให้เกิดความพึงพอใจของทุก ๆ ฝ่าย โดยผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือจึงเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สมิต สัจฉกร (2550 : 45) ที่กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือว่าโดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการร่วมมือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความเข้าใจความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการ ซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและยินยอมพร้อมใจรวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จำเป็นต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหา แต่ก็ใช่วิธีที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งที่จำเป็นต้องมีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว เช่นเดียวกับ วิเชียร วิทษอุดม (2555 : 4 - 12) ที่กล่าวถึงแนวทางการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา (Collaboration) ว่า การร่วมมือแก้ปัญหา เป็นการแก้ปัญหาแบบใช้การ

ประสานความคิดเข้าด้วยกันของทุกฝ่ายที่ขัดแย้ง พยายามปรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานหรือฝ่าย หรือเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายทุกกลุ่มเข้ามาร่วมมือช่วยกันแก้ปัญหา (Problem - Solving) อย่างจริงจังและอย่างสุดความสามารถ ผลดีของการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบนี้ยังช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาร่วมกัน แสวงหาและยอมรับจุดมุ่งหมายร่วมกัน สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับมานพ ทองคำ (2559 : 62) เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือวิธีบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ และทักษิณ ภูบัวเพชร (2554 : 91) ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการร่วมมือ รองลงมาคือด้านการประนีประนอม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยง

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เพราะผู้บริหารและครูผู้สอนมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันจึงทำให้ความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน ดังที่ อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม (2560 : 5) กล่าวว่า ในระบบราชการ จัดแบ่งหน้าที่ของงาน ตามระบบงานที่แบ่งไว้ตามภาระงานของแต่ละตำแหน่งไว้เป็นการถาวรก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ามาสวมบทบาทเป็นการทำงานตามที่องค์กรกำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีสิทธิในการกำหนดบทบาทของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ กาญจนา ประวรรณรัมย์ (2561 : 66) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนรายด้านพบว่า ด้านการหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนภาพรณ์ จตุรปา (2560 : 69) ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและ

ครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพและตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน โดย

ด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเอาชนะ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยในด้านการเอาชนะ ต่ำที่สุด เพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ จะทำให้เกิดผลแพ้ชนะ ฝ่ายที่เป็นผู้ชนะจะรู้สึกพึงพอใจ ส่วนผู้แพ้จะไม่พึงพอใจ เคียดแค้น จึงมีโอกาสดเกิดความขัดแย้งต่อไปอีก ดังที่ ฌ็องซูชา วิจิตรจามรี (2558 : 257) กล่าวว่า การเอาชนะ เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่งเป็นวิธีการที่ง่ายและรวดเร็วที่สุด แต่ได้ผลน้อยที่สุด การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ไม่ได้ทำให้สาเหตุของความขัดแย้งหมดไป ดังนั้น จึงมีโอกาสดเกิดความขัดแย้งขึ้นอีกได้ สอดคล้องกับ ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554 : 115) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเอาชนะ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางกับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการหลีกเลี่ยงพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยในการหลีกเลี่ยง ต่ำที่สุด เพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงเป็นการแก้ปัญหาแบบปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงหนีปัญหาทำให้ปัญหาความขัดแย้งยังคงอยู่และไม่ได้รับการแก้ไข ดังที่ สมิต สัจฉกร (2550 : 44) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่เกิดประสิทธิผลน้อยที่สุดใน 5 วิธี เพราะการหลีกเลี่ยงไม่ได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบหลีกจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไขและพร้อมที่จะได้กลับมาเจอปัญหาได้อีกตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ มนูญ อุตรินทร์ (2555 : 70) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่บริหารงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ในด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในด้านการร่วมมือ มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายให้ช่วยแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เพราะ โรงเรียนมีกลุ่มงานหลายฝ่าย ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์กับงานหรือเป้าหมายขององค์การจึงพยายามปรับความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งให้ประสานความคิดเห็น ดังที่ จตุพร สังขวรรณ (2557 : 127) ได้กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือร่วมใจ ควรใช้เมื่อต้องการหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยการประสานความคิดเห็น รวมถึงความต้องการของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน หรือเมื่อแนวคิดหรือเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่ายสำคัญเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้ ผลลัพธ์จากรูปแบบร่วมมือร่วมใจ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ - ชนะ (Win - Win)” หมายถึง ทั้งเราและคู่กรณีได้ในสิ่งที่ต้องการกันทั้ง 2 ฝ่าย รวมถึงยังมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเหมือนเดิม หรือดีกว่าเดิม สอดคล้องกับ นิพัตรา ศรีดี (2556 : 79) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนสำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าครูในโรงเรียนสำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการรับรู้ต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในโรงเรียน

สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ผู้บริหาร
ใช้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งในด้านการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูง
ที่สุดรองลงมาคือด้านการประนีประนอม ดังนั้นผู้บริหารควรบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ
โดยรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

1.2 ควรนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ไปปรับใช้
ในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาต่อไป

1.3 ด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร
สถานศึกษาให้ความสำคัญทั้งผลลัพธ์และความสัมพันธ์ เป็นแนวทางออกที่ให้ประโยชน์สูงสุด
ประเด็นที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางใน
การแก้ไขปัญหา

1.4 ด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร
สถานศึกษาไม่นิยมแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ ประเด็นที่มีความเห็นมากที่สุดคือ
ผู้บริหารใช้อำนาจเพื่อยุติความขัดแย้ง

1.5 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน
ที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรศึกษา บทความและงานวิจัย หรือสนทนา
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารคนอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้
กับหน่วยงานของตนเอง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจของครูผู้สอน

2.3 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกภรณ์ ชื่นตา. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจนา ประวรรณรัมย์. (2561). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). มัธยมศึกษา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- กานต์ศักดิ์ ดัดขุนทด. (2558). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 ตามทักษะของครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- เขมณัฐ กอสมานชัยกิจ. (2556). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร (Conflict Management). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2554). การแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ วงศ์สมาน. (2551). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซท.
- ณัฐชуда วิจิตรจามรี. (2558). การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ศรีสะเกษ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธนรัช.

- ธนิการ มาณะศิริานนท์. (2550). การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : เอกซเปอร์เน็ท.
- นพฤทธิ์ ก้อนใจ. (2558). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงราย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- นภาพรณั์ จตุรปา. (2560). สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- นิพัตรา ศรีดี. (2556). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตทุ่งครุสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นุตประวีณั์ เบาเน็ด. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บรรพต ดันธิ์รวงศ์. (2553). พลวัตการจัดการความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : คบไฟ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประพันธ์ ช่วงภูศรี และสำเริง บูรณะสิงห์. (2554). การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต. กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ประวิณั์ วีระเสนีย์. (2554). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเครือข่ายเมือง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1. สุราษฎร์ธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2555). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- มณีวรรณ ยนต์ตัน. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองนครพนมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครพนม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม.

- มนัญญู อุตรินทร. (2555). พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง
- มยุรี สนิทกุล. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มานพ ทองคำ. (2559). การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2551). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์
จี กราฟฟิค.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). “การจูงใจและการเสริมแรง” พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม. (2561, เมษายน-มิถุนายน). “ความขัดแย้งในสังคม :
ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข.” สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. 7(2) : 224-238
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2560). มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์ และวันชัย วัฒนศัพท์. (2548). การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา.
กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- วรนารถ แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ระเบียบงทองการพิมพ์.
- วันชัย ปานจันทร์. (2559). หลักการพัฒนางาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิจิตร ตีจันทิก. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : เอส.ซี.วี.
- วิเชียร วิทขุดม. (2555). การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. กรุงเทพฯ : ชนรัชการพิมพ์.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2552). หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ.
กรุงเทพฯ : บั๊กฟ้อยท์.
- สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิทพัฒน์.
- สมิต สัจฉกร. (2550). การวางแผนปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สายธาร.

- สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ . (2560, มกราคม-มิถุนายน). “ความขัดแย้ง : แนวทางป้องกันและแก้ไข.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี. 1 (9) : 224
- เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- หัตดิน แก้ววิชิต. (2559). **พฤติกรรมมนุษย์เพื่อการพัฒนาตน**. อุตรธานี : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม. (2560). **พฤติกรรมการบริหารองค์กร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัจฉรา ลีวงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ : บัณฑิต ฑู ยู.
- เอกชัย บุญยาศัยฐาน. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- Cach, C. M. (1991). **Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary School in South Carolina**. Ed.D. Dissertation. U.S.A. : South Carolina State College.
- Duke, J. T. (1976). **Conflict and Power in School Life**. 5th ed. . New York : Harper Collins.
- Everard, B. & Geoffrey, M. (1990). **Effective School Management**. 2nd London : Poul Champan Publishing Ltd.
- Filley, A. C. (1975). **Interpersonal Conflict Resolution**. Illinois : Scott Foresman.
- Gibbs, J. L. (1997). **Conflict mediation : An Examinations of Values**. (CD-ROM). Available : Eric Abstract onside (Jan. 1967-Dec. 1982) Item AAC 9734363.
- Hellriegel, D. Slocum, J.W. & Woodman, R.W. (1989). **Organizational Behavior**. 5th ed. : Harper & Row.
- Henkin, A.B. et al. (1999). Conflict Management Strategies of Principals in Site Based Manage School. **Journal of Education Administration**. 38(2) : 99-111.
- Hoover, D.R. (1991). **Relationship among perception’s of principals conflict management behaviors. Level of conflict ang organization in high school**. U.S.A. : The Pennsylvania State University. Pennsylvania.

- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (1987). **Joining Together : Group Theory and Group Skill**.
English Cliffs, N.J. : Prentice - Hall.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. New York : Wiley
- Litterer, J. A. (1965). **The Analysis of Organizations**. New York : McGraw-Hill.
- Litton, J. Jr. (1989). **Conflict Management Practices of North Carolina Public High School-
Principals**. Ed.D. Dissertation. U.S.A. : The University of North Carolina.
- Maria, R. V. (1984). Conflict Management Style of Men and Women Administrators in
Higher- Education. **Dissertation Abstracts International**. 45 : 1601-A.
- Melamed, J. C., & Pieman, J. W. (2000). Collaboration and conflict resolution in education.
Journal Citation : High School Manazine. 7(7) : 16-20.
- Owens, R. G. (1991). **Organizational Behavior in Education**. 4th ed. Englewood Cliffs,
New Jersey : Prentice - Hall.
- Pheuman, R. W. & Bruehl, M. E. (1982). **Managing Conflict : A Complete Process-
Centered Handbook**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall.
- Rahim, M. A. (1985). “A Strategy for Managing Conflict in Complex Organization”. **Human
Relations**. 38(1) : 81-89.
- Robbins, S. P. (1974). **Managing Organization Conflict : A Nontraditional Approach**.
Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall.
- _____. (1983). **Organizational Behavior : Concept Controversies And Application**. 4th ed.
Englewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall.
- _____. (2005). **Organizational Behavior**. 11th ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- Thomas, K.W. (1979). **Organization Behavior**. Ed. Steven Kerr. Ohio : Grid Publishing.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1987). **Thomas – Kilmann Conflict Mode
Instrument**. New Yoke : XICOOM Incorate.
- Thomas, K. W. & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interest with respect to
conflict. **Academy of Management Review**. 19(2) : 315-318.
- Worchel, S. & Cooper, J. (1983). **Understanding Social Psychology** (3rd ed.).
Homewood, I. L. : The Dorsey Press.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๕๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายกิตติชัย ตระกูลกิติ

ด้วย นายวิชานนท์ เทียมทะนง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดีจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๓๘๙๕ ๖๖๐๒



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๕๔

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์

จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายวินิต ศิริสันติเมธาคม

ด้วย นายวิชานนท์ เทียมทะนง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๓๘๙๕ ๖๖๐๒



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๕๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายประกอบ พิมพ์ตะครอง

ด้วย นายวิชานนท์ เทียมทะนง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๓๘๙๕ ๖๖๐๒



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๗๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์

จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมพวงศึกษา

ด้วย นายวิชานนท์ เทียมทะนง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายวิชานนท์ เทียมทะนง ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๔๔๗๔ ๖๙๙๕

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๓๘๙๕ ๖๖๐๒



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๗๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยแถลงพิทยาคม

ด้วย นายวิชานนท์ เทียมทะนง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายวิชานนท์ เทียมทะนง ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ตั๋ว ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๔๔๗๔ ๖๙๙๕

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๓๘๙๕ ๖๖๐๒



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๗๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองพลับพลาพิทยาคม

ด้วย นายวิชานนท์ เทียมทะนง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายวิชานนท์ เทียมทะนง ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๔๔๗๔ ๖๙๙๕

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๓๘๙๕ ๖๖๐๒



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/๑๓๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์

จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๗ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒

ด้วย นายวิชานนท์ เทียมทะนง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา รักการศิลป์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัย ดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสาน ๐๙ ๓๘๙๕ ๖๖๐๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน

1. สถานภาพ

[] ผู้บริหารโรงเรียน

[] ครูผู้สอน

2. ขนาดของโรงเรียน

[] โรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียน ไม่เกิน 500 คน)

[] โรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียน 501 - 1,500 คน)

[] โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียน 1,501 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง

คำชี้แจง : แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้ ทั้งหมด 49 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรา 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับพฤติกรรมที่เป็นจริง

โดยพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		1	2	3	4	5
	การเอาชนะ					
1	ผู้บริหารจะทำทุกวิถีเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะ					
2	ผู้บริหารจะยึดถือที่ตนเป็นฝ่ายถูกและมุ่งแต่เอาชนะ					
3	ผู้บริหารจะยื่นกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น					
4	ผู้บริหารจะปกป้องในสิ่งที่ตนเชื่อมั่นในความคิดของตนเพื่อเอาชนะ					
5	ผู้บริหารจะโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะในสถานการณ์ความขัดแย้ง					
6	ผู้บริหารใช้อำนาจเพื่อยุติความขัดแย้ง					
7	ผู้บริหารเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาของตนถูกต้องเสมอ					
8	ผู้บริหารยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการ คำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอแนะเท่านั้น					
9	ผู้บริหารจะทำทุกวิถีทาง หรือแม้แต่ใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามประเด็นที่ตนให้ความสำคัญ					
10	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจข่มขู่					
	การร่วมมือ					
11	ผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน					
12	ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย					
13	ผู้บริหารยุติปัญหาความขัดแย้งโดยมีการแบ่งปันผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย					
14	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม					
15	ผู้บริหารจะให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญห ความขัดแย้ง					
16	ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		1	2	3	4	5
17	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางออกที่เป็นข้อตกลงของทุกฝ่ายร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ					
18	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความพึงพอใจของทุกฝ่าย					
19	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา					
20	การประนีประนอม ผู้บริหารใช้การแลกเปลี่ยนในสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการเพื่อยุติความขัดแย้ง					
21	ผู้บริหารอาจต้องยอมทำตามผู้อื่นเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง					
22	ผู้บริหารโน้มน้าวและจูงใจให้เกิดการประนีประนอม					
23	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีรวมยอม					
24	ผู้บริหารยอมที่จะรวมยอมในบางประเด็นหากผู้อื่นรวมยอมด้วยเช่นกัน					
25	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง					
26	ผู้บริหารจะหาทางที่จะทำให้เกิดความสมดุลในแง่ของผลดีผลเสีย					
27	ผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้					
28	ผู้บริหารเสียสละความต้องการบางส่วนเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างของอีกกลุ่ม					
29	ผู้บริหารหาข้อแลกเปลี่ยนแก่คู่กรณีให้มาพบกันคนละครึ่งทาง					
30	การหลีกเลี่ยง ผู้บริหารใช้ความอดทนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง					
31	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงและไม่ชอบแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
32	ผู้บริหารไม่ต้องการเอาชนะผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง					

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		1	2	3	4	5
33	ผู้บริหารไม่พยายามเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา					
34	ผู้บริหารถอนตัวสถานการณ์ความขัดแย้ง					
35	ผู้บริหารให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
36	ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
37	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้ง					
38	ผู้บริหารไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของตน					
39	ผู้บริหารทิ้งช่วงเวลาไว้เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง					
	การยอมให้					
40	ผู้บริหารยอมที่จะเสียผลประโยชน์เพื่อยุติความขัดแย้ง					
41	ผู้บริหารยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ตนไม่เห็นด้วย					
42	ผู้บริหารเสียสละความต้องการของตนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน					
43	ผู้บริหารโอนอ่อนผ่อนปรนมากกว่าที่จะถกเถียงในเรื่องเล็กน้อย					
44	ผู้บริหารยินดียุติข้อคิดเห็นของตนถ้าหากเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย					
45	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น					
46	ผู้บริหารเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
47	ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่ต้องการเอาชนะคนอื่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
48	ผู้บริหารคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีในอนาคต					
49	ผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาให้					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารปฏิบัติในการบริหาร
ความขัดแย้งในโรงเรียน ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการเอาชนะ

.....

.....

.....

2. ด้านการร่วมมือ

.....

.....

.....

3. ด้านการประนีประนอม

.....

.....

.....

4. ด้านการหลีกเลี่ยง

.....

.....

.....

5. ด้านการยอมให้

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถาม

วิชานนท์ เทียมทะนง

นักศึกษาลัทธิศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ก

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability Statistics

Cronbach' Alpha	N of Item
.974	49

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อที่	t-test for Equality of Mean	
	t	Sig. (2-tailed)
1	3.355	0.003
2	3.569	0.002
3	4.000	0.001
4	4.404	0.000
5	3.648	0.002
6	4.184	0.001
7	4.030	0.001
8	5.306	0.000
9	4.759	0.000
10	2.629	0.017
11	9.796	0.000
12	10.965	0.000
13	8.251	0.000
14	7.949	0.000
15	10.544	0.000
16	8.262	0.000
17	8.808	0.000
18	12.486	0.000
19	10.965	0.000
20	8.247	0.000
21	10.663	0.000
22	13.275	0.000
23	10.604	0.000
24	10.286	0.000

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อที่	t-test for Equality of Mean	
	t	Sig. (2-tailed)
25	10.514	0.000
26	10.604	0.000
27	12.603	0.000
28	6.413	0.000
29	10.286	0.000
30	11.941	0.000
31	5.231	0.000
32	8.799	0.000
33	4.252	0.000
34	3.880	0.001
35	4.938	0.000
36	4.506	0.000
37	5.420	0.000
38	5.643	0.000
39	5.181	0.000
40	7.667	0.000
41	5.551	0.000
42	7.704	0.000
43	7.368	0.000
44	9.104	0.000
45	10.514	0.000
46	9.374	0.000
47	7.847	0.000
48	8.990	0.000
49	6.580	0.000

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายวิชานนท์ เทียมทะนง
วัน เดือน ปีเกิด	7 พฤศจิกายน 2531
สถานที่เกิด	อำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	252 หมู่ 15 ตำบลหูล่งตะเคียน อำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนหนองหงส์พิทยาคม อำเภอหนองหงส์ จังหวัดบุรีรัมย์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านหนองนกเขา อำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2546 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสาทรวิทยาคม อำเภอชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสาทรวิทยาคม อำเภอชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2555 ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา เอกเดี่ยวฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2564 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์