ศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

The selection of conflict resolution methods of higher education institutions in Phayao Province

นันธิดา สายสุวรรณ์

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค
ปีการศึกษา 2562

ศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดพะเยา

The selection of conflict resolution methods of higher education institutions in Phayao Province

นางนันธิดา สายสุวรรณ์

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค
ปีการศึกษา 2562

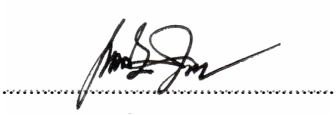
ชื่อเรื่อง ศึกษาการเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

ผู้วิจัย นางนันธิดา สายสุวรรณ์

ชื่อปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการสอบ



.....ประธานกรรมการ

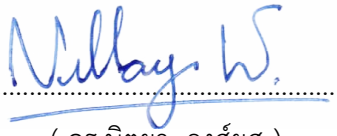
(ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์)

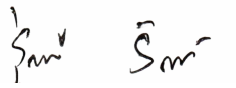
..... กรรมการ

(ดร.อินทิรา มุงเมือง)



..... กรรมการ

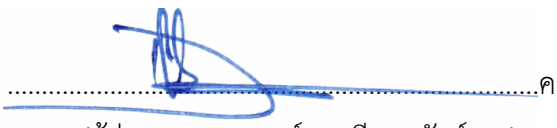
(ดร.นิตยา วงศ์ยศ)



..... กรรมการและเลขานุการ

(ดร.รุ่งฤดี รัตน์ชัยศิลป์)

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค อนุมัติให้รายงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา



.....คณบดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีระ พันธุ์งาม)

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจาก ดร.อินทิรา มุงเมือง และดร.ภานุมาศ หมอสินธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตั้งแต่ต้นจนเสร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้ที่ตอบแบบสอบถาม เพื่อการศึกษาอิสระครั้งนี้ ขอขอบคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการวางรากฐานแก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและท่านอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือ และข้อเสนอแนะในการทำ การค้นคว้าอิสระครั้งนี้

นันธิดา สายสุวรรณ์

ชื่อเรื่อง : ศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา
ผู้วิจัย : นางนันธิดา สายสุวรรณ์
ชื่อปริญญา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.อินทิรา มุงเมือง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : ดร.ภานุมาศ หมอสินธ์
ปีที่สำเร็จการศึกษา : 2562
สถาบัน : สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา และเพื่อเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา โดยใช้ตัวแปรเพศและประสบการณ์ในการบริหาร โดยศึกษาจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาตามแนวทางของโธมัส – คิลแมนน์ ได้แก่ วิธีการแข่งขันวิธีการหลีกเลี่ยงวิธีการปรองดองวิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมซึ่งกลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา จำนวน 116 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางสถิติ และวิเคราะห์ข้อมูลโดย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยส่วนมากมีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหารอยู่ที่ 10 ปีขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ในภาพรวมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษา การเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศ ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงและเพศชายมีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด สำหรับผลการเปรียบเทียบประสบการณ์ในการบริหาร พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-4 ปี และ 5-10 ปี มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุดส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้วีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด

คำสำคัญ: วิธีแก้ไขความขัดแย้ง, สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา, จังหวัดพะเยา

Title : The selection of conflict resolution methods of higher education institutions in Phayao Province
Author : Mrs.Nantida Saisuwan
Degree : Educational Administration (Educational Administration)
Advisor : Dr.Inthira Mungmuang
Co-Advisor : Dr.Panumat Morsin
Graduated Year : 2019
Institute : Pacific Institute of Management Science

Abstract

The purpose of this study were to study the selection of conflict resolution methods of higher education institutions in Phayao province and the comparison of the selection methods of resolve conflicts in higher education institutions in Phayao province with the variable of gender and experience in administration. Where with, the operation of institution administrators resolve conflicts in institution with five conflict resolution strategies of Thomas – Kilman conflict model including avoiding, defeating, compromising, accommodating, and collaborating. Sample group consists of 166 persons of person holding administrative duties of higher education institutions in Phayao Province. The questionnaire was used to collect statistical data as means, average and standard deviation.

The results were as follows : most administrators is female. Most of them have experience in administrator position more than 10 years. The analysis of estimation in the selection of conflict resolution methods of higher education institutions in Phayao province as a whole findings are administrators whoselected the conflict resolution methods as high level in compromising and collaborating strategy, means 4.11. The study on the comparison of the selection of conflict resolution methods of higher education institutions in Phayao province based on gender variables indicates that all administrators comprise of males and females used conflict resolution methods and has no different with the selected conflict resolution methods as the highest level in

collaborating strategy. For comparison of administrator's experience on the other hand, it found that there is no different in conflict resolution methods selection with administrators with 1-4 years and 5-10 years of experience and selected the conflict resolution methods as highest level in collaborating strategy. As for administrators who position more than ten years, selected the conflict resolution methods as highest level in compromising strategy is statistically different.

Keywords. : Conflict resolution, Higher education institution

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 สมมติฐานกาวิจัย	5
1.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.8 นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการการจัดการความขัดแย้ง	23
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา	37
2.4 บริบทสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	51
3.1 ประชากรที่ใช้ศึกษา	51
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	52
3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย	52
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	54
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	54
4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	54
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	75
5.1 สรุปผลการศึกษา	76
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	77
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้	80
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	81
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	87

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา	51
ตารางที่ 4.1	แสดงค่าความถี่ (Frequency)และค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	55
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าความถี่ (Frequency)และค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร	55
ตารางที่ 4.3	ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาในตารางรวม	56
ตารางที่ 4.4	ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการแข่งขัน	57
ตารางที่ 4.5	ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการหลีกเลี่ยง	58
ตารางที่ 4.6	ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการปรองดอง	59
ตารางที่ 4.7	ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการร่วมมือ	60
ตารางที่ 4.8	ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการประนีประนอม	61
ตารางที่ 4.9	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศในภาพรวม	62
ตารางที่ 4.10	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศด้านการแข่งขัน	63
ตารางที่ 4.11	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศด้านการหลีกเลี่ยง	64
ตารางที่ 4.12	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศด้านการปรองดอง	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 4.13	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศด้านการร่วมมือ	66
ตารางที่ 4.14	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศด้านการประนีประนอม	67
ตารางที่ 4.15	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหาร	68
ตารางที่ 4.16	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน	69
ตารางที่ 4.17	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง	70
ตารางที่ 4.18	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการปรองดอง	71
ตารางที่ 4.19	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการร่วมมือ	72
ตารางที่ 4.20	เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการประนีประนอม	73

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
ภาพที่1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	5

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในระบบสังคมปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกันนับตั้งแต่ข้อพิพาทระหว่างสามี ภรรยา ระหว่างคนในครอบครัวเดียวกัน ระหว่างเพื่อนบ้าน ระหว่างชนเผ่าต่างชาติพันธุ์ ระหว่างผู้ร่วมงาน ระหว่างองค์กร ระหว่างชุมชน ระหว่างประชาชนกับรัฐบาล และระดับระหว่างประเทศ มนุษย์ทุกยุคทุกสมัยพยายามแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาความแตกต่างด้านความคิดและผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น เพราะความขัดแย้งอาจเกิดจากปัญหาเล็กๆถ้าไม่ได้รับการปฏิบัติแก้ไขที่ดี ก็จะแผ่ขยายเป็นวงกว้าง และก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งทางร่างกายและทรัพยากร

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในระดับที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ที่เป็นเรื่องของการแย่งชิงอำนาจ ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ที่มีการแย่งชิงผลประโยชน์กัน ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกันเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้งของการเห็นแย้งกัน ความขัดแย้งเป็นปัญหาที่มีอยู่ให้พบเห็นกันเป็นประจำในสังคมชุมชน และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างมากมายทั้งในสังคมชนบทและสังคมเมือง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ระหว่างบุคคลกับบุคคลบุคคลกับกลุ่มกลุ่มกับกลุ่มกลุ่มกับบุคคล บุคคลกับองค์กรบุคคลกับหน่วยงานของรัฐหรือในชุมชนสังคมหรือประเทศชาติ ถ้าหากความรู้สึกและปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ไขในระดับต้นหรือในระดับของปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไปก็เป็นอาจเป็นความขัดแย้งหากไม่ขจัดความขัดแย้งหรือข้อตกลงหรือไม่มีการประนีประนอมก็จะก่อให้เกิดการเผชิญหน้าและความรุนแรง เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางต่อความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทั้งสิ้น ดังนั้นรัฐและผู้เกี่ยวข้องจึงพยายามหาวิธีการที่จะระงับความขัดแย้งก่อนที่จะบานปลายไปสู่ปัญหาและความรุนแรงที่ยากแก่การแก้ไข

สถานศึกษาก็เป็นองค์การหนึ่งที่มีบุคคลรวมกันอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้นย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบไม่ควรละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง ซึ่งในปัจจุบันไม่อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดีหรือไม่ดี

แต่ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์การผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหายุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่ง ที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสม จะทำให้บรรยากาศในองค์การเต็มไปด้วยการแข่งขันขู่เข็ญและคุกคามจากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในการทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญรุ่งเรือง บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติพร้อมพรั่งด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์การที่รับผิดชอบอยู่ร่วมกันทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้าพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่เซซวนระส่ำระสายเมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่ให้มีปัญหามากลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์การผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจนิ่งดูดายต่อปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่าที่ปรากฏผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตความรู้ความสามารถอายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัว ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (เขมมารี รักษ์ชูชีพ, 2553)

ในสถานศึกษาผู้บริหารนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ พฤติกรรมความต้องการ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิด เมื่อต้องการมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานานๆ ธรรมชาติในด้านความแตกต่างก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ ประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง (Conflict)ขึ้นระหว่างกัน ทั้งในด้านสร้างสรรค์และในด้านเสื่อมจะมีมากหรือน้อยนั้นย่อมขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลนั้น ถ้าโรงเรียนใดมีความขัดแย้งกันสูงก็จะส่งผลให้เกิดการแข่งขัน ชิงดีชิงเด่นกัน ในทางที่ไม่ถูกไม่ควร มีความหวาดระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน แบ่งพรรคแบ่งพวกและชอบกล่าวร้ายป้ายสีกัน ทำให้การดำเนินการโดยส่วนรวมด้อยประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามสามารถทำงานร่วมกันโดยไม่มีข้อขัดแย้ง ย่อมจะเป็นผลดีแก่องค์การเพราะจะทำให้งานราบรื่น สมาชิกทุกคนมีความสุข ทุกคนมีกำลังใจที่จะมาทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานมุ่งหวังแต่สภาพของสถานศึกษาต่าง ๆ ในปัจจุบันความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และยังมีอยู่ไม่มากก็น้อยเช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้ง

กับครูกลุ่มผู้บริหารขัดแย้งกับนักเรียน กลุ่มครูมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทั้งในสถานศึกษาใหญ่ๆ จนถึงขนาดเล็กความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในสถานศึกษาย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2547) วิธีบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann (1987) เป็นวิธีหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้กันมากโดยจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมาตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น แสดงออกโดยพฤติกรรมการร่วมมือ มิติที่สองคือการเอาใจตนเองแสดงออกโดยพฤติกรรมการเอาชนะ ซึ่งจากมิติทั้งสอง สามารถจำแนกพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งได้ 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)

ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาการแบ่งงาน ปัญหาการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และการมีส่วนร่วมในการทำงานดังกล่าว ล้วนเกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารให้สถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจยอมรับและร่วมมือในการดำเนินการให้สถานศึกษามีคุณภาพเพื่อการผลสำเร็จทางการศึกษาตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพะเยา เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเป็นไปในทางที่ดีและมีประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาอีกทั้งยังมีส่วนช่วยในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้ง และเพื่อเป็นแนวคิดพื้นฐานในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่หากจะเกิดขึ้นให้เป็นไปโดยสันติวิธีอันจะทำให้สถานศึกษาเกิดความสงบสุขอันนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดของสังคมประเทศชาติ และท้ายที่สุดจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบุคลากรในสถานศึกษาเอง นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อค้นพบที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดและดำเนินนโยบายสาธารณะในโครงการต่างๆ ของสถานศึกษาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยเรื่องวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา มีคำถามที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา มีการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาอย่างไร

2. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ทั้งภาครัฐและเอกชนมีการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

2. เพื่อเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา จำแนกตามตัวแปร เพศ และประสบการณ์ในการบริหาร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่องวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาได้แก่ การเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) วิธีการแข่งขัน 2) วิธีการหลีกเลี่ยง 3) วิธีการปรองดอง 4) วิธีการร่วมมือ และ 5) วิธีการประนีประนอมเปรียบเทียบตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ได้แก่ อธิการ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี และประธานหลักสูตร จำนวน 116 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย เพศ และประสบการณ์ในการบริหาร

ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย1) วิธีการแข่งขัน 2) วิธีการหลีกเลี่ยง 3) วิธีการปรองดอง 4)วิธีการร่วมมือ และ 5)วิธีการประนีประนอม

1.5 สมมติฐานการวิจัย

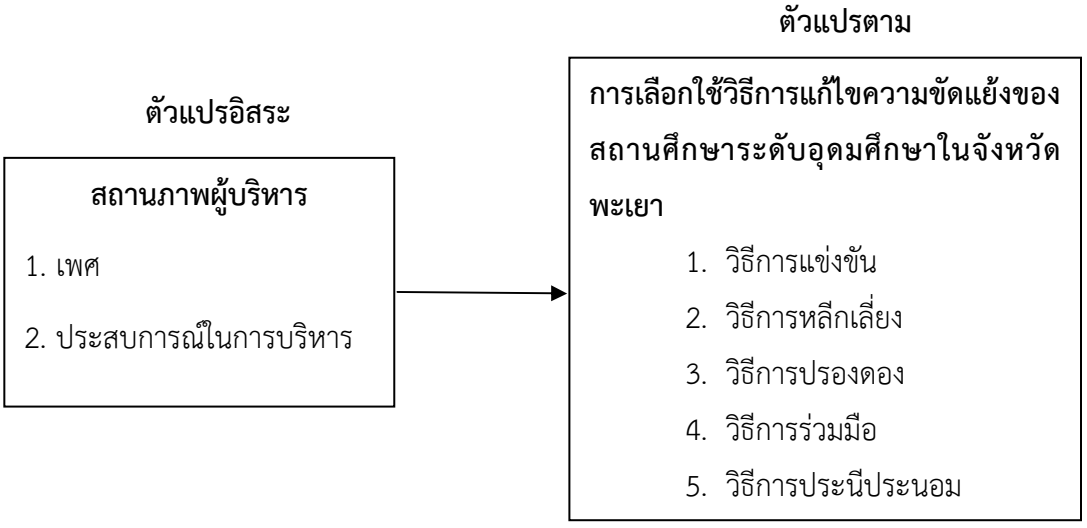
เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีเพศแตกต่างกัน เลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาแตกต่างกัน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารที่ต่างกัน เลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่แตกต่างกัน

1.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้โดยมีการกำหนดกรอบแนวความคิดของการวิจัยไว้ตามรายละเอียดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

2. สามารถใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ให้สอดคล้องกับปัญหาความขัดแย้งทั้งด้านการป้องกัน และการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษา

1.8 นิยามศัพท์

ความขัดแย้ง หมายถึง ปัญหาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจังหวัดพะเยา ได้แก่ จากการประกอบอาชีพ หรือจากการเอารัดเอาเปรียบของคนในสถานศึกษา

วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการหรือขั้นตอนต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษานำมาใช้เพื่อลด และแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีหลายแนวทางด้วยกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ วิธีการแข่งขัน วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิธีการแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาผลประโยชน์ และความร่วมมือ เอาแต่ผลได้ของตนบนความสูญเสียของคนอื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งจะใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น การโต้แย้งใช้และตำแหน่งของตนเป็นที่ตั้ง การบังคับใช้กฎระเบียบ

วิธีการหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่จะไม่พูดถึงความขัดแย้ง เช่น การเลื่อนเวลาที่จะพูดคุยหรือตกลง

วิธีการปรองดอง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับวิธีการแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น เช่น การแสดงออกมาในรูปของความใจกว้าง เสียสละ

วิธีการร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันรักษาผลประโยชน์ และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง การร่วมมือคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นเพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ เช่น การยอมความต่อกันโดยไร้เงื่อนไข

วิธีการประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาที่เป็นการแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือเป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางๆ อย่างรวดเร็ว เช่น การตกลงที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติวิธี

สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา หมายถึง สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาภาครัฐและเอกชนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดพะเยา

ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดพะเยา ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี และประธานหลักสูตร

ประสบการณ์ในการบริหาร หมายถึง ความรอบรู้ หรือรู้รอบด้านในการบริหารสถาบันระดับอุดมศึกษา จากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติตามระยะเวลาของประสบการณ์ในการบริหารซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้คือ 1-4 ปี, 5-10 ปี, 10 ปีขึ้นไป

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

2.3แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

2.4 บริบทสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1.1 ความหมายความขัดแย้ง

Greenberg and Baron (1997) (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

Nelson and Quick (2001) (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สถานการณ์ใด ๆ ก็ตามที่ความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมาย ทัศนคติ และอารมณ์หรือพฤติกรรมนำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน หรือตรงกันข้างกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป หรือมากกว่านั้น ซึ่งตั้งอยู่บนประโยชน์ของแต่ละฝ่าย โดยฝ่าใดฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่ฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ ทั้งนี้เป็นคำพูดหรือไม่ได้เป็นคำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับทำอันตราย ต่อต้านหรือโดยกี่แก้เผ็ดฝ่ายตรงข้าม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่าความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว่างๆ ได้ว่าความขัดแย้งหมายถึงการที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริงหรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการวันชัย

สมยศ นาวีการ (2540) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การบุคคล หรือกลุ่ม อาจจะขัดขวางเป้าหมาย หรืองานระหว่างกัน

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547) ให้นิยามความขัดแย้งว่าเป็นการต่อสู้หรือแข่งขันระหว่างความคิดความเห็น ความสนใจ หรือผลประโยชน์ มุมมอง รสนิยม ค่านิยม แนวทางความชอบ อำนาจสถานภาพ ทรัพยากร ฯลฯ ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่งหรือขัดแย้งกับคนอื่นหรือระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่มของบุคคลหรือนิติบุคคลเช่นบริษัทใดบริษัทหนึ่ง สภาฯ องค์กรของรัฐหรือระหว่างกลุ่มบุคคลหลายคนที่อยู่ในกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหรือกับอีกหลายๆ กลุ่มของบุคคล

สำนักสันติวิธี และธรรมาภิบาล (2550) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพากัน เชื่อว่าแต่ละฝ่ายมีเป้าหมายหรือความต้องการที่ไปด้วยกันไม่ได้ และต่างฝ่ายต่างรู้สึกไม่เป็นมิตรต่อกันและเข้าขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งมิให้ได้สิ่งที่ต้องการโดยมองว่าการบรรลุเป้าหมายของฝ่ายหนึ่งเป็นการขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่ายหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะไม่สามารถได้สิ่งที่ตนต้องการด้วยตนเองต้องอาศัยการยินยอมหรือได้รับความช่วยเหลือจากอีกฝ่ายทำให้ตนประสบกับความทุกข์ เนื่องจากพรากจากสิ่งที่รักและ/หรือ ประสบกับสิ่งที่ไม่รักความขัดแย้งนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านเนื้อหาสาระเช่นประเด็นความต้องการต่างๆ ของคู่ขัดแย้ง และองค์ประกอบด้านอัตวิสัย เช่น อารมณ์ความรู้สึกทัศนคติค่านิยม และมุมมองต่อคู่ขัดแย้งต่อตัวเองและต่อสถานการณ์ความขัดแย้ง

มนตรีศิลป์ มหาบัณฑิต (2550) กล่าวถึง ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สาเหตุของคนในหมู่บ้านมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการความคิดหรือการกระทำ ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ เพราะคนในหมู่บ้านแสวงหาประโยชน์ที่ตนหรือกลุ่มต้องการมากกว่าเพื่อหมู่บ้านของตน กล่าวโดยสรุปความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจในด้านลบต่อประเด็นความต้องการ เช่น ผลประโยชน์ อำนาจทรัพยากร เป้าหมาย ความรู้สึกนึกคิด ซึ่งทำให้คู่ขัดแย้งหรือทั้งสองฝ่ายเกิดความทุกข์ ความวิตกกังวล ความคับข้องใจ ความเครียด อาจส่งผลออกมาเป็นพฤติกรรมโต้แย้ง โต้เถียง เรียกร้อง ขัดขวาง และเป็นข้อพิพาท ซึ่งอาจเกิดระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และ/หรือกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งและ/หรือกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่มหรือหลายๆ องค์กร

วันชัย วัฒนศัพท์,ถวิลวดี บุรีกุล และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2550) ได้อธิบายลักษณะความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งปรากฏอยู่ทั่วทุกแห่งหนที่เราไปในช่วงเวลาใดก็จะถูกห้อมล้อมแต่เรื่องของความขัดแย้งที่เราอาจเข้าไปเกี่ยวข้องหรือพบเห็นสถานการณ์ของความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้เราเปลี่ยนวิธีมองหรือเข้าใจกันและกันทำให้ใช้ทรัพยากรในวิถีทางใหม่กระตุ้นการแสวงหาวิถีทางเลือกต่างๆ เหมือนดังคติพจน์ที่ว่า “ความจำเป็น เป็นบ่อเกิดของสิ่งประดิษฐ์”

3. ความขัดแย้ง ก่อให้เกิดพลังงาน ตามหลักสรีระวิทยาจะทำให้ร่างกายหลั่งอะดรีนาลีนทำ

ให้เราเกิดอารมณ์ หน้าแดง เสียงดัง เหงื่อแตก และใช้สัญชาตญาณเปลี่ยน พลังงานเป็นสู้หรือหนีโดยปล่อยหรือเก็บกักอารมณ์

4. ความขัดแย้ง เป็นเหมือนดาบสองคม คือ ทำให้เราเสี่ยงต่ออันตราย แต่ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดโอกาสใหม่ๆเปรียบเสมือน “ไฟ” ที่เป็นทั้งบ่อเกิดแสงสว่างและเผาไหม้เป็นทั้งสิ่งสร้างสรรค์และทำลาย

5. ความขัดแย้ง ได้รับอิทธิพลจากชีววิทยาของเราบุคลิกของเรา และวัฒนธรรมนั่นคือปฏิกิริยาที่เรามีต่อข้อพิพาท และการจัดการ จะได้รับอิทธิพลจากสรีระวิทยาของเรารวมถึงวัฒนธรรมและประเพณี

6. ความขัดแย้งดาเนินการอย่างขั้นเป็นตอน 3 ระดับคือ

ก) ความขัดแย่งแฝง

ข) ความขัดแย้งเริ่มก่อเกิด

ค) ความขัดแย้งที่แสดงออกซึ่งความขัดแย้งอาจจะค่อยๆ หายไปและกลับเร่งขึ้นหรือก่อความขัดแย้งขึ้นมาใหม่และดำเนินต่อไปก็ได้

โถ สุวรรณจินดา, (2545) ได้มองความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดดั้งเดิมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การองค์การที่มีความขัดแย้งมากเกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีควรขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป

2. แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดเดิมโดยมองเห็นความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติ ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ทุกคนสามารถอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้งโดยไม่จำเป็นต้องมีใครถูกใครผิด ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลงพัฒนา แต่ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไป ควรนำมาเปิดเผยกันไม่ควรที่จะปกปิด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545) ได้ให้ทัศนะและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 สมัย คือ

1. แนวคิดสมัยเดิมเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นสัญญาณความผิดพลาดบางอย่างขององค์การ เป็นความล้มเหลวของการบริหารจึงควรหลีกเลี่ยง และกำจัดให้หมดไปเป็นยุคสมัยที่เชื่อว่าองค์การที่ดีจะต้องมีความราบรื่น

2. แนวคิดสมัยใหม่ มุ่งพฤติกรรมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความต้องการ และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเสมอในองค์การ บางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดและวิธีการที่ดีมีประโยชน์สามารถชี้ให้เห็นประเด็นปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าเดิมแต่ถ้าหากมีความขัดแย้งรุนแรงมากเกินไปก็ทำให้เกิดความเสียหายให้แก่องค์การได้ผู้บริหารจึงต้องรู้จักวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์แก่องค์การ

3. แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การมีทั้งข้อดี และข้อเสียทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชาหยุดอยู่กับที่ องค์การที่มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัวกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) กล่าวว่า แนวคิดความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ

1. ช่วงก่อนปี ค.ศ. 1940 คิดว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องไม่ดี ไม่เกิดประโยชน์และเป็นสิ่งพึงหลีกเลี่ยง

2. ช่วงปลาย ค.ศ.1940–กลางปี ค.ศ.1970 คิดว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของคนที่มาทำงานร่วมกัน ย่อมมีความขัดแย้งกันได้ เพราะคนมีความแตกต่างกันต้องศึกษาทำความเข้าใจ และควบคุมให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์

3. ช่วง ค.ศ.1970–ปัจจุบัน คิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นเพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การปรับตัว และทำให้ชุมชนเจริญเติบโตและอยู่รอดได้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) ยังกล่าวต่ออีกว่าคนทั่วไปมีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. แนวคิดในทางที่ดีของความขัดแย้ง และอยู่ในระดับที่เหมาะสม มีผลดังนี้
   1.1 ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม เมื่อมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น
   1.2 ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคมภายในกลุ่มมากขึ้น
   1.3 หากปล่อยวาง ไม่เก็บกด จะช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่
   1.4 ทำให้ความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นเกราะป้องกันไม่ให้ชุมชนหยุดอยู่กับที่
   1.5 หากมีการพูดอภิปรายให้เข้าใจกัน ปัญหาต่าง ๆ ก็กระจ่างชัด
   1.6 กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลและวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ
   1.7 ทำให้มีความรอบคอบและมีความคิดริเริ่มใหม่
   1.8 ทำให้เกิดการพูดคุยกันให้รู้เรื่องและเข้าใจตรองกัน
2. แนวคิดใหม่ที่ไม่ดีของความขัดแย้ง มีผลดังนี้
   2.1 ทำให้ขาการยอมรับ ไม่ได้รับความไว้วางใจ ไม่เคารพและมีทัศนคติเชิงลบ
   2.2 ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงานและเกิดการต่อต้าน
   2.3 ทำให้ขาดความคิดริเริ่มและมีทัศนคติที่ไม่ดีในการไม่ให้ความร่วมมือ
   2.4 ทำให้เกิดการมุ่งเอาชนะจนเกิดความเสียหายและเป็นปัญหารุนแรง
   2.5 ทำให้การสื่อสารถูกบิดเบือนและปิดบังซ่อนเร้นข้อมูล
   2.6 ทำให้เกิดความเครียด เฉื่อยชา ไม่อยากคิดและไม่อยากทำ
   2.7 ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงและทุ่มเททำงานน้อยลง
   2.8 ทำงายความสามัคคี และไม่พูดคุยกัน
   2.9 เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการการตัดสินใจ ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลและมีอคติ
   2.10 ทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคน เพราะไม่สามารถอดทนต่อความขัดแย้งได้

มนตรี ศิลป์มหาบัณฑิต (2550) กล่าวถึง แนวคิดความขัดแย้งว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ตั้งแต่ดึกดำบรรพ์จนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าสังคมชนบทหรือสังคมเมือง ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่แตกต่างกันในประโยชน์หรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการแย่งชิงอำนาจ การแข่งขัน และความแตกต่างระหว่างคนทั่ว ๆ ไปในสังคมอาจเป็นการละเมิด การเรียกร้อง หรือการรักษาสิทธิต่าง ๆ ของคนตามกฎหมาย ความขัดแย้งระหว่างคนจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ส่วนใหญ่เกิดจากการทำงานและการบริหารงาน

1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้นทั้งภายในภายนอก และระหว่างระดับต่างๆ มีหลากหลายสาเหตุและปัจจัย มีนักทฤษฎีหลายท่านได้วิเคราะห์และนำเสนอหลายท่าน ดังนี้

ทฤษฎีการขัดแย้ง (Conflict Theory)

ทฤษฎีแม่บทที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่งของสังคมวิทยา เนื้อหาสาระของทฤษฎีสมัยใหม่ของทฤษฎีนี้สืบเนื่องมาจากแนวคิดของนักสังคมวิทยา ชาวเยอรมัน 2 คน คือ Karl Marx และ Georg Simmel ทฤษฎีการขัดแย้ง แม้จะถือกำเนิดในยุโรป ในเวลาไล่เลี่ยกับทฤษฎีการหน้าที่ แต่เพิ่งจะได้รับความสนใจในอเมริกาเมื่อทศวรรษที่ 1950 สาระสำคัญของทฤษฎีการขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. ทุกหน่วยของสังคมอาจเปลี่ยนแปลงได้
2. ทุกหน่วยของสังคมเป็นบ่อเกิดของการขัดแย้ง
3. ทุกหน่วยของสังคมมีส่วนส่งเสริมความไม่เป็นปึกแผ่นและการเปลี่ยนแปลง
4. ทุกสังคมจะมีคนกลุ่มหนึ่งควบคุมบังคับคนอีกกลุ่มหนึ่ง ให้เกิดความเป็นระเบียบในสังคม

ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ (สุพัตรา จิตตเสถียร, 2550 อ้างถึงใน Moorhead and Griffin, 2001) นำมาใช้อธิบายถึงความขัดแย้งในบทบาทของมนุษย์ในองค์การและใช้อธิบายถึงแบบแผนพฤติกรรมของบุคคลภายใต้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีตามประสบการณ์ของแต่ละคนที่ประสบมา หรือเกิดจากการที่พฤติกรรมของบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น ต้องเป็นประธานในการประชุมในฐานะครูใหญ่หรือจะต้องออกไปรับลูกที่โรงเรียนในฐานะที่เป็นบิดา

ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflicts) หมายถึง เมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ หลาย บทบาท ในหวงเวลาเดียวกันและบทบาทนั้นไม่สอดคลองกัน เช่น มีบทบาทเป็นผู้บริหารในขณะเดียว กันมีบทบาทเป็นสามีที่ต้องทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติของภรรยาที่เป็นลูกน้องของตนด้วยเป็นต้น และเมื่อบทบาทนั้นไม่ชัดเจน (Role Ambiguity) ทำให้บุคคลไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติอย่างไร เช่น การแนะนำจากหัวหน้างานไม่ชัดเจนหรือแนวทางการร่วมปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานไม่ชัดเจน จะส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด สับสนกับบทบาทของตัวเองที่มีอยู่ กับบทบาทที่ถูกคาดหวัง

และเมื่อมีมากกว่าหนึ่งบทบาทขึ้นไป จะทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ได้ซึ่งมีอยู่ 4 แบบดังต่อไปนี้ (Moorhead & Griffin, 2001อ้างถึงใน สุพัตรา จิตตเสถียร, 2550)

1. ความขัดแย้งภายในตัวผู้ส่งข่าวหรือผู้ที่ออกคำสั่ง (Intra-sender Conflict) เช่น กรณีที่หัวหน้าทีม ต้องทำงานในบทบาทที่เท่าเทียมกันในทีม ในขณะเดียวกันมีบทบาทเป็นผู้บริหารด้วยต้องทำหน้าที่สั่งการ และบังคับบัญชาด้วยจะมีบทบาทที่เท่าเทียมกันในทุกบทบาทคงเป็นไปได้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวเองขึ้น

2. ความขัดแย้งระหว่างผู้ส่งข่าวหรือผู้ออกคำสั่ง (Inter-sender Conflict) เกิดจากคนในกลุ่ม มีความขัดแย้งกับคนในกลุ่มอื่น ๆ ที่มีบทบาทเดียวกันทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหวางกลุ่ม

3. ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-role Conflict) เมื่อบทบาทต่างกนทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต่างกันด้วยแต่เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจะพบว่ามีพฤติกรรมที่เข้ากันไม่ได้ เช่น เมื่อหัวหน้าขอให้ช่วยทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จ ในขณะเดียวกันก็กังวลกับบทบาทการเป็นแม่บ้านที่ต้องดูแลลูกหลังเลิกงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นระหว่างเรื่องงานกบบทบาทส่วนตัวที่มีอยู่

4. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบทบาท (Person-role Conflict) เกิดขึ้นเมื่อเรามีบทบาทอย่างหนึ่ง แต่ไม่สามารถทำตามบทบาทที่ตนมีได้หรือการที่บุคคลมีความต้องการอย่างหนึ่งแต่ตามบทบาทที่ถูกกำหนดไว้นั้นทำตามความต้องการของตนเองไม่ได้ จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ (วชิรา คิดการ, 2547 อ้างถึง Thomas and Kilmann, 1976) ร่วมกันพัฒนาเครื่องมือวัดที่เรียกว่า “Thomas - Kilman Conflict Mode Instrument” ซึ่งได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 2 มิติ โดยมีแนวคิดพื้นฐานจาก Blake and Mouton นั่นคือ

1. มิติที่มุ่งผลิตผล (Concern for Prodution)

2. มิติที่มุ่งคน (Concern for people)

จากนั้น Thomas and Kilmann (อ้างถึงใน วชิรา คิดการ, 2547) ได้นำมาพัฒนาเป็นแนวคิดที่จัดการกับความขัดแย้ง โดยแบ่งเป็น 2 มิติคือ

1. มิติที่มุ่งตนเอง (Assertiveness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของตนเองเป็นหลัก พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ

2. มิติที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Comparativeness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้นให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมการร่วมมือ (สุพัตรา จิตตเสถียร, 2550, อ้างถึง Leung and Tiosvold, 1998) ทฤษฎีความขัดแย้งแบบร่วมมือเสนอว่าสิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งไม่ได้ผล คือการขาดแรงจูงใจที่ดี (Motivation) ดังนั้นองค์การที่ต้องการให้การจัดการความขัดแย้งได้ผลดี จึงควรมีการลงทุนเพื่อการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้อิทธิพลทำให้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา ส่วนความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) จะเกิดขึ้น

1.3 ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 6 ประเภท ตามระดับความขัดแย้งจากบุคคลถึงองค์การดังนี้

ประเภทที่ 1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดความสับสนว้าวุ่นในสถานการณ์นั้นๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

1. Approach – Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

2. Avoidance – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

3. Approach – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

ประเภทที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำ หรือจุดประสงค์ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทที่ 3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกันโดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้นๆ อาจเรียกได้ว่า Affective Conflict ซึ่งความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

ประเภทที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัย กลุ่มสหภาพแรงงานและคณะ

กรรมการประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ – แพ้

ประเภทที่ 5 ความขัดแย้งในองค์การ (Intraoganizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

1. Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

2. Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

3. Line – Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

4. Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ และทำงานความสัมพันธ์

ประเภทที่ 6 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interoganizational Conflict) หมายถึงความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสัมพันธ์ว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์การที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์การนั้นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

1.4 กระบวนการของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วย บุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Filley (1975) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจาก ความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ อุปสรรคในการสื่อความหมาย เป็นต้น

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

5. การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง

6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas (1976) โธมัส เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการเมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งต่อมาอีก โดยที่ขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป ซึ่งในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ได้แก่ 1) เกิดความคับข้องใจ 2) เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง 3) แสดงพฤติกรรมออกมา 4) เกิดปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่ง และ 5) ผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา

กระบวนการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins (1983) แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศักยภาพของการเป็นปกปักษ์กัน
2. การรู้
3. พฤติกรรมที่แสดงออก
4. ผลของความขัดแย้ง

1.5 สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดมาจากสาเหตุต่างๆ ได้หลายประการ เมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การใดผู้บริหารจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรง ที่จะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปการทราบสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจน และสามารถเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่พอใจของคู่กรณี อันจะบังเกิดผลดีแก่องค์การจากการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งพอสรุปสาเหตุความขัดแย้งได้ดังนี้

Pneuman and Bruehl,(1982) ได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ตัวบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ประกอบไปด้วย

1.1 ภูมิหลังที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบไปด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่าง การศึกษาที่แตกต่าง ค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง ประสบการณ์ที่แตกต่าง

1.2 แบบฉบับ (Style) ที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้คือแบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) เช่น วิธีคิด ความรู้สึก ประสาทสัมผัส แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับทางการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (leadership Style)

1.3 การรับรู้ที่บิดเบือน และการตีความหมายของการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึกของแต่ละคนที่แตกต่างกัน จะนำมาสู่ความขัดแย้งได้

2. การสื่อสารระหว่างกัน (Communication) ที่ไม่ดีซึ่งสามารถพิจารณาจากกระบวนการซึ่งประกอบไปด้วยสามส่วนคือ

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว ได้แก่ผู้ส่งข่าวสงข่าวไม่สมบูรณ์หรือส่งข่าวน้อยไป ไม่มีความชัดเจนใส่ความหมายไม่ถูกต้องการแปลงความคิดเป็นขาวสารไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ไม่ดีไม่เหมาะสมโดยมีการบิดเบือนมากเกินพอดีหรือมีสิ่งรบกวน

2.3 ปัญหาจากผู้รับกล่าวคือ ผู้รับมีความสามารถในการตีความไม่ดีพอความเข้าใจไม่ตรงกันกับผู้ส่งข่าว

3. สภาพของตัวองค์การที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งคือ

3.1 การมีทรัพยากรจำกัดจะทำให้มีการแข่งขันและแก่งแย่งกัน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 ความไม่โปร่งใสความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่หรือโครงสร้างก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.3 กฎเกณฑ์ในการทำงานที่เข้มงวดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.4 การแข่งขันในเรื่องต่างๆ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.5 บุคคลหรือกลุ่มที่ได้รับข้อยกเว้น ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือมาตรฐานที่กำหนดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540)

Alexander Hamilton Institute, (1983) นักวิชาการ จากสถาบันอเล็กซานเดอร์แฮมิลตั้น ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างกันทางบุคลิกภาพและวัฒนธรรม

2. ความแตกต่างกันทางค่านิยม คุณธรรม อุดมการณ์ปรัชญาการเลี้ยงดูการศึกษา ศาสนา

3. ความแตกต่างกันทางการรับรู้และประสบการณ์

4. ความแตกตางกันทางเป้าหมาย ภูมิหลัง

5. การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำกัด เช่น คน เงิน สิ่งของต่างๆ ยศ ตำแหน่ง เป็นต้น

6. การพึ่งพาอาศัยกัน งานที่เกี่ยวข้องกัน การแข่งกันเรื่องของผลงาน

7. แรงกดดันจากที่ต้องรับบทบาทที่ได้รับ

8. การถูกแทรกแซงสถานภาพทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

พรนพ พุกกะพันธ์, (2542) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่ไปขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย ได้รับความก้าวหน้าหรือผลประโยชน์ตามที่ต้องการด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่ง

Robbin, (1991) ระบุสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญมี 6 ประการดังนี้

1. ความไม่พอเพียงของทรัพยากร ทำให้เกิดการแข่งขันแย่งชิงเพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จนบางครั้งละเลยความรู้สึก และความสมพันธ์ของทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

2. ลักษณะของงานที่ต้องพึ่งพากัน ถ้าหน่วยงานหรือบุคคลกลุ่มใดมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันความขัดแย้งก็จะมีความแปรผันและรุนแรงมากขึ้น

3. การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4 Cs” คือ Correct เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง ไม่ปิดบังซ้อนเร้น Clear ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง Concise ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย่อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร Complete เนื้อหาจะต้องมีความสมบูรณ์ไม่ตกหล่นสาระที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารในครั้งนั้น

4. ความคลุมเครือในเรื่องขอบเขตของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน และความซ้ำซ้อนของการมอบหมายงานของผู้บริหาร

5. คุณลักษณะของแต่ละบุคคลเนื่องจากแต่ละบุคคล มีความคิด ความคาดหวัง ความเชื่อค่านิยม ประเพณี การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ ความฝังใจ ที่แตกต่างกัน

6. บทบาทและหน้าที่ เนื่องจากแต่ละท่านได้รับบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไปในสถานการณ์นั้น ๆ นอกจากนั้นภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับก็แตกต่างกันไป ดังนั้นแนวคิด หลักคิดและบทบาทของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันจึงเป็นเหตุของความขัดแย้งได้อย่างเป็นอย่างดี

Pneuman and Bruehl, (1982) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทีÉเกิดมาจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. การมีปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดมาจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. สภาพขององค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการใช้คนหรือทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อรุณ รักธรรม, (2546) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เรื่องส่วนตัวเป็นศรศิลป์ ไม่กินกันหรือบางทีไม่ทราบสาเหตุเลยว่าทำไมถึงไม่ชอบหน้า

2. เป้าหมายคือ สิ่งที่ต้องการมีจำนวนจำกัดเมื่อมีใครมาขัดขวางย่อมไม่พอใจ

3. วิธีการวิธีการที่ใช้ทำงานแตกต่างกันหรือวิธีการที่ใช้ให้บรรลุเป้ าหมายแตกต่างกัน

4. สถานภาพเกิดจากการเอาคนหนุ่มสาวไปปกครองคนแก่ที่มีประสบการณ์สูงคนแก่เกิดความไม่พอใจเป็นเรื่องของความไม่เชื่อมือกันจึงเกิดการต่อต้านในที่สุด

5. การรับรู้และค่านิยม บางคนชอบทำงานเงียบๆ บางคนชอบฟังเพลง บางคนชอบพูดคุยทำให้เกิดความหงุดหงิดแก่คนที่ไม่ชอบ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งภายในบุคคล (Interpersonal Conflict) ว่าเป็นความขัดแย้งภายในตัวเองที่ต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกได้เป็น 7 แบบ คือ

1. แบบไม่บรรลุเป้าหมาย ได้ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่บรรลุเป้าหมายบางอย่างจึงสร้างแรงขับ (Drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นแต่เมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเปิดเผยได้หรือไม่เปิดเผยก็ได้จึงทำให้บุคคลมีความข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกป้องกันตนเองขึ้น

2. แบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบปนกันหรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกันความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ"ทั้งรักทั้งชัง" ซึ่งเรียกความขัดแย้งนี้ว่าความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

3. แบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธีความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีวิธีการได้มากกว่าหนึ่งวิธีความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

4. แบบมีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่าๆ กันแต่ว่าจะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากบุคคลมีเป้าหมายสองอย่างที่ชอบ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดขึ้นในสภาพ“รักพี่เสียดายน้อง” เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่าความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-เข้าใกล้

5. แบบมีเป้าหมายสองอย่างที่ไม่พอใจเท่าๆ กันแต่จำต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง จากเป้าหมายที่ตนเองไม่อยากได้ไม่ชอบ ซึ่งเกิดในลักษณะหนีเสือปะจระเข้เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่าความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง

6. แบบมีเป้าหมายสองอย่าง มีทั้งพอใจและไม่พอใจ ในแต่ละเป้าหมายแต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในลักษณะที่เรียกว่าแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง ทวีคูณ

7. แบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ ในเมื่อเวลาได้ผ่านไปแล้วความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวางแต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหาเนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไปเลย

Fred Luthans (1981อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2545) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) ไว้ว่าวิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจบุคคลได้ดีคือ

พิจารณาจากหน้าต่างโจแฮรี É (Johary Window) ที่เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติมิติแรก คือการรู้ของเรา มิติที่สองการรู้ของคนอื่น จากมิติทั้งสองทำให้เกิดบุคคล 4 แบบ ดังภาพประกอบ 1

	เรารู้	เราไม่รู้
เขารู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เขาไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 2 ต่างคน ค่างไม่รู้

ภาพประกอบ 1
หน้าต่างโจแฮรี้ (Johary Window)
ที่มา : (FredLuthan, 1981 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2545)

จากภาพประกอบ 1 จะเห็นแบบของบุคคลที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ 4 แบบ ดังนี้

1. แบบที่1 เรารู้และเขารู้เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open Self) ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นโดยไม่ยากลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

2. แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind Self) ไม่รู้จักตนเองไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหาคนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมไม่ดีหรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่นๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

3. แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden Self) บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกดความรู้ และทัศนคติที่แท้จริงของตนเองได้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมาบุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

4. แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้เป็นลักษณะบุคคลที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดมาและเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

นอกจากนี้นักวิชาการแห่งสถาบัน Alexander Hamilton Institute (1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2545) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการคือความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของการรับรู้ความแตกต่างของเป้า

หมายการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัดการพึ่งพาอาศัยของบุคคลความกดดันต่อบทบาทและความแตกต่างของสถานภาพ

Litterer (1965 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2545) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การสำคัญ 4 ประการคือ สถานการณ์ที่เป้าหมายต่างๆ ไปด้วยกันไม่ได้มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวาปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์การและความแตกต่างในการรับรู้

1.6 ผลเสียของความขัดแย้ง

ถ้าความขัดแย้งไม่ได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และลุกลามใหญ่โตมากขึ้นจะมีผลเสียเกิดขึ้นผลเสียของความขัดแย้งมีดังนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเสื่อมลงไป การคบค้าสมาคมหรือการพูดคุยด้วยกันเริ่มลดลงหรือเปลี่ยนแปลงไป

2. บรรยากาศของความจริงใจ (sincerity) และความไว้วางใจ (trustness) จะหมดสิ้นไป

3. เกิดการต่อต้านทั้งโดยลับและเปิดเผยผลกระทบจากการเผชิญหน้าก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การและสิ่งอื่นๆที่เกี่ยวข้องฝ่ายมีอำนาจอาจหาทางกลั่นแกล้งฝ่ายที่ด้อยอำนาจกว่า

4. ผู้แพ้มักจะหลบหนีสังคม เก็บเนื้อเก็บตัวผู้ชนะก็มักจะตีปีกเริงว่าความจริงแล้วบรรยากาศมุ่งแข่งขันแบบเอาแพ้-ชนะกันไม่เป็นผลดีต่อองค์การเลยเมื่อมีผู้ชนะ (the winner) ก็ต้องมีผู้แพ้ (the loser) ฝ่ายแพ้อาจจะถอนตัวไปหรืออาจจะเตรียมการเพื่อกลับมาต่อสู้ใหม่สรุปแล้วไม่มีใครชนะถาวรคือแพ้ – แพ้ทั้งคู่ ที่เลวร้ายคือองค์การซึ่งพลอยรับผลเสียไปด้วยบรรยากาศที่ดีและน่าส่งเสริมในองค์การ ควรจะเป็นบรรยากาศประเภท ชนะ - ชนะคือทุกคนไม่มีใครแพ้ไม่มีใครเสียหน้าถกเถียงเฉพาะแนวคิดเสร็จแล้วก็เลิกกันไปใครมีเหตุผลกว่า ก็ดำเนินการตามนั้น

5. ก่อให้เกิดการสูญเสียบุคลากรโดยผู้แพ้อาจจะออกจากองค์การไปภาพพจน์องค์การอาจเสียหายบุคคลที่ยังคงอยู่ในองค์การเริ่มไม่แน่ใจในสถานภาพของตนเองฝ่ายบุคคลมีภาระที่จะต้องดำเนินการเพิ่มมากขึ้น

1.7 ประโยชน์ของความขัดแย้ง

มีหลายคนตั้งถามว่า ความขัดแย้งดีหรือไม่เพราะแค่ได้ยินชื่อก็เกิดความรู้สึกในทางลบไปเรียบร้อยแล้ว แต่ในความเป็นจริงแล้วหาเป็นเช่นนั้นไม่ ความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ไม่ใช่ส่งผลร้ายเสมอไป เราพบความหลากหลายของคนทั้งที่มีความเชื่อวิถีชีวิต ค่านิยม ทัศนคติที่ต่างจากเราหรือคล้ายกับเรา จนกระทั่งไม่เหมือนกับเราเลย ดังนั้น ทุกครั้งที่มีการตัดสินใจจึงยากมากที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งคงไม่มีใครในโลกนี้ไม่เคยขัดแย้งกับคนอื่น ไม่มีใครคนไหนจะมีความคิดเห็นที่ตรงกันไปได้ทุกเรื่องและทุกเวลา แม้กระทั้งความขัดแย้งในตัวเอง และต้องถามกลับว่า มีความขัดแย้งอีกมากเท่าไหร่ที่เรายังไม่ได้จัดการ มีคำกล่าวว่า อยากเป็นใหญ่ต้องผูกมิตรมากกว่าสร้างศัตรู แต่คนที่ประสบความสำเร็จ

อย่างยิ่งใหญ่ล้วนมีศัตรูที่แข็งแกร่งและเข้มแข็งทั้งนั่นหมายความว่าอุปสรรคยิ่งยุ่งยาก เราก็ยิ่งแข็งแกร่ง ดังนั้นองค์กรใดไม่มีความขัดแย้ง องค์กรนั้นก็ยากที่จะบินขึ้นสูง

ผลของความขัดแย้ง ความขดแย้งมีทั้งแง่ดีและแง่ไม่ดีหมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นในลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมาก็จะเป็นไปในทางลบ (Negative Consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิผลขององค์การแต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive Consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ประสิทธิผลให้กับองค์การอย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติบางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าความขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด ต่อปัญหาดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการเสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่า ความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมที่สุด แต่ถ้าผลออกมาในทางลบก็ถือได้ว่าเป็นจุดที่ความขดแย้งนำไปสู่การทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์ดังนั้น ผลของความขัดแย้งจึงมี 2 ลักษณะ คือความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวกมีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

2. สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานและพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม

4. ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

5. สมาชิกในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

6. องค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

7. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำ

8. ได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน

9. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาตางๆที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ

10. ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้หรือทำให้ความสมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น

11. ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้นยอมรับความแตกตางระหว่างบุคคล รู้จักการปรับตัวและการประสานงานร่วมกัน

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ มีลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. นำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กรมากขึ้น

2. ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป

3. ทำให้เกิดการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวกขึ้น ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าเป็นผู้แพ้ (Loser) ลักษณะเช่นนี้มีผลทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรขาดการประสานงานกัน และไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์กรตามมาได้

4. มุ่งจะเอาชนะกนมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบตอเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม

5. นำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร

สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง มีการกล่าวถึงความขัดแย้งมีทั้งผลดีผลเสียเปรียบเสมือนดาบสองคม ถ้าบริหารโดยใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งได้ในระดับพอเหมาะจะเกิดประโยชน์มากกว่าโทษนักบริหารและนักวิชาการสมัยใหม่ยอมรับว่าความขัดแย้งมีประโยชน์มากกว่าโทษความขัดแย้งที่ลุกลามใหญ่โต จนเป็นผลเสียนั้นเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารที่ไม่สามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง แบ่งเป็นสองวิธี คือวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งเกี่ยวกับบุคคลและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และควรหลีกเลี่ยงอย่างมาก พยายามอย่าให้เจ้าตัวความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของคุณ การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นการแสดงพฤติกรรมในรูปแบบหนึ่งของคนที่ต้องการให้เกิดการทำงานเป็นทีม ความพยายามในการประนีประนอม ชักจูงและจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งซึ่งอาจเป็นเพียงแค่คน ๆ เดียวสองคน สามคนหรืออาจเป็นกลุ่มคนก็ย่อมได้มีความเข้าใจ ทัศนคติที่ดี เห็นชอบในผลประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้ทุกฝ่าย ทุกกลุ่มได้รับความยุติกรรมร่วมกัน ความพยายามให้เกิดสถานการณ์ในรูปแบบของ "การประสานประโยชน์ร่วมกัน"

Rahim (1965 อ้างถึงใน จุฑามาศ รุจิรตานนท์,2547) กล่าวว่าการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ที่สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการลดหรือระวังความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไปและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่างๆ

Anderson (1967 อ้างถึงใน จุฑามาศ รุจิรตานนท์, 2547) กล่าวว่ากระบวนการบริหารความขัดแย้งมี 4 ขั้นตอน คือ การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกันหรือเกิดจากการกระทำ การจัดการที่แตกต่างกันการคาดหวังเป้าหมายและโครงสร้างที่ต่างกัน จากการวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นตอนของการนิยามปัญหาการให้ความ หมายคำจำกัดความ ความขัดแย้งผู้บริหารจะต้องตกลงใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งนั้นเป็น

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคลการนิยามปัญหามีความสำคัญเพราะจะทำให้มีการตกลงใจในการจัดการความขัดแย้งเป็นการพิจารณาผลของความขัดแย้งซึ่งเป็นผลที่จะได้รับในขณะนี้หรือผลที่จะต้องการในอนาคตว่าต้องการอะไร สุดท้ายเป็นขั้นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งเป็นการใช้เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีเทคนิคหลายวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งควรใช้ให้เหมาะกับปัญหา

เกสร เสวตรนิสากร (2549) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งหรือการบริหารความขัดแย้งมีวัตถุประสงค์เพื่อการรักษาความขัดแย้งไว้ในระดับที่เหมาะสมภายในองค์การ การจัดการความขัดแย้งไม่ได้หมายถึงการกำจัดความขัดแย้งโดยสิ้นเชิง แต่จะหมายถึงการรักษาความขัดแย้งไม่ได้หมายถึงการรักษาความขัดแย้งไว้ที่ระดับเหมาะสมเพื่อจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งวิธีการที่เป็นไปได้ในการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1. การเอาชนะ เป็นการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการเพียงฝ่ายเดียวและไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น บางครั้งอาจได้มาด้วยการใช้อำนาจบังคับข่มขู่ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ในภาวะจำยอม ทำให้เกิดการเอาชนะ – แพ้ วิธีการเอาชนะควรใช้เมื่อมีสถานการณ์ดังนี้

1.1 จำเป็นต้องมีการตัดสินใจยุติข้อขัดแย้งโดยเร็วเพราะเป็นเรื่องเร่งด่วน

1.2 สมาชิกทั้งสองฝ่ายก็มีค่านิยม ความสนใจ และบุคลิกภาพไม่สอดคล้องกัน

1.3 มีปัญหาพิเศษแปลกๆ ใหม่ๆ และการแก้ปัญหาต้องอาศัยการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การใช้กฎระเบียบใหม่

1.4 มีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับสวัสดิภาพของทีมงานหรือองค์การ และมั่นใจว่าความเห็นของตนเองถูกต้องแน่นอน

1.5 ต้องการปกป้องตนเองจากการถูกเอารัดเอาเปรียบโดยปราศจากเหตุผลจากฝ่ายตรงข้าม

2. การยอมตาม เป็นความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่ยินยอมทำทุกอย่างเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับความพึงพอใจ โดยยอมเสียผลประโยชน์ที่ตนพึงจะได้รับ วิธีนี้ต้องการตอบสนองความต้องการของผู้อื่นสูงแต่ความพยายามในการตอบสนองความต้องการของตนเองต่ำ ถ้าใช้บ่อยเกินไปจะทำให้ทีมงานด้อยค่าลง วิธีนี้สามารถนำไปใช้ได้ในกรณีต่อไปนี้

2.1 พิจารณาแล้วว่าฝ่ายเราเป็นฝ่ายผิดและยินยอมให้มีการดำเนินการตามความคิดเห็นที่ดีกว่า

2.2 ประเด็นข้อขัดแย้งส่งผลกระทบต่อคนอื่นและมีความสำคัญต่อผู้อื่นมากกว่าตัวเรา

2.3 ต้องการสร้างความเชื่อถือและการยอมรับทางสังคม

2.4 เมื่อมีการแข่งขันยืดเยื้อจนก่อให้เกิดความเสียหายได้

2.5 เมื่อจำเป็นต้องรักษาสภาพสมดุลในองค์การและจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

3. การหลีกเลี่ยง เป็นการเผชิญปัญหาที่แต่ละฝ่ายหรือทั้งสองฝ่ายไม่สนใจที่จะต่อสู้หรือร่วมกันในการแก้ไขปัญหา แต่จะหลีกเลี่ยงมายุ่งเกี่ยวกับปัญหานั้น วิธีการที่ใช้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งมีดังนี้

3.1 การเลื่อน วิธีการหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งโดยการเลื่อนเวลาพิจารณาออกไป เพื่อจะได้มีเวลาในการหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเพิ่มขึ้น แต่ถ้าเป็นปัญหาเร่งด่วนการยืดเวลาออกไปจะเป็นผลเสียได้

3.2 การเพิกเฉย วิธีนี้จะใช้ได้ผลดีในกรณีที่บุคลมีเจตนาสร้างความขัดแย้งหรือทำให้ความขัดแย้งขยายตัวออกไป เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

3.3 การแยกตัว วิธีนี้ให้แยกผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งให้อยู่ห่างกัน ไม่ให้มีปฏิสัมพันธ์กัน

3.4 การยับยั้ง เมื่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่สามารถปรับข้อแตกต่างของกันและกันได้ ทางเลือกที่พึงทำได้คือการยับยั้งหรือควบคุมตนเอง

4. การร่วมมือ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้ชัยชนะและขณะเดียวกันก็ร่วมมือกับคู่กรณีในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจึงร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นกลยุทธ์ที่จะเปลี่ยนความขัดแย้งที่ส่งผลในทางทำลายให้เป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การร่วมมือแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นวิธีหนึ่งเหมาะที่จะใช้กับสถานการณ์ต่อไปนี้

4.1 เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทำความเข้าใจกับผู้อื่นหรือต้องการความรู้ของผู้อื่น

4.2 เมื่อมีความพยายามที่จะแสวงหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ทิศทางใหม่ในการมองปัญหา

4.3 เมื่อต้องการได้รับความร่วมมือเพิ่มขึ้น โดยผนึกความคิดของสมาชิกในการแสวงหาความคิดเห็นที่เห็นพ้องต้องกัน

4.4 เมื่อต้องการปรับปรุงสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

4.5 เมื่อมีเวลาเพียงพอในการแสวงหาข้อยุติร่วมกัน

5. การประนีประนอม เป็นการเดินทางสายกลางระหว่างความพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีแนวโน้มไปทางยอมมากกว่าการเอาชนะ ทั้งสองฝ่ายได้รัยการขอร้องให้เสียสละเพื่อแลกเปลี่ยนสิทธิบางอย่างจากอีกฝ่าย วิธีการประนีประนอมควรใช้ในสถานการณ์ดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของความขัดแย้งมีความสำคัญปานกลางแต่ไม่คุ้มกับการเสียเวลาลงแรงถกเถียงต่อสู้เอาชนะ

5.2 เมื่อคู่แข่งมีอำนาจเท่าเทียมกันและต่างฝ่ายแสดงท่าทีชัดเจนว่าต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกันทั้งสองฝ่าย

5.3 ต้องการให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่อำนวยประโยชน์โดยมีเวลาจำกัด

5.4 เพื่อใช้เป็นแบบสนับสนุนเมื่อวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน หรือการเอาชนะไม่ประสบผลสำเร็จ

6. การเจรจาต่อรอง เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งอีกชนิดหนึ่งที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่บุคคลสองคนหรือมากกว่า ซึ่งมีความคิดเห็น ความต้องการ และแรงจูงใจที่แตกต่างกัน พยายามที่จะทำความตกลงเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน การเจรจาต่อรองประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้

6.1 การเจรจาต่อรองจะประกอบด้วยบุคคลสองฝ่ายขึ้นไป โดยผู้เข้าร่วมจ่อรองมุ่งหวังว่าตนจะต้องได้รับบางสิ่งบางอย่างตอบแทนในสิ่งที่ตนต้องยอมให้แลกเปลี่ยนจากการเจรจาต่อรอง

6.2 การเจรจาต่อรองต้องเกิดผลประโยชน์สองทางคือ มีการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับสิ่งที่ตนต้องการจากอีกฝ่ายหนึ่ง

6.3 เมื่อผลประโยชน์สอดคล้องกับทุกฝ่ายจึงบรรลุความตกลงกันได้

การเจรจาต่อรองเป็นวิธีบริหารความขัดแย้งอีกวิธีหนึ่ง การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่บุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่า ซึ่งมีความคิดเห็น ความต้องการ และแรงจูงใจที่แตกต่างกัน พยายามที่จะทำความตกลงเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน หัวใจของการเจรจาต่อรองที่บรรลุความสำเร็จคือ การใช้แบบการจัดการความขัดแย้งแบบรวมกันแบบความร่วมมือ และการประนีประนอมจะทำให้ทั้งสองฝ่ายแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มนตรี ศิลป์มหาบัณฑิต (2550) กล่าวถึง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการที่คู่กรณีเป็นผู้ตัดสินใจแก้ไขตามสถานการณ์ หรือใช้อำนาจในการแก้ไข รวมถึงผลที่เกิดขึ้นของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยการแสดงบทบาทของผู้เป็นคนกลาง 5 ด้าน ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแสดงบทบาทของผู้ใหญ่บ้านที่ไม่กล่าวถึงหรือไม่ให้ความสนใจในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้อง หรือที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายต่างไม่สนใจเรียกร้องหรือไม่มีความพร้อมที่จะเจรจายุติปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน

2. การเจรจาต่อรอง หมายถึง การแสดงบทบาทของผุ้ใหญ่บ้านในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยการนำคู่กรณีทั้งสองฝ่ายมาพูดคุยบอกกล่าวให้แต่ละฝ่ายทราบถึงความต้องการ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ด้วยการใช้ความสัมพันธ์ของผู้แสดงบทบาทกับคู่เจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงผลประโยชน์เป็นสำคัญ เพื่อร่วมกันหาข้อยุติปัญหาอย่างไม่เป็นทางการ

3. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท หมายถึง การแสดงบทบาทของผุ้ใหญ่บ้านในการเป็นบุคคลที่สามเพื่อทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเจรจาระหว่างคู่กรณี เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกระบวนการเจรจาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและหาทางออกที่เหมาะสมเป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย

4. การเผชิญหน้า หมายถึง การแสดงบทบาทของผู้ใหญ่บ้านในการใช้วิธีกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งที่ยอมปฏิบัติตามในกิจกรรมที่ควรปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยไม่ใช้ความรุนแรงหรือประท้วงอย่างสันติ

5. การใช้กำลังบังคับ หมายถึง การแสดงบทบาทของผู้ใหญ่บ้านในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยการใช้อำนาจที่มีอยู่บังคับให้คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งที่ด้อยกว่ายอมจำนนหรือคล้อยตามการตัดสินใจของผู้ใช้อำนาจนั้น

มนตรี ศิลป์มหาบัณฑิต, (2550) แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่เป็นกระบวนการที่มีผู้ตัดสินใจเลือกกระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาความขัดแย้ง สถานการณ์ความรุนแรงของปัญหาความขัดแย้ง และอำนาจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งมีแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหลายรูปแบบ เช่น

1. การหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหา ปัญหาจะไม่ได้รับการแก้ไขเนื่องจากไม่รู้หรือรู้ แต่ไม่สนใจที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลง

2. การเจรจาต่อรอง เป็นแนวทางที่สมัครใจของบุคคลสองฝ่ายที่จะเข้ารับแก้ไขปัญหาระหว่างกัน ด้วยการพูดคุยบอกกล่าวให้ทราบถึงความต้องการและประโยชน์ฝ่ายตนแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน และตกลงร่วมกันในการยุติความขัดแย้ง ซึ่งเป็นแนวทางที่สะดวก ง่าย ไม่เป็นทางการ รวดเร็วที่สุด และเป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จได้ดี

3. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นแนวทางคล้ายกับการเจรจาต่อรอง แต่อาศัยบุคคลที่สามที่เป็นกลาง เรียกว่า ผู้ไกล่เกลี่ย คอยสนับสนุนกระบวนการ รวมทั้งแสวงหาทางออกที่เหมาะสมเพื่อเกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย

4. อนุญาตโดยตุลาการ เป็นแนวทางที่คล้ายคลึงกับการฟ้องร้องต่อศาล คณะอนุญาตโดยตุลาการเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด ข้อพิพาทที่เกี่ยวกับธุรกิจการค้า รวมทั้งข้อพิพาทที่คู่ความไม่ต้องการเปิดเผยต่อสาธารณะ

5. การฟ้องร้อง เป็นแนวทางการนำเสนอพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์ข้อเรียกร้องของตนและให้บุคคลกลางหรือศาลเป็นผู้ตัดสินความถูกต้องโดยอาศัยกฎหมาย

6. การเผชิญหน้าและประท้วงอย่างสันติ เป็นแนวทางการกดดันให้อีกฝ่ายยอมปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ และไม่ใช้ความรุนแรง

วิธีแก้ไขความขัดแย้งยังแบ่งเป็นออกสองวิธีคือ วิธีการที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งเกี่ยวกับบุคคลและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ ซึ่งแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้

การจัดการความขัดแย้งเกี่ยวกับโครงสร้าง

ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง อาจแก้ปัญหาได้โดยใช้วิธีการต่อไปนี้

1) เปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Procedural Changes*)* บางครั้งปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการไม่ต่อเนื่องหรือล่าช้าหรือไม่เหมาะสม เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายบุคคลและผู้จัดการฝ่ายผลิตเกิดขึ้นเนื่องจากขั้นตอนไม่ระบุให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตพิจารณาใบสมัครก่อนที่จะทำการว่าจ้างพนักงาน ซึ่งเมื่อปรับปรุงกระบวนการก็จะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

2) เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure Changes) ความขัดแย้งบางอย่างเกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดโครงสร้างขององค์การในการบริหาร เช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนกต่างๆ เช่น บางองค์การได้แยกแผนกขายและแผนกขนส่งออกจากกัน โดยให้แต่ละแผนกเป็นสายงานโดยตรงไปยังผู้จัดการอาวุโส ซึ่งมักปรากฏว่าเป็นการสร้างความขัดแย้งเนื่องจากฝ่ายขายต้องการให้มีการขนส่งถึงลูกค้าเร็วที่สุดและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ขณะที่ฝ่ายขายส่งต้องการขนสินค้าในลักษณะที่มีเต็มจำนวนรถขนส่งเพื่อลดค่าใช้จ่าย ความขัดแย้งแบบนี้อาจแก้ไขได้โดยการรวมทั้ง 2 แผนกนี้ให้ขึ้นโดยตรงต่อผู้จัดการฝ่ายการตลาด ซึ่งโดยปกติแล้วจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งด้านการขายและการขนส่งสินค้า

3) เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การ (Physical Layout Changes) การจัดการรูปแบบสำนักงานมีผลต่อการลดหรือขจัดปัญหาความขัดแย้งโดยที่อาจมีการจัดรูปแบบของพื้นที่นั่งในลักษณะที่มุ่งให้มีการติดต่อกันอย่างสะดวกหรือติดต่อกันได้ยากขึ้น เช่น การใช้โต๊ะทำงานเป็นเครื่องกั้น หรือมีฉากกั้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่อย่างไรก็ตามถ้าต้องการที่จะกระตุ้นการแก้ปัญหาส่วนใหญ่ผู้จัดการจะจัดพื้นที่เปิดให้ติดต่อกันได้สะดวก สำหรับการจัดเก้าอี้ของผู้พบให้เป็นแบบนั่งด้านข้างของโต๊ะจะลดการขัดแย้งได้ดีกว่าการจัดให้นั่งตรงกันข้ามกับคู่ต่อสู่

ทองหล่อ เดชไชย (2540) ได้อธิบายว่าในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้าที่จะต้องทราบและเข้าใจทั้งสาเหตุและวิธีการจัดการซึ่งอาจจะพิจารณาขั้นตอนต่าง ๆดังนี้

1. ให้ความสนใจกับประเภทต่างของความขัดแย้ง เช่นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ภายในบุคคลความขัดแย้งภายในหน่วยงานความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ความขัดแย้งขององค์การจะได้ทราบความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเสมอ

2. การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนต่อเนื่อง (Atriculate Communication) ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพยายามหาวิธีการจัดการที่จะช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารกันขึ้นมาใหม่เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นประเด็นปัญหาสำคัญและอยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้องและเป็นจริง

3. การสร้างเป้าประสงค์หรือค่านิยมร่วม (Build a superodinate Gold) ในบางครั้งต้องพยายามทำให้เกิดความรวมตัวกันหรือมีค่านิยมหรือเป้าประสงค์ของบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งและเป้าประสงค์หลักขององค์การเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคตซึ่งวิธีการได้มาซึ่ง

เป้าประสงค์หลักหรือค่านิยมร่วมนั้นจะมาจากการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นโดยมีการยอมรับและความพึงพอใจเป็นที่ตั้ง

4. พิจารณาธรรมชาติของความเป็นอิสระซึ่งกันและกัน (Examine the nature of Independence) ผู้บริหารต้องพยายามเปลี่ยนลักษณะความเป็นอิสระที่ทำให้เกิดการแข่งขันกันเป็นการส่งเสริมสนับสนุนกันเพราะการยอมรับในเป้าประสงค์หรือค่านิยมร่วมของบุคคลและการส่งเสริมสนับสนุนนั้นมักจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันถ้าทั้งสองสิ่งนี้เกิดการแยกกันก็จะเกิดเป็นแนวโน้มการเกิดความขัดแย้ง

5. ต้องพร้อมที่จะเสี่ยง (Take Risk) ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ความขัดแย้งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันก็คือต้องเสี่ยงต่อความสูญเสียหรือความผิดหวังดังนั้นต้องเตรียมบุคคลให้เกิดความรู้สึกมั่นใจ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานด้วยโดยเฉพาะบุคคลที่มีความอ่อนไหวและไม่มีความมั่นใจในตัวเอง จำเป็นจะต้องใช้วิธีการที่แยบยลซึ่งก็คือการทำให้เกิดการยอมรับนับถือซึ่งกัน และกันในความพยายามเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งมั่นคงให้แก่ผู้ที่มีความอ่อนไหวและอ่อนแอกว่า

6. แสดงความมีอำนาจ (Demonstrate Power) เพื่อการยุติการเอาเปรียบซึ่งกันและกันบริหารต้องพยายามหาทางป้องกันสิ่งเหล่านั้นด้วยการใช้กำลังอำนาจที่มีอยู่

7. ต้องจำกัดขอบเขตในสิ่งที่ทำสำเร็จแล้ว(Confine to fail accompli) เมื่อกลุ่มที่มีความขัดแย้ง ยอมรับสถานการณ์ที่เขาสามารถอยู่ร่วมกันได้แล้ว ความรู้สึกแห่งความร่วมมือก็จะเริ่มต้นขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปก็จะเริ่มรู้สึกพึงพอใจซึ่งกัน และกันการจำกัดขอบเขตร่วมกันจะช่วยในการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจที่ดียอมรับซึ่งกันและกัน ลดอคติต่างๆ สาเหตุแห่งความขัดแย้งก็จะลดลง

8. การสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน(Build Mutual Trust) แต่ละคนต้องแลกเปลี่ยนความเชื่อและความ คิดเห็นเปิดใจซึ่งกันและกันพร้อมที่ให้และรับแนวคิดต่างๆอย่างจริงใจ

9. ความสมดุลถูกต้องในการจูงใจ (Legitimize complex Motivation) เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมี ความต้องการและการจูงใจที่แตกต่างกันซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งเมื่อการจูงใจของกลุ่มสองกลุ่มเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

10. การสร้างความเห็นอกเห็นใจ (Build Empathy) ในสถานการณ์แห่งความขัดแย้งนั้นแต่ละกลุ่มจะตระหนักถึงเป้าประสงค์ความสนใจและความรู้สึกสำหรับกลุ่มตนเอง น้อยครั้งที่กลุ่มอื่นจะเข้าใจด้วยดังนั้นต้องให้แต่ละคนสามารถที่จะคิดเข้าใจความต้องการของผู้อื่นก็จะสามารถลดความขัดแย้งได้

Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, (1974) ได้ศึกษาว่าในกรณีที่คนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้งเราจะมีวิธีการจัดการ(หรือขจัด) ความขัดแย้งกันอย่างไรและมีการนำแนวคิดนี้

ไปใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งผลจากการศึกษาได้จำแนกวิธีการจดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้

1) การบังคับ (Force) วิธีการนี้ผู้จัดการหรือฝ่ายหนึ่งจะสั่งว่าจะทำอะไร คำสั่งนั้นอาจไม่ถูกต้องแต่เนื่องจากผู้สั่งมีอำนาจหรือตำแหน่งสูงกว่าลูกน้องหรืออีกฝ่ายหนึ่งจึงต้องทำตาม ถ้าบุคคลนั้นยังต้องการอยู่ในองค์การนั้น วิธีการแก้ไขแบบนี้จะเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้ ผลการแก้ไขจะมีลักษณะของ Win – Lose เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความร่วมมือ และเป็นการทำงานที่ต่อต้านความต้องการของฝ่ายตรงข้าม ไม่แก้ไขความขัดแย้งที่สาเหตุ ความขัดแย้งแบบดั้งเดิมจึงเกิดขึ้นได้อีกเสมอ เพราะยังไม่ได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย

2) การหลบหนี (With drawal หรือ Avoidance) วิธีการนี้ผู้จัดการใช้วิธีการหลีกจากปัญหาหรือบุคคลที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งโดยการไม่ร่วมมือ และไม่รุกราน ไม่เห็นด้วย ถอนตัวจากเหตุการณ์ หรือทำตัววางเฉยไม่ยุ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ไม่ว่ากรณีใด ผลของการใช้วิธีการหลบหนีจะให้ผลเสียต่อทั้งผู้จัดการและฝ่ายตรงข้ามหรือให้ผลเสียต่อทั้งสองฝ่าย เกิดผลแบบ Lose – Lose ไม่มีฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ต้องการหรือพึงพอใจ สาเหตุของความขัดแย้งยังคงอยู่และมีแนวโน้มจะปรากฏความขัดแย้งให้เห็นได้อีกในอนาคต แม้ขณะนั้นจะดูเหมือนไม่มีความขัดแย้งเพราะทุกคนแกล้งทำเป็นว่าไม่มีความขัดแย้งและหวังให้ความขัดแย้งหายไปในที่สุด

3) การประนีประนอม (Compromise) วิธีการนี้ส่วนใหญ่ ใช้สำหรับจัดการด้านแรงงานซึ่งเป็นการตกลงประนีประนอมข้อเสนอและข้อต่อรองของทั้งสองฝ่าย โดยมุ่งให้ผลส่วนใหญ่ออกมาในลักษณะสมน้ำสมเนื้อ เป็นการแก้ไขที่มีความร่วมมือในระดับปานกลางและได้ผล แต่ไม่ถึงขั้นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย คำตอบหรือผลลัพธ์จากวิธีการแก้ไขปัญหาแบบประนีประนอมจะทำให้แต่ละฝ่ายมีชัยชนะคนละนิดและสูญเสียคนละหน่อย ดังนั้นความขัดแย้งที่มีซึ่งยังไม่ได้แก้ที่สาเหตุที่แท้จริงเพียงแต่ได้ความพึงพอใจมาระดับหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งเดิมจะปรากฏขึ้นใหม่อีก ผลจากการใช้วิธีนี้ยังมีลักษณะเป็น Win – Lose

4) การปรองดอง (Accommodation)วิธีการนี้เป็นการให้ความร่วมมือ แต่ไม่ยืนยันแน่วแน่ปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งตั้งกฎเกณฑ์ตามที่ต้องการ สงบเงียบความแตกต่าง เพื่อรักษาความเป็นพวกเดียวกันอย่างเหนียวแน่น ทำตนเสมือนไม่มีความขัดแย้งซึ่งจะสร้างให้ผลจากการใช้วิธีการนี้ในการแก้ไขความขัดแย้งได้ผลในลักษณะ Lose – Lose ไม่มีใครได้รับการตอบสนองความต้องการที่แท้จริง และสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งยังคงซ่อนตัวอยู่อย่างเหนียวแน่น เพราะทั้งสองฝ่ายจะเพิกเฉยต่อสาระสำคัญของความขัดแย้ง มุ่งเพียงรักษาสัมพันธภาพและสงบ โดยทำทุกอย่างไปตามหน้าที่ หรือภาระความจำเป็นหรือความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ

5) การแก้ปัญหาหรือการร่วมมือกัน (Problem Solving หรือ Collaboration) วิธีการนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับแก้ไขความขัดแย้งเพราะทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันคิด เป็นวิธีการที่รักษา

ความสัมพันธ์และความเป็นมิตรระหว่างสองฝ่ายไว้ได้โดยไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ผลการแก้ไขความขัดแย้งจะออกมาในลักษณะ Win – Win เหตุการณ์ที่ขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขโดยยึดหลักผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน ซึ่งในการแก้ไขทั้งสองฝ่ายจะต้องเผชิญหน้ากับปัญหามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและเชื่อถือได้ มุ่งแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ วิธีการนี้จึงเป็นวิธีที่ดีที่สุดและเป็นรากฐานการเจรจาต่อรอง

นอกจาก 5 วิธีหลักที่ใช้กันมากดังที่กล่าวมาข้างต้น การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ ได้แก่

1. การใช้บุคคลที่สาม (Third party) คือการใช้คนกลางที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา มาทำหน้าที่ให้คำแนะนำ เสนอแนะและพยายามให้ทั้งสองฝ่ายได้มีการจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลง

2. การใช้เป้าหมายอื่นที่สำคัญเหนือความขัดแย้ง (Super ordinate Goals) ในบางครั้งแม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแต่ถ้ามีเหตุการณ์สำคัญที่มีเป้าหมายสูงกว่าความขัดแย้งที่มีอยู่ ทั้งสองฝ่ายจะมาร่วมมือกันและยุติการขัดแย้งที่มีอยู่ชั่วขณะหนึ่ง วิธีนี้สาเหตุที่แท้จริงไม่ได้รับการแก้ไข ความขัดแย้งจะยังคงมีอยู่และปรากฏได้อีกในอนาคต เช่นความขัดแย้งภายในพรรคร่วมของรัฐบาลที่ประกอบด้วยหลายพรรคการเมือง ซึ่งคล้ายคลึงกับที่วิชัยโถสุวรรณจินดา (2545) ได้เสนอวิธีการทั่วไปทีjผู้บริหารสามารถนำมาใช้บริหารความขัดแย้งและเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาวิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้บริหารความขัดแย้ง มีดังนี้

1. กำหนดกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งทีÉคาดคะเนได้

2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง

3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ

4. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่างๆในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน

5. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาดเพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้งหรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อรับฟังปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน

6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้วิธีบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมส่วนเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาคือ

6.1 การปล่อยให้แก้ปัญหาเองวิธีนี้ผู้บริหารไม่ต้องเข้าไปแก้ปัญหาแต่ปล่อยให้คู่กรณีแก้ปัญหากันเอง

6.2 การเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยจัดคู่กรณีฝ่ายหนึ่งแยกออกไปจากจุดที่เกิดข้อขัดแย้งหรือแยกทั้งสองฝ่ายเพื่อมิให้เผชิญหน้ากัน

6.3 การไกล่เกลี่ยเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจใช้ระงับความขัดแย้งโดยมีขั้นตอน คือ

6.3.1 การแสดงออกถึงความต้องการความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับอีกฝ่ายหนึ่ง

6.3.2 หลีกเลี่ยงการกล่าวหาการข่มขู่การวิจารณ์ที่นำความเสียหายกับอีกฝ่ายหนึ่ง

6.3.3 เสนอความช่วยเหลือต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

6.4 การจูงใจผู้บริหารอาจจูงใจให้ฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อลดข้อขัดแย้งหรือจูงใจให้เห็นด้วยกับตนก็ได้แนวทางการจูงใจคือ

6.4.1 ให้ข้อเท็จจริงที่สนับสนุนฐานะของเรา

6.4.2 ชี้ให้เห็นค่าใช้จ่ายและข้อเสียของข้อเสนอที่ถูกมองข้ามไป

6.4.3 ชี้ให้เห็นว่าข้อเสนอของเราเป็นประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร

6.4.4 ชี้ให้เห็นว่าข้อเสนอของเราเป็นประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร

6.5 การบังคับและกดดันผู้บริหารอาจใช้การกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับและปฏิบัติตามได้โดยไม่มีข้อโต้แย้งวิธีการที่ใช้คือ

6.5.1 การข่มขู่เป็นการเตือนให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบว่าอาจมีความเสียหายเกิดขึ้น จากการกระทำของเราได้ถ้าไม่ปฏิบัติตามความต้องการเช่น ถ้าไม่หยุดขัดแย้งกันอาจต้องย้ายงานทั้งสองฝ่ายเป็นต้น

6.5.2 การลงโทษ เป็นการแสดงให้ฝ่ายหนึ่งรู้ว่าถ้ามีการกระทำก้าวร้าวผิดข้อบังคับอาจถูกลงโทษได้ตามระเบียบขององค์การ

6.6 การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อยินยอมจนสามารถประนีประนอมตกลงกันได้ เป้าหมายของการประนีประนอมคือการให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยไม่จำเป็นต้องสนใจผลประโยชน์ที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับ

6.7 แก้ปัญหาร่วมกันเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงความต้องการและความรู้สึกอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ระหว่างกันโดยแต่ละฝ่ายต้องทำความเข้าใจความขัดแย้งจากทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่งและค้นหาว่าจะมีวิธีที่เป็นทางออกที่ดีที่สุดอย่างไรโดยอาจกำหนดทางเลือกหลายทางและเลือกทางเลือกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันสูงสุดแก่ทุกฝ่ายความสำเร็จของการแก้ปัญหาร่วมกันอยู่ทาความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละฝ่ายด้วย

6.8 การสอดแทรกของฝ่ายที่สาม ถ้าหากความขัดแย้งนั้นไม่อาจขจัดออกไปได้โดยความพยายามของทั้งสองฝ่ายทางออกอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือให้ฝ่ายที่สามเข้ามาร่วมแก้ไขความขัดแย้งโดยฝ่ายที่สามนี้ควรเป็นผู้รู้และเข้าใจปัญหาดีมีความเป็นกลางไม่มีส่วนได้เสียและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2546) ได้เสนอข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ดังนี้

1. ต้องพยายามให้ทุกกลุ่มมีโอกาสได้ทราบถึงข้อตัดสินในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยทั่วถึงทั้งนี้ เพราะองค์การมีคนอยู่จำนวนมากและมีผลประโยชน์ร่วมกันหากมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้ทราบความเป็นไปมากกว่าย่อมก่อให้เกิดความระแวงสงสัยกันดังนั้นจึงต้องหาทางให้ได้ทราบข้อมูลโดยทั่วกันทุกครั้งที่มีข้อมูลใหม่

2. การใช้นโยบายสับเปลี่ยนหน้าที่ปฏิบัติงานในกลุ่มต่างๆจะทำให้เกิดความเข้าใจในกลุ่มอื่นๆ ดีขึ้นช่วยให้ทัศนะกว้างขึ้นข้อขัดแย้งก็ย่อมลดลง

3. จัดวิธีการให้มาพบปะกันใกล้ชิดและบ่อยครั้งขึ้นการขาดการติดต่อโดยผู้บริหารละเลยให้คนแต่ละกลุ่มแยกกันอยู่ย่อมจะเป็นปัญหาทำให้ไม่เข้าใจกันการสังสรรค์กันพูดคุยกันบ่อยๆจะลดความขัดแย้งลงได้

4. การหาศัตรูร่วมจากภายนอกมักจะทำให้กลุ่มต่างๆทีÉขัดแย้งกันมาหันหน้าเข้าหากันได้ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจนำมาใช้ได้

5. หาทางให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมาซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างประโยชน์ร่วมกันการทำเช่นนี้การร่วมมือจะเกิดขึ้นได้มาก

จากรูปแบบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ล้วนเป็นประโยชน์และเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ซึ่งวิจิตร วรุตบางกูริ (2546) เชื่อว่าไม่มีผู้บริหารคนใดเลือกใช้วิธีหนึ่งวิธีใดโดยตลอดดังนั้นพฤติกรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบันจึงได้แนวคิดในการใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้5 ประการได้แก่การเอาชนะการยอมตามผู้อื่นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งการร่วมมือแก้ปัญหาการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การและได้มีการแก้ปัญหาไปแล้วสิ่งที่อาจหลงเหลืออยู่คือพฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ท่าทีที่โกรธเคือง มีความไม่พึงพอใจกับวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารทำให้การทำงานมีปัญหาอุปสรรคซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบากซึ่งวิจิตร วรุตบางกูร (2546) ได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ให้ทำตัวเสมือนฟองน้ำอดทนต่อท่าทีอันเป็นศัตรูของผู้อื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงาเพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นปฏิปักษ์จะเป็นการกระตุ้นความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น

2. พึงระวังการแยกคู่กรณีออกจากกันเพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลงแต่บางครั้งกลับทำให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้นเพราะต่างฝ่ายต่างมีเวลาหาข้อมูลสนับสนุนหาข้อแก้ตัวมากยิ่งขึ้นการแยกต้องมั่นใจว่าทั้งสองฝ่ายจะไม่มีการหาข้อถกเถียงขึ้นมาอีก

3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกขมขืนมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียดและลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

Robbins (1974 อ้างถึงในวิชัย โถสุวรรณจินดา, 2545) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 7 ประการคือ

1. การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำกัดและหาได้ยาก การขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างหนึ่งแต่วิธีนี้มักมีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์การเอง

2. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทำได้โดยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวหรือหลีกทางไปโดยไม่มีการเผชิญหน้าหรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั้งฝ่ายอื่นจนเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น

3. การแยกแยะสิ่งที่ต่างออกไปเป็นการขจัดความแตกต่างซึ่งอาจเป็นเป้าหมายแนวคิดวิธีการโดยปรับเข้าหากันแนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้ คือการสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม

4. การประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลงเพื่อให้เข้าถึงจุดที่ตกลงกันได้ในลักษณะหันหน้าเข้าหากันซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพอใจอยู่บ้างแม้จะไม่เต็มที่อย่างที่ต้องการ

5. ใช้อำนาจกฎหมายบังคับเป็นกรณีที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วมีความเห็นว่าจำเป็นจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเร่งด่วนและไม่สามารถรอเวลาได้อีกแล้วผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการโดยไม่มีการโต้แย้งและแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั้นเอง

6. เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลงโดยการให้การศึกษาการเพิ่มทักษะความสัมพันธ์มนุษยสัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการพัฒนาทีมงานแต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ

7. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การอาจเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นทางการให้สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจนมีกลไกสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคลและกลุ่มมีระบบย้อนกลับโดยการร้องทุกข์อุทธรณ์หรือตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดมิติ 2 มิติคือ มิติแห่งการรักษาผลประโยชน์และมิติแห่งการร่วมมือ

Clayton (1974 อ้างถึงใน เจริญ โคกสีอำนวย,2546) ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งเรียกว่าวิธีแก้ความขัดแย้งแบบThomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้นสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือการที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติดังนี้

1. มิติแห่งการยืนยันรักษาผลประโยชน์หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิติสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่างๆ ออกเป็น 5 แบบ คือการแข่งขันการปรองดองการหลีกเลี่ยงการร่วมมือการประนีประนอม

ผลของการแก้ไขความขัดแย้ง

วิธีการแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งอาจทำให้เกิดผลออกมา 4 ประการ ดังนี้

กรณีที่ 1 แพ้ – แพ้ (Lose – Lose**)** เกิดจากการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดการสูญเสียที่เลวร้ายกว่าความขัดแย้ง เช่น การที่บริษัทสั่งปลดพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่รู้ความลับของบริษัทในการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ วิธีการที่ใช้แล้วให้ผล แพ้ – แพ้ ได้แก่การหลีกหนี และการปรองดองทั้งสองวิธีจัดอยู่ในกลุ่มนี้เพราะทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้รับผลตามที่ต้องการที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นแม้จะดูเสมือนแก้ปัญหาแต่เป็นการแก้ปัญหาได้ขณะหนึ่ง และอาจจะเกิดปัญหานั้นขึ้นได้อีกในระยะต่อมาเพราะสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข

กรณีที่ 2 แพ้ – ชนะ และ ชนะ – แพ้ (Win – Lose and Lose – Win) ผลของการแก้ ปัญหาความขัดแย้งบางครั้งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะ ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้หรือฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์หรือไม่ได้รับประโยชน์วิธีการจัดการความขัดแย้งที่จะได้ผล แพ้ – ชนะ หรือ ชนะ – แพ้ คือการบังคับ หรือการใช้เป้าหมายอื่นที่สำคัญกว่า วิธีการแก้ปัญหาเหล่านี้ ไม่สามารถแก้สาเหตุของความขัดแย้งเพียงแต่ทำให้การขัดแย้งหมดไปในขณะนั้น ผลคือความขัดแย้งจะยังคงอยู่และจะเกิดขึ้นอีก

กรณีที่ 3 ชนะ–ชนะ (Win – Win) เป็นผลการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พึงปรารถนามากที่สุด โดยทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกหรือได้รับผลในแง่ชนะทั้งสองฝ่าย นั่นคือการแก้ปัญหาแบบมุ่งที่จะให้ทุกฝ่ายตระหนักว่ามีอะไรผิดพลาดและต้องมีการแก้ไข การแก้ความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ เป็นการแก้ความขัดแย้งโดยการพิจารณาเหตุของความขัดแย้ง และพยายามขจัดองค์ประกอบต่างๆ ที่จะทำให้ความขัดแย้งมีอยู่หรือเกิดขึ้น

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ด้วยวิธี Problem solving ทั้งสองฝ่ายจะต้องมาอภิปรายชี้แจงสถานการณ์ร่วมกัน ต้องใช้การสื่อสารที่แสดงข้อเท็จจริง วิธีการ ตลอดจนเป้าหมายที่ต่างกันที่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้ง เมื่อสามารถแจกแจงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แล้ว จึงพยายามหาวิธีการที่ขจัดหรือทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด ซึ่งหลักการที่จะแก้ความขัดแย้งแล้วได้ผล ชนะ – ชนะ จะต้องอยู่บนข้อตกลงเบื้องต้นต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ และอาจเกิดขึ้นได้เสมอ
2. ทั้ง 2 ฝ่าย มีทัศนคติในการช่วยกันแก้ปัญหามากกว่ามุ่งเอาชนะกันและกัน
3. มีความจริงใจที่แสดงความต้องการที่แท้จริงออกมา

4. หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยการตัดสินใจ
5. หลีกเลี่ยงการใช้คะแนนเสียงข้างมากเป็นข้อยุติ
6. เอาใจใส่ซึ่งกันและกันและไม่เห็นแก่ตัว

วิธีจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ความขัดแย้งในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางการเมืองของไทยกำลังเกิดขึ้น และขยายตัวออกไปในกลุ่มประชาชนหลากหลายอาชีพ หลากหลายสำนักมากขึ้น มีทีท่าว่าการแก้ไขความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นนี้ อาจถึงขั้นต้องใช้กำลังหรือวิธีการรุนแรง จนทำให้มีบางฝ่ายห่วงใยในเรื่องนี้มากจึงออกมาเรียกร้องให้ฝ่ายที่กำลังขัดแย้งกัน ไม่ใช้ความรุนแรง สร้างความสมานฉันท์ สร้างความสามัคคี

วิธีการแก้ไขความขัดแย้งดังจะยกมากล่าวต่อไปนี้ เป็นแนวคิดของโทมัส และคิลแมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann) ได้ทำการศึกษาถึงแนวทางและวิธีการจัดการความขัดแย้งพบว่า จำแนกได้เป็น 5 แนวทาง คือ

1. การแข่งขัน (Competition) หลายต่อหลายครั้งที่คนเราใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ดังนั้น วิธีนี้จึงมีการพยายามใช้อิทธิพลกลวิธี หรือช่องทางต่างๆ เพื่อที่จะทำให้คู่กรณียอมแพ้ รวมไปถึงบางฝ่ายหรือทั้ง2 ฝ่ายอาจใช้วิธีสกปรกเพื่อเอาชนะกันก็ได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะ "ชนะ - แพ้" ซึ่งแน่นอนที่สุดต้องมีความสูญเสียเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวเหนือปัญหา แนวทางนี้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมักเป็นแบบ "แพ้ - แพ้" เป็นส่วนใหญ่

3. การปรองดอง (Accommondation) เป็นวิธีการที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจแก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะต้องยอมเสียสละ ผลลัพธ์ที่เกิดก็จะเป็นแบบ "ชนะ - แพ้" เช่นกัน

4. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งขจัดความขัดแย้งโดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นลักษณะ "ชนะ - ชนะ" (win - win)

5. การประนีประนอม (Compormising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง แต่แนวทางนี้เมื่อใช้ไปก็อาจนำไปสู่วิธีแรกก็ได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นแบบ "แพ้ - แพ้" หรือ "ชนะ - แพ้" ก็ได้

ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เฉพาะแต่ในบ้านเมืองเท่านั้น ในองค์กร หรือในที่ทำงานก็ตาม ผู้ที่กำลังเผชิญกับความขัดแย้งสามารถนำไปพิจารณาว่าควรจะจัดการอย่างไร จึงจะเป็นการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์มากที่สุด ทุกฝ่ายพอใจความสูญเสียเกิดขึ้นน้อยที่สุด ซึ่งมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่นำไปสู่ผลลัพธ์แบบที่กล่าวมานี้ได้ เพียงแต่ต้องคิดกันมากๆ ใช้อารมณ์ น้อยๆ ลดทิฐิลงบ้าง ก็จะเห็นเส้นทางไปสู่ความเข้าใจกันได้มากขึ้น

สรุป รูปแบบการจัดการความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของประเภทความขัดแย้ง สาเหตุความขัดแย้ง การบริหารจัดการความขัดแย้ง ซึ่งการเลือกใช้วิธีการใดๆ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งขึ้นอยู่กับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของบริบทนั้น ซึ่งในการศึกษากระบวนการการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของโทมัสและคิลเมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann) ประกอบด้วย 5 แนวทาง ได้แก่ 1) การแข่งขัน 2) การหลีกเลี่ยง 3) การยอมให้หรือการปรองดอง 4) การร่วมมือ และ 5) การประนีประนอม

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร การบริหารการศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ภาพรวมของการบริหารทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมผู้เขียนจะได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองในการบริหารสถานศึกษายิ่งขึ้นต่อไป

คำว่า “การบริหาร” (Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่ง คือ “การจัดการ” (Management) ใช้แทนกันได้ กับคำว่า การบริหาร ส่วนมากหมายถึงการจัดการทางธุรกิจมากกว่าโดยมีหลายท่านได้ระบุดังนี้

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม (สมศักดิ์ คงเที่ยง , 2542)

ส่วนคำว่า “การบริหารการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนา ไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542)

คำว่า “สถานศึกษา” หมายความ ว่าสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียน วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบันหรือ

สถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547)

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจาการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)
(ที่มา: http://www.kunkroo.com/admin1.html,)

กระบวนการบริหารการศึกษา

จากหลักการบริหารทั่วไป 14 ข้อของ Fayol ทำให้ต่อมา Luther Gulick ได้นำมาปรับต่อยอดเป็นที่รู้จักกันดีในตัวอักษรย่อที่ว่า“POSDCoRB” กลายเป็นคัมภีร์ของการจัดองค์การในต้นยุคของศาสตร์การบริหารซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

P – Planning หมายถึง การวางแผน
O – Organizing หมายถึง การจัดองค์การ
S – Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
D – Directing หมายถึง การสั่งการ
Co – Coordinating หมายถึง ความร่วมมือ
R – Reporting หมายถึง การรายงาน
B – Budgeting หมายถึง งบประมาณ

ความหมายของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็น เซท (Set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมการบริหารองค์กรการทางศึกษา อย่างเป็นระบบถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏและชี้แนะการวิจัย

ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการบริหารการศึกษา

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887 – 1945 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542) ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical organization theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์(Scientific Management) ของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของตำรับ “The one best way” คือประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)

1.2 ฝึกอบบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)

1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุดเขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน

เทย์เลอร์ เสนอ ระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทยเลอร์ สรุปง่ายๆ ประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

1. การแบ่งงาน (Division of Labors)

2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)

3. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive payment)

2. กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือ ทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของ อังรี

ฟาโยล (Henri Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคลปฏิบัติงาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง

2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด

2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)

2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คน ที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

2.5 การสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาว หลายระดับมากเกินไป

2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ(Bureaucracy) มาจากแนวคิดของแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย

3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์

3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง

3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่าระบบ “Red tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945 – 1958 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542) ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง(Conflict) ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่ดีนัก

2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม

3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง

นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความพกพร่องของการบริหาร” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542)

การวิจัยหรือการทดลองฮอร์ทอร์น (Hawthon Experiment) ที่ เมโย(Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจาก

การทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์การ ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่าความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของเมโยและคณะ พอสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน

2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพคับที่อยู่ได้คับใจอยู่อยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษยสัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958 – ปัจจุบัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542**) ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร(Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach)**

ยึดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์การ ซึ่งมีแนวคิด หลักการทฤษฎีที่หลายๆคนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

1. เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความร่วมมือองค์การและเป้าหมายขององค์การ กับความต้องการของบุคคลในองค์การต้องสมดุลกัน

2. ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow – Hierarchy of needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพความต้องการ ด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพนับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง คือมีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีกอร์(Douglas MC Gregor Theory X,Theory Y) เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐาน เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมติฐานดังนี้

1. คนไม่อยากทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การ
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโง่ และหลอกง่าย

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมติฐานดังนี้

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

4. อูชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G.Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UXLA (I of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X , Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การ

สรุปสองทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.4 บริบทสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

4.1 สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ (National university)หรือเรียกว่า มหาวิทยาลัยนอกระบบ คือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการบริหารการจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (autonomous university) แต่ยังได้รับเงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาแนวความคิดที่จะนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบนั้นมีมาตั้งแต่ พ.ศ.2507 ซึ่งผู้บริหารและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยได้ยื่นหลักการต่อจอมพล ถนอม กิตติขจร นายกรัฐมนตรี ซึ่งก็ไม่ได้รับการเห็นชอบ เพียงแต่ได้มีการจัดตั้ง "ทบวงมหาวิทยาลัย" (ปัจจุบันคือ สำนักงานคณะกรรมการการ

อุดมศึกษา หรือ สกอ.) ขึ้น เพื่อดูแลมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แทนสำนักนายกรัฐมนตรี ดังนั้นในยุคนี้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จึงได้ย้ายไปสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จากเดิมที่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี แต่อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยก็ยังคงอยู่ภายใต้กฎหมายระเบียบของระบบราชการเช่นเดิม ซึ่งทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน จึงได้มีความพยายามที่จะนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการเรื่อยมา และในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2541นโยบายการออกนอกระบบก็ได้เป็นข้อตกลงที่ผูกพันกับสัญญาการกู้ยืมเงินกับธนาคารพัฒนาเอเชีย โดยรัฐบาลมุ่งหมายลดงบประมาณในส่วนราชการให้สามารถเลี้ยงตนเองและบริหารงบประมาณเองได้ ต่อมาในปี พ.ศ. 2542เริ่มมีการเสนอให้มหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาที่ตั้งขึ้นใหม่ "ออกนอกระบบ" ราชการและมีการหยุดรับข้าราชการเข้ามาในมหาวิทยาลัยรัฐเดิมทั้งหมด ตำแหน่งที่บรรจุเข้ามาใหม่ เรียกว่า "พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา" ซึ่งมีกรอบเงินเดือนและสวัสดิการแตกต่างจากข้าราชการเดิม และหากผู้ที่เกษียณราชการไปให้ตำแหน่งและเงินเดือนนั้นเปลี่ยนเป็นตำแหน่งพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาในตำแหน่งเริ่มบรรจุใหม่เท่านั้น (Wikipedia, 2562)

4.2 สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอนภายใต้การบริหารของหน่วยงานเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา การวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยหลักสูตรที่ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนนั้น หลังจากได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแล้ว จะส่งหลักสูตรดังกล่าวให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพิจารณารับรองคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถบรรจุเข้ารับราชการในอัตราเงินเดือนเทียบเท่ากับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ(Wikipedia, 2562)

4.3 สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

1) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (มจร.) คือสถาบันการศึกษาพระพุทธศาสนาชั้นสูงในรูปแบบมหาวิทยาลัย ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงสถาปนาขึ้นเพื่อถวายแด่คณะสงฆ์ฝ่ายมหานิกาย โดยเริ่มจัดการเรียนการสอนด้านพุทธศาสตร์เป็นสาขาแรก แล้วต่อมาได้ขยายการเรียนการสอนไปยังสาขาวิชาอื่นๆ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถือกำเนิดจาก "มหาธาตุวิทยาลัย" ที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนาขึ้นภายในวัดมหาธาตุฯ เมื่อปี พ.ศ. 2430 โดยเริ่มทำการสอนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2432 ต่อมาได้พระราชทานนามใหม่ว่า "มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย" เมื่อคราวทรงสถาปนาอาคารสังฆิกเสนาสน์ราชวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2439 โดยทรงตั้งพระทัยจะให้เป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงของพระสงฆ์ การดำเนินงานของวิทยาลัยได้เริ่มต้นอย่างจริงจังเมื่อ พ.ศ. 2490 โดยพระพิมลธรรม (ช้อย ฐานทตฺตเถร) และมีการดำเนินงานมาตามลำดับจนได้รับการยกฐานะให้เป็น

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 51 ก วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2540 ทำให้สถานภาพของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับของรัฐบาลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยรัฐที่มีบทบาทโดดเด่นในการส่งเสริมการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลกและเป็นมหาวิทยาลัยศูนย์กลางการศึกษาด้านพุทธศาสตร์ที่สำคัญของคณะสงฆ์ไทย มีการจัดตั้งวิทยาเขต, วิทยาลัยสงฆ์, ศูนย์วิทยบริการและห้องเรียน กระจายไปทั่วทุกภูมิภาคของประเทศปัจจุบันเปิดการเรียนการสอนใน 4 คณะ ครอบคลุมทั้งระดับปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิตจนถึงปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรนานาชาติและภาษาอังกฤษ

สำหรับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา ตั้งอยู่เลขที่ 566 หมู่ที่ 2 ตำบลแม่กา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาปริญญาตรี ซึ่งมีมติอนุมัติวิทยาลัยสงฆ์พะเยา เป็นวิทยาเขตในนาม “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ วิทยาเขตพะเยา” ตามประกาศมหาวิทยาลัย ที่ 40/2534 เรื่อง ตั้งวิทยาเขตพะเยา ประกาศ ณ วันที่ 20 สิงหาคม พุทธศักราช 2534 ลงนามโดยพระสุเมธาธิบดี สภานายกมหาวิทยาลัย ซึ่งเปิดทำการสอนระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาตรี)ระดับมหาบัณฑิต (ปริญญาโท)และระดับดุษฎีบัณฑิต (ปริญญาเอก)จำนวน 3 คณะ 8 หลักสูตร ดังนี้

ระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาตรี)

1. คณะพุทธศาสตร์ สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
2. คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาการสอนภาษาไทย
3. คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศึกษา
4. คณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์

ระดับมหาบัณฑิต (ปริญญาโท)

1. หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง 2555 สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
2. หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง 2560 สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

ระดับดุษฎีบัณฑิต (ปริญญาเอก)

1.หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง 2555 สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

2.หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง 2560 สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

หมายเหตุ อ้างอิงหลักสูตรจาก กองวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ http://mcuaad.mcu.ac.th/ac/

2) มหาวิทยาลัยพะเยา (อังกฤษ: University of Phayao; ชื่อย่อ: มพ / UP) เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ตั้งอยู่ในจังหวัดพะเยา เดิมเป็นวิทยาเขตในสังกัดมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยเมื่อวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ.2539 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ใช้ชื่อว่า " มหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา" และได้ย้ายมาจัดการศึกษา ณ สถานที่ปัจจุบันในปี พ.ศ. 2542 ต่อมาในคราวประชุมสภามหาวิทยาลัยนเรศวร ครั้งที่ 13 (4/2550) เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 ได้มีมติให้เปลี่ยนชื่อมหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา เป็น "มหาวิทยาลัยนเรศวร พะเยา" เพื่อเตรียมยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศในอนาคตต่อไป หลังจากนั้นในที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติหลักการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2552 และในวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2553 ขึ้น และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยพะเยาจึงได้แยกตัวออกจากมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยพะเยา ตั้งอยู่ที่ตำบลแม่กา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา มีพื้นที่ประมาณ 5,700 ไร่ประกอบไปด้วยหน่วยงานวิชาการที่ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับประกาศนียบัตร ระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 16 คณะ 39 หลักสูตร ดังต่อไปนี้

1. คณะนิติศาสตร์
2. คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์
3. คณะศิลปศาสตร์
4. คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์
5. คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ
6. คณะวิทยาศาสตร์
7. คณะวิศวกรรมศาสตร์
8. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์
9. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
10. คณะพลังงานและสิ่งแวดล้อม
11. คณะแพทยศาสตร์
12. คณะพยาบาลศาสตร์
13. คณะเภสัชศาสตร์
14. คณะทันตแพทยศาสตร์
15. คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์
16. คณะสหเวชศาสตร์

จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยพะเยา

ระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาตรี)

1. หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต

2. หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการธุรกิจ, สาขาวิชาการท่องเที่ยว, สาขาวิชาการเงินและการธนาคาร และสาขาวิชาการตลาด

3. หลักสูตรบัญชีบัณฑิตสาขาวิชาการบัญชี

4. หลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์

5. หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการการสื่อสารและสาขาวิชาการสื่อสารสื่อใหม่

6. หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ, สาขาวิชาภาษาไทย, สาขาวิชาภาษาจีน, สาขาวิชาภาษาฝรั่งเศส และสาขาวิชาภาษาญี่ปุ่น

7. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาการประมง, สาขาวิชาเกษตรศาสตร์, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร, สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ, สาขาวิชาความปลอดภัยทางอาหารในธุรกจเกษตร และสาขาวิชาสัตวศาสตร์

8. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาคณิตศาสตร์, สาขาวิชาเคมี, สาขาวิชาชีววิทยา สาขาวิชาฟิสิกส์, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา, สาขาวิชาอุตสาหกรรมเคมีและเทคโนโลยีวัสดุ และสาขาวิชาสถิติ

9. หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาวิศวกรรมโยธา, สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล, สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ และสาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า

10. หลักสูตรสถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ และสาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ภายใน

11. หลักสูตรศิลปกรรมศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ และสาขาวิชา ศิลปะการแสดง

12. หลักสูตรดุริยางคศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาดุริยางคศาสตร์สากล

13. หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิตสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

14. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ, สาขาวิชาภูมิสารสนเทศศาสตร์ และสาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์

15. หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ และสาขาวิชาวิศวกรรมซอฟต์แวร์

16. หลักสูตรศิลปกรรมศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาคอมพิวเตอร์กราฟิกและมัลติมีเดีย

17. หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต

18. หลักสูตรการแพทย์แผนไทยประยุกต์บัณฑิตสาขาวิชาการแพทย์แผนไทยประยุกต์

19. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาปฏิบัติการฉุกเฉินการแพทย์

20. หลักสูตรเภสัชศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาบริบาลเภสัชกรรม (หลักสูตร 6 ปี)

21. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เครื่องสำอาง

22. หลักสูตรทันตแพทยศาสตรบัณฑิต

23. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาจุลชีววิทยา,สาขาวิชาชีวเคมี และสาขาวิชาโภชนาการและโภชนบำบัด

24. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาเทคนิคการแพทย์

25. หลักสูตรกายภาพบำบัดบัณฑิตสาขาวิชากายภาพบำบัด

ระดับมหาบัณฑิต (ปริญญาโท)

1. หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต

2. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ

3. หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม

4. หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ, สาขาวิชาภาษาไทยและสาขาวิชาภาษาประยุกต์

5. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์การเกษตร, สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ และสาขาวิชาสัตวศาสตร์

6. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาคณิตศาสตร์ และสาขาวิชาชีววิทยา

7. หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า, สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง (ภาคพิเศษ), สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา และสาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล

8. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ และสาขาวิชาภูมิสารสนเทศประยุกต์

9. หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต

ระดับดุษฎีบัณฑิต (ปริญญาเอก)

1. หลักสูตรปรัชญาดุษดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม

2. หลักสูตรศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาภาษาอังกฤษ, สาขาวิชาภาษาไทย, สาขาวิชาภาษาประยุกต์

3. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ประยุกต์

4. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า

5. หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต

3) สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค (อังกฤษ: Pacific Institute of Management Science) เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ตั้งอยู่เลขที่ 222/2 หมู่ที่ 1 ถนนพหลโยธิน ตำบลบ้านต๋ำ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยเมื่อ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2557 นับเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งแรกของจังหวัดพะเยา ได้รับการรับรองวิทยฐานะให้จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นสถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิต ด้านการจัดการ สามารถบูรณาการความรู้สู่สังคมแห่งภูมิปัญญา ทั้งความรู้ด้านทฤษฎี และทักษะทางด้านการจัดการในทุกสาขาวิชาที่เปิดสอน เพื่อที่สามารถออกไปทำงานได้จริงให้เป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการ ภาครัฐ สังคมธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างกว้างขวาง โดยมี ดร.สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ เป็นอธิการบดีสำหรับการจัดการศึกษาสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค เปิดทำการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 1 คณะ 8 หลักสูตร ดังต่อไปนี้

1. คณะวิทยาการจัดการ

ระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาตรี)

1. หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
2. หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
3. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
4. หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจวิศวกรรม
5. หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม

ระดับมหาบัณฑิต (ปริญญาโท)

1. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ
2. หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต
3. หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรพิพัฒน์ เพิ่มผล (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรีมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ ส่วนด้านการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ที่มีเพศต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งในด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะแตกต่างกัน

คณิต เรืองขจร (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นแบบการร่วมมือร่วมใจ การประนีประนอม หรือยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ ตามลำดับ และการบริหารความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จิตราพัชร์ ชัยรัตนหิรัญกุล และธานี เกสทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 48 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 ในภาพรวมมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับสูงสุด เนื่องจากสถานศึกษาอยู่ในระบบราชการมีการวางกฎ ระเบียบ แบบแผนในการปฏิบัติงานรวมถึงการมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยของครู ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 48 มีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ แบบประนีประนอม และการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ซึ่งเป็นไปตามกลยุทธ์ชนะ-ชนะและเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร พบว่าปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งแตกต่างกัน และผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกสถานศึกษามากกว่าบุคลากรภายในโรงเรียน

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 จากการศึกษาประชากรผู้บริหารการศึกษาจำนวน 73 ตัวอย่าง ผลการวิจัยค้นพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 โดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอมด้านการเอาชนะด้านการยอมให้และ

ด้านการหลีกเลี่ยง ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ใช้การรับฟังความคิดเห็น และมีเหตุมีผลต่อทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริหารไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง สามารถทำให้ปัญหาความขัดแย้งเกิดภาวะต่างฝ่ายต่อยอมเสียสละผลประโยชน์เพื่อส่วนรวมเช่นกัน อีกทั้งผู้บริหารใช้การลดการเผชิญหน้าหรือเลื่อนเวลาในบางกรณี เพื่อลดความตึงเครียดจึงทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการหลีกเลี่ยงและการยอมให้โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ซึ่งการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างประชากรการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านประนีประนอมในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยงและ ด้านการเอาชนะ ตามลำดับ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบการจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน ผลการวิเคราะห์แสดงถึงความไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากด้านการศึกษาที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากผลการศึกษาแสดงการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการยอมให้ มีค่าเฉลี่ยนสูงกว่าระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

Betty (1984 อ้างถึงใน บงกช ยุวนะเตมีย์. 2538) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชาย และหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชน สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามของ Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงการปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการเพศชาย และเพศหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความขัดแย้ง Melamed and others (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในการจัดการศึกษาโดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง (High Schools) จากการศึกษาและ ผู้ปกครองนักศึกษาและผู้มีส่วนร่วม ผลปรากฏว่าความต้องการทางด้านพื้นฐานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุมอภิปราย เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครองผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้ง และจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา และเพื่อเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนั้นนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าทางสถิติแล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางและการอธิบายเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งมีลำดับดังนี้

3.1 ประชากรที่ใช้ศึกษา

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรที่ใช้ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี และประธานหลักสูตร จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา, มหาวิทยาลัยพะเยา และสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค รวมทั้งสิ้น 116 คน ดังในตารางที่ 3.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตพะเยา	มหาวิทยาลัยพะเยา	สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค
อธิการบดี	-	1	1
รองอธิการบดี	1	7	1
ผู้ช่วยอธิการบดี	1	7	2
คณบดี	3	16	1
รองคณบดี	3	16	1
ประธานหลักสูตร	8	39	8
รวม	**16**	**87**	**15**

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มประชากรโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random Sampling) ไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา จำนวน 116 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่เน้นการดำเนินงานเชิงปริมาณ ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำแบบสอบถามที่มีผู้สร้างมาแล้วเป็นแนวทางดัดแปลง เพื่อให้ได้ข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ และประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา 5 รูปแบบได้แก่ 1) วิธีการแข่งขัน 2) วิธีการหลีกเลี่ยง 3) วิธีการปรองดอง 4) วิธีการร่วมมือและ 5) วิธีการประนีประนอม โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) สร้างตามมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบ 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	ให้	5 คะแนน
มาก	ให้	4 คะแนน
ปานกลาง	ให้	3 คะแนน
น้อย	ให้	2 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถามโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ
3. สร้างเครื่องมือในการวิจัย

4. เสนอร่างเครื่องมือต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

5. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงทางเนื้อหา (Content Validity) หรือความสอดคล้องระหว่างข้อความที่เขียนขึ้นในแบบสอบถามกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67–1.00 จำนวน 3 คน พบว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง IOC มีค่าเท่ากับ 0.80 จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาใช้คำนวณเพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach' Coefficient Alpha) (สุชาติ, 2546)

6. นำเครื่องมือที่ทดลองใช้แล้วเสนอที่อาจารย์ปรึกษา เพื่อปรับปรุงเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยทำแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างแล้วรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องกำหนดรหัสในแบบสอบถามแต่ละชุด และทำการประมวลผลข้อมูล

1. ขอหนังสือจากบัณฑิตศึกษาถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ

4. จัดหมวดหมู่ของข้อมูล เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีพรรณนาเชิงวิเคราะห์ ได้แก่ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviant) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) กับเกณฑ์การตัดสินของ บุญชุม ศรีสะอาด (2556) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	มีการเลือกใช้ในระดับ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	มีการเลือกใช้ในระดับ	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	มีการเลือกใช้ในระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	มีการเลือกใช้ในระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	มีการเลือกใช้ในระดับ	น้อยที่สุด

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามจำนวน 116 ชุด จากนั้นนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติสำหรับตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ มีลำดับขั้นตอนดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มประชากร
μ	แทน	ค่าเฉลี่ย
σ	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ และประสบการณ์ในตำแหน่งทางการวิชาการ ใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยเรื่องนี้กลุ่มประชากรที่วิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ซึ่งมีข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ และประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ปรากฏดังตารางที่ 4.2 - 4.2

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่ (Frequency)และค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	55	47.41
หญิง	61	52.59
รวม	116	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เป็นเพศหญิง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 52.59 และเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 47.41

ตารางที่4.2 แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร

ประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ
1 - 4 ปี	9	7.76
5 - 10 ปี	50	43.10
10 ปีขึ้นไป	57	49.14
รวม	116	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก มีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 49.14 รองลงมามีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร 5-10 ปีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10 และน้อยสุดมีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร 1-4 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.76

<u>ตอนที่ 2</u> ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาในภาพรวม (N = 116)

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	μ	σ	ระดับการเลือกใช้
1.วิธีการแข่งขัน	2.56	.64	ปานกลาง
2.วิธีการหลีกเลี่ยง	2.47	.71	น้อย
3.วิธีการปรองดอง	1.73	.54	น้อย
4.วิธีการร่วมมือ	4.11	.77	มาก
5.วิธีการประนีประนอม	4.11	.72	มาก

จากตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดพะเยา ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมา คือวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 สุดท้ายคือวิธีการปรองดองอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.73

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการแข่งขัน (N = 116)

วิธีการแข่งขัน	μ	σ	ระดับการเลือกใช้
1. ผู้บริหารมักใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน	1.56	.50	น้อย
2. ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา แม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการการตัดสิน	4.33	.74	มาก
3. ผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้ง	2.45	.58	น้อย
4. ผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง	1.88	.74	น้อย
รวม	2.56	.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการแข่งขัน อยู่ในระดับปานกลาง (μ = 2.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ผู้บริหารจะเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา แม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสินอยู่ในระดับมาก (μ = 4.33) รองลงมาคือ ผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย (μ = 2.45) ผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเองอยู่ในระดับน้อย (μ= 1.88) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมักใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (μ = 1.56) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการหลีกเลี่ยง (N=116)

วิธีแบบหลีกเลี่ยง	μ	σ	ระดับการเลือกใช้
1.เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักปล่อยให้อาจารย์หรือบุคลากรในสถานศึกษาทะเลาะเบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ย	1.75	.69	น้อย
2.ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ	4.18	.69	มาก
3.ผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง	2.35	.86	น้อย
4.ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ	1.58	.59	น้อย
รวม	2.47	.71	น้อย

จากตารางที่4.5 พบว่าในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับน้อย (μ= 2.47)เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ได้แก่ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก (μ= 4.18) รองลงมาคือผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเองอยู่ในระดับน้อย (μ= 2.35) เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหาร มักปล่อยให้อาจารย์หรือบุคลากรในสถานศึกษาทะเลาะเบาะแว้งกัน โดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ยอยู่ในระดับน้อย (μ= 1.75) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆอยู่ในระดับน้อย(μ= 1.58) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการปรองดอง (N=116)

วิธีแบบปรองดอง	μ	σ	ระดับการเลือกใช้
1.ผู้บริหารมักจะแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า	1.64	.61	น้อย
2.เพื่อระงับความขัดแย้งในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะให้อาจารย์หรือบุคลากรยอมรับ แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข	1.56	.50	น้อย
3.ผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.53	.67	ปานกลาง
4.ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	1.18	.38	น้อย
รวม	1.73	.54	น้อย

จากตารางที่ 4.6 พบว่าในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการปรองดอง อยู่ในระดับน้อย (μ= 1.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ได้แก่ผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา ตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง (μ=2.53) รองลงมาคือผู้บริหารมักจะแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่าอยู่ในระดับน้อย (μ= 1.64) เพื่อระงับความขัดแย้งในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะให้อาจารย์หรือบุคลากรยอมรับ แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไขอยู่ในระดับน้อย(μ=1.56) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับน้อยที่สุด (μ= 1.18) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการร่วมมือ (N=116)

วิธีแบบร่วมมือ	μ	σ	ระดับการเลือกใช้
1.ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา	4.25	.73	มาก
2.ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน	3.96	.80	มาก
3.ผู้บริหารมักจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.02	.81	มาก
4.ผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้คณะกรรมการ	4.21	.72	มาก
รวม	4.11	.77	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก (μ= 4.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก (μ= 4.25) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้คณะกรรมการอยู่ในระดับมาก (μ= 4.21) ผู้บริหารมักจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก (μ= 4.02) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกันอยู่ในระดับมาก (μ= 3.96) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาด้านการประนีประนอม (N=116)

วิธีแบบประนีประนอม	μ	σ	ระดับการเลือกใช้
1.เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน	3.94	.74	มาก
2.ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกัน	4.29	.68	มาก
3.ผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง	3.95	.79	มาก
4.ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	2.45	.58	น้อย
รวม	4.11	.72	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าในการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก (μ= 4.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่สูงสุด ได้แก่ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกันอยู่ในระดับมาก (μ= 4.29) รองลงมาคือผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยใช้คนกลางอยู่ในระดับมาก (μ= 3.95) เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกันอยู่ในระดับมาก (μ= 3.94) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับมาก (μ= 2.45) ตามลำดับ

<u>ตอนที่ 3</u> ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการบริหาร

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศในภาพรวม (N=116)

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ชาย N = 55		หญิง N = 61	
	μ	Σ	M	σ
1.วิธีการแข่งขัน	2.56	.58	2.55	.68
2.วิธีการหลีกเลี่ยง	2.47	.69	2.47	.72
3.วิธีการปรองดอง	1.79	.55	1.68	.52
4.วิธีการร่วมมือ	4.04	.62	4.10	.60
5.วิธีการประนีประนอม	4.09	2.94	4.13	.70

จากตารางที่ 4.9 ผลเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาพบว่า ผลการเปรียบเทียบการเลือกใช้ความขัดแย้งในด้านวิธีการแข่งขันกับวิธีการปรองดองเพศชายเลือกใช้มากกว่าเพศหญิง วิธีการร่วมมือกับวิธีการประนีประนอมเพศหญิงเลือกใช้มากกว่าเพศชาย และการใช้วิธีการหลีกเลี่ยงทั้งเพศชายและเพศหญิงเลือกใช้เท่ากันตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศด้านการแข่งขัน (N=116)

วิธีการแข่งขัน	ชาย N = 55		หญิง N = 61	
	μ	σ	M	σ
1.ผู้บริหารมักใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน	1.56	.51	1.57	.50
2.ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา แม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการการตัดสิน	4.44	.70	4.23	.77
3.ผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้ง	2.46	.50	2.43	.65
4.ผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง	1.78	.63	1.97	.83
รวม	2.56	.58	2.55	.68

จากตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบวิธีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขันพบว่าวิธีที่ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา แม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการการตัดสินกับผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้ง ผู้บริหารเพศชายเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศหญิง ส่วนวิธีที่ผู้บริหารมักใช้อำนาจหรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน กับผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง ผู้บริหารเพศหญิงเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศชาย

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศด้านการหลีกเลี่ยง (N=116)

วิธีการหลีกเลี่ยง	ชาย N = 55		หญิง N = 61	
	μ	σ	μ	σ
1.เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักปล่อยให้อาจารย์หรือบุคลากรในสถานศึกษาทะเลาะเบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ย	1.80	.68	1.72	.69
2.ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ	4.22	.69	4.15	.68
3.ผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง	2.20	.90	2.48	.81
4.ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ	1.65	.48	1.52	.68
รวม	2.47	.69	2.47	.72

จากตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบวิธีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง พบว่า เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักปล่อยให้อาจารย์หรือบุคลากรในสถานศึกษาทะเลาะเบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ยผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ กับผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ผู้บริหารเพศชายเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศหญิง และวิธีผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง ผู้บริหารเพศหญิงเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศชาย

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศ**ด้านการปรองดอง (N=116)**

วิธีการปรองดอง	ชาย N = 55		หญิง N = 61	
	M	σ	μ	σ
1.ผู้บริหารมักจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า	1.65	.62	1.63	.61
2.เพื่อระงับความขัดแย้งในสถานศึกษาผู้บริหารมักจะให้อาจารย์หรือบุคลากรยอมรับแต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข	1.54	.50	1.58	.50
3.ผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.72	.66	2.37	.64
4.ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	1.24	.43	1.12	.32
รวม	1.79	.55	1.68	.52

จากตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบวิธีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการปรองดอง พบว่า ผู้บริหารมักจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่ากับผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้บริหารเพศชายเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศหญิง ส่วนวิธีเพื่อระงับความขัดแย้งในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะให้อาจารย์หรือบุคลากรยอมรับ แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข ผู้บริหารเพศหญิงเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศชาย

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศด้านการร่วมมือ (N=116)

วิธีการร่วมมือ	ชาย N = 55		หญิง N = 61	
	μ	σ	μ	σ
1.ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา	4.19	.83	4.32	.67
2.ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน	3.91	.83	4.00	.78
3.ผู้บริหารมักจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.11	.82	3.93	.79
4.ผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คณะกรรมการ	3.93	.79	4.23	.62
รวม	4.04	.82	4.10	.72

จากตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบวิธีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ พบว่าผู้บริหารมักจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหารเพศชายเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศหญิงสำหรับผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกันผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คณะกรรมการ ผู้บริหารเพศหญิงเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศชาย

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรเพศ**ด้านประนีประนอม (N=116)**

วิธีการประนีประนอม	ชาย N = 55		หญิง N = 61	
	μ	σ	μ	σ
1.เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน	3.85	.81	4.02	.68
2.ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกัน	4.22	.74	4.33	.63
3.ผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง	3.96	.80	3.93	.79
4.ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	4.35	.59	4.23	.70
รวม	4.09	2.94	4.13	.70

จากตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบวิธีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม พบว่าวิธีที่ผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลางกับวิธีผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้บริหารเพศชายเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศหญิง ส่วนเมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกันกับผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกัน ผู้บริหารเพศหญิงเลือกใช้มากกว่าผู้บริหารเพศชาย

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหาร (N=116)

วิธีการเลือกใช้การจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 57	
	μ	σ	M	σ	μ	σ
1.วิธีการแข่งขัน	2.64	.58	2.50	.68	2.58	.59
2.วิธีการหลีกเลี่ยง	2.64	.69	2.42	.72	2.48	.68
3.วิธีการปรองดอง	1.70	.55	1.75	.52	1.72	.55
4.วิธีการร่วมมือ	4.31	.81	4.07	.72	4.11	.76
5.วิธีการประนีประนอม	4.21	.74	4.05	.70	4.13	.67

จากตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหาร พบว่าวิธีการเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 สำหรับวิธีการเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการปรองดอง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน (N=116)

วิธีการแข่งขัน	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์5-10 ปี N = 50		**ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป** N = 57	
	μ	**σ**	**M**	**σ**	**μ**	**σ**
1.ผู้บริหารมักใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน	1.78	.50	1.53	.50	1.55	.50
2.ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา แม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสิน	3.89	.69	4.26	.77	4.47	.63
3.ผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้ง	2.56	.50	2.38	.65	2.48	.57
4.ผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง	2.33	.63	1.85	.82	1.83	.65
รวม	2.64	.58	2.51	.68	2.58	.59

จากตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน พบว่าวิธีที่ผู้บริหารมักใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน กับผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่แข่งขัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา แม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสิน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเองผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5 - 10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง (N=116)

วิธีการหลีกเลี่ยง	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 57	
	μ	**σ**	**μ**	**σ**	**μ**	**σ**
1.เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักปล่อยให้อาจารย์หรือบุคลากรในสถานศึกษาทะเลาะเบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ย	2.11	.68	1.64	.69	1.79	.61
2.ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ	4.33	.69	4.09	.68	4.24	.63
3.ผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวกเพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง	2.78	.79	2.36	.81	2.28	.87
4.ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ	1.33	.48	1.60	.68	1.60	.59
รวม	2.64	.69	2.42	.72	2.48	.68

จากตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าเมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักปล่อยให้อาจารย์ หรือบุคลากรในสถานศึกษาทะเลาะเบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ยผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้ เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์ หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเองผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารด้านการแข่งขัน 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไปมีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการปรองดอง (N=116)

วิธีการปรองดอง	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 57	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1.ผู้บริหารมักจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า	1.67	.62	1.62	.61	1.66	.64
2.เพื่อระงับความขัดแย้งในสถานศึกษาผู้บริหารมักจะให้อาจารย์หรือบุคลากรยอมรับ แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข	1.44	.50	1.58	.50	1.57	.50
3.ผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา	2.33	.66	2.64	.64	2.48	.68
4.ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	1.33	.43	1.15	.32	1.17	.38
รวม	1.69	.55	1.74	.52	1.72	.55

จากตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการปรองดอง พบว่าผู้บริหารมักจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่ากับผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 เพื่อระงับความขัดแย้ง ในสถานศึกษา

ผู้บริหารมักจะให้อาจารย์หรือบุคลากรยอมรับ แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้น มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารมักแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการร่วมมือ (N=116)

วิธีการร่วมมือ	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 57	
	μ	**σ**	**μ**	**σ**	**μ**	**σ**
1.ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา	4.33	.83	4.23	.62	4.17	.79
2.ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.22	.83	3.94	.78	3.93	.77
3.ผู้บริหารมักจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.11	.62	3.91	.79	4.07	.75
4.ผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คณะกรรมการ	4.44	.79	4.19	.67	4.28	.74
รวม	4.31	.82	4.07	.72	4.11	.76

จากตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการร่วมมือพบว่า ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์ และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์ และบุคลากรของสถานศึกษา กับผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารมักจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับวิธีผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คณะกรรมการผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านประนีประนอม

(N=116)

วิธีการประนีประนอม	ประสบการณ์ 1-4 ปี N = 9		ประสบการณ์ 5-10 ปี N = 50		**ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป** N = 57	
	μ	**σ**	**μ**	**σ**	**μ**	**σ**
1.เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน	4.11	.61	4.00	.68	3.86	.76
2.ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกัน	4.44	.74	4.17	.629	4.34	.64
3.ผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง	4.07	.60	3.79	.78	4.05	.71
4.ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	3.83	.59	3.66	.70	3.58	.59
รวม	4.31	.74	4.05	.70	4.13	.67

จากตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารด้านการประนีประนอมพบว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน กับผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกันกับผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-4 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีการเลือกใช้เป็นอันดับ 3 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อเพื่อศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาและเพื่อเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศและประสบ การณ์ ในการบริหารโดยวัดจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถาน ศึกษาใน 5 แบบตามแนวทางของโธมัส – คิลแมนน์ (Thomas – Kilman) ได้แก่ 1) วิธีการแข่งขัน 2) วิธีการหลีกเลี่ยง 3) วิธีการปรองดอง 4) วิธีการร่วมมือและ 5) วิธีการประนีประนอมผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารของ สถาบันอุดม ศึกษาในจังหวัดพะเยา ได้แก่ อธิการบดีรองอธิการบดีผู้ช่วยอธิการบดีคณบดีรองคณบดีและประธานหลักสูตร จำนวน 116 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาการวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหารอยู่ที่ 10 ปีขึ้นไป สำหรับผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ในภาพรวมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมาคือวิธีการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และวิธีการ

หลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 สุดท้ายคือวิธีการปรองดองอยู่ในระดับน้อยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.73

1.1 ด้านวิธีการแข่งขัน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาแม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการการตัดสิน รองลงมาคือผู้บริหารมักเข้าข้างความคิดเห็นของอาจารย์หรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้งและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้งโดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง

1.2 วิธีการหลีกเลี่ยง พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆรองลงมาคือ ผู้บริหารชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวกเพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ

1.3 วิธีการปรองดอง พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอกเช่นนักการเมืองท้องถิ่นผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษารองลงมาคือ ผู้บริหารมักจะแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้งถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

1.4 วิธีการร่วมมือ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษารองลงมาคือ ผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้คณะกรรมการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน

1.5 วิธีการประนีประนอม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกัน รองลงมาคือผู้บริหารเห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้คนกลางและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

2. ผลการศึกษาการเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศและประสบการณ์ในการบริหาร

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงและเพศชายมีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันโดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด (μ= 4.04,μ= 4.10) รองลงมาคือวิธีการแข่ง ขัน (μ= 2.56, μ= 2.55) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือวิธีการปรองดอง (μ= 1.79, μ= 1.68) สำหรับผลการเปรียบเทียบประสบการณ์ในการบริหาร พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-4 ปีและ 5-10 ปี มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยเลือกใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด (μ= 4.31, μ= 4.07) รองลงมา คือวิธีการวิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก (μ= 4.21,μ= 4.05) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือวิธีการปรองดองอยู่ในระดับน้อย (μ= 1.70, μ= 1.75) ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีการเลือกใช้วีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด (μ= 4.13) รองลงมา คือวิธีการร่วมมืออยู่ในระดับมาก (μ= 4.11) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือวิธีการปรองดองอยู่ในระดับน้อย (μ= 1.72)

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา สามารถอภิปรายได้ผลดังนี้

(1) การเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ได้แก่ ด้านวิธีการแข่งขันวิธีการหลีกเลี่ยงวิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอม ซึ่งสามารถอภิปรายเป็นรายด้านได้ดังนี้

1.1 ด้านวิธีการแข่งขัน พบว่าผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารเคารพการตัดสินใจของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาแม้จะไม่เห็นด้วยกับผลการการตัดสินซึ่งสอดคล้องกับ จิตราพัชร์ ชัยรัตนหิรัญกุล และธานี เกสทอง (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในเรื่องโรงเรียนและชุมชนมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันท่านจะชี้แจงให้ชุมชนยอมรับมากที่สุด รองลงมาคือ ครูในกลุ่มงานไม่ยอมทำงานประสานกันท่านพยายามที่จะชักจูงให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานประสานร่วมกับอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้และโรงเรียนมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกับหน่วยงานภายนอกท่านจะพยายามชักจูงให้หน่วยงานภายนอกยอมรับในความคิดเห็นของโรงเรียน

1.2 วิธีการหลีกเลี่ยง พบว่าผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 ด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต3 บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการการผัดผ่อนเพื่อให้มีเวลาในการคิดอย่างรอบคอบเพื่อจะได้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ที่ให้แนวคิดไว้ว่าถ้าปล่อยความขัดแย้งไว้ไม่ใช้ความขัดแย้งก็จะจัดการตัวเองโดยให้เวลาเป็นกลไกในการลดความตึงเครียด และประวิงเวลาเพื่อลดความรุนแรงของปัญหาโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านเลยไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ อีกทั้งผู้บริหารมีการให้คำแนะนำให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการที่จะไม่ให้แสดงพฤติกรรม หรือไม่พูดจาที่กระทบต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาของความขัดแย้งนั้นๆ พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ตนไม่สบอารมณ์ พยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวลเพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารใช้การลดการเผชิญหน้าหรือเลื่อนเวลาในบางกรณีและทำเท่าที่จำเป็นเพื่อลดความตึงเครียด จึงทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 ด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากสอดคล้องกับอาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมากและสอดคล้องพิมพ์วรา ดวงแก้ว (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานีด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐรวดี ภูครองนาค (2557) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บู้ริหารสถานศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก

1.3 วิธีการปรองดอง พบว่า ผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับน้อยโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารมักแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่นผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาสอดคล้องกับคณิต เรืองขจร (2557) การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่าการปรองดอง หรือยอมให้ส่วนใหญ่เป็นแบบการร่วมมือร่วมใจการประนีประนอมหรือยอมให้การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ

1.4 วิธีการร่วมมือ พบว่าผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ Henkin and others (1999) พบว่าผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integartive Problem Solving) และยังสอดคล้องกับผลงาน วิจัยของสักรินทร์ ไกรษร (2548) ที่พบว่าหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีการจัดการความขัดแย้งแบบวิธีร่วมมือมากที่สุดรองลงมาคือวิธีการประนีประนอมวิธีการเอาชนะวิธีการยอมให้และวิธีการหลีกเหลี่ยง

1.5 วิธีการประนีประนอม พบว่าผู้บริหารมีระดับการเลือกใช้อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกันซึ่งสอดคล้องกับ อัญวีณ์ นทีพีรพันธุ์ (2559) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ด้านการประนีประนอมเป็นการบริหารความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากันคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและมีเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง มีการเจรจาต่อรอง หรือให้ปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอาจต้องแยกคู่กรณีออกจากันหรือย้ายคนละที่สอดคล้องกับการศึกษาของวิภาภรณ์ พึ่งอารมณ์ (2551) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร แบบการร่วมมือและการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก

(2) จากการศึกษาการเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ตามตัวแปรเพศพบว่า ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับกมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560). ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี พบว่าการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ ผลการวิเคราะห์แสดงถึงความไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากด้านการศึกษาที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ Betty (1984 อ้างถึงใน บงกช ยุวนะเตมีย์. 2538) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของโผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ใน วิทยาลัยชุมชน สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามของ Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการเพศชาย และเพศหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน

จากการศึกษาการเปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยาตามประสบการณ์ในการบริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-4 ปีและ 5-10 ปี มีการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปซึ่งคล้องคล้องกับพรพิพัฒน์เพิ่มผล (2557) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ซึ่งผลการศึกษาพบว่าระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

1. สถานศึกษามีปัญหาความขัดแย้งทุกแห่งระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องรอบรู้ปัญหาความขัดแย้งสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆในสถานศึกษาของตนเพื่อจะได้เตรียมวางแผนในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างรอบคอบรัดกุมเหมาะสมมีผลกระทบน้อยที่สุดทันเวลาและเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษาในการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

2. สถานศึกษาควรมีการจัดเวทีเสวนาเพื่อวางแนวทางยุติเรื่องปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นให้ชัดเจนทุกครั้งที่เกิดปัญหา และควรจัดทำกฎระเบียบของสถานศึกษาหรือบทลงโทษหากมีผู้ใดมีการกระทำผิดเกิดขึ้นอีก

3. สำหรับสถานศึกษาทุกคนควรปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมไม่เบี่ยงเบนเข้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดโดยจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่รวมถึงบทบาทของตนเองที่จะต้องพึงปฏิบัติต่อสถานศึกษาอย่างแท้จริงรวมถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลนำข่าวสารความรู้ใหม่ๆมาเผยแพร่แก่สถานศึกษาให้มากกว่าที่เป็นอยู่และผู้บริหารจะต้องมีการทำงานเป็นทีมมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนรวมถึงคณะอาจารย์บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือแก่สถานศึกษาของตนเอง

5.4 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัญหาความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยใช้เครื่องมือที่แตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้อาจเป็นเครื่องมือตามแนวคิดของนักการศึกษาอื่นๆ เช่น การสังเกตการสัมภาษณ์

2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อาทิ เช่น อายุ และระดับการศึกษา เป็นต้น

บรรณานุกรม

กระทรวงมหาดไทย สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน. (2551) **ตัวชี้วัด 6 คูณ 2.** ค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2562 จาก http://cddweb.cdd.go.th/economic/project/framework/kpi6_2.html.

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560). **การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี.** บัณฑิตวิทยาลัย ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

เกสร เสวตรนิสากร (2549) **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. พระนครศรีอยุธยา สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เขมมารี รักษ์ชูชีพ. (2553). **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ, ทริปเปิ้ล กรุ๊ฟ

คณิต เรืองขจร (2557) **การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**. บัณฑิตวิทยาลัยบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป. มหาวิทยาลัยบัณฑิตวิทยาลัยเทคโยโลยีราชมงคลธัญบุรี.

จริยา ชาตะสุวัจนานนท์. (2555). **การศึกษาความขัดแย้งในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ กรณีศึกษา โครงการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำอุปโภคบริโภค**. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จิตราพัชร์ ชัยรัตนหิรัญกุล และธานี เกสทอง. (2556). **การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผบู้ริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามธัยมศึกษาเขต 42**. วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, 3(5), 137.

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต**.บัณฑีตวิทยาลัย ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. **จิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พริ้นท์, 2549.

จุฑามาศ รุจิรตานนท์. (2547). **การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

เจริญ โคกสีอำนวย. (2546). **วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา** สังกัดกรม สามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์หาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). **การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม**. นักบริหาร, 26(3), 20-25

ชูวงศ์ อุบาลี. (2557). **จัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้นำในชุมชนท้องถิ่น : กรณีศึกษา เขตพื้นที่ตำบลตะเคียนทอง อำเภอเขาคชิฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี**. วารสารการเมืองการปกครอง ปี ที่ 5 ฉบับที่ 1 กันยายน 2557– กุมภาพันธ์ 2558

ณัฐนรี ศรีทอง. (2552). **การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร

ณัฐรวดี ภูครองนาค. (2557). **พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดส านักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1**. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2550). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). **หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย.** ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บงกช ยุวนะเตมีย์. (2538). **วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 1** . มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ

บูรชัย ศิริมหาสาคร. (2549). **ผู้นำพันธ์แท้.** กรุงเทพฯ, แสงดาว.

ประคอง งามสิริศักดิ์. (2551). **บทบาทสหกรณ์ภาคเกษตรของจังหวัดอุตรดิตถ์ในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของสมาชิก**. วิทยานิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท คณะรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

ภาวิดา ธาราศรี สุทธิ. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริ หารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : ว.สกุลเพ็ชร

พรพิพัฒน์ เพิ่มผล. (2557). **การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.** คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. กรุงเทพฯ, มหาวิทยาลัย

พิมพว์รา ดวงแก้ว. (2556). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตร

มนตรีศิลป์ มหาบัณฑิต. (2550). **การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลยุติธรรม.

มานพ อุบลทิพย์. (2549). **การรับรู้และคาดหวังของประชาชนที่มีต่อบทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรืออำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2549). **ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน.** กรุงเทพมหานคร: วีเจ พริ้นติ้ง.

วชิรา คิดการ. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์และรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดโธมัส – คิลแมนน์ : กรณีศึกษาพยาบาลปฏิบัติการโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง**. ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)

วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ.(2547). **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอุดม. 2547. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์จำกัด.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2545). **กุญแจแห่งความร่วมมือระหว่างนายจ้างลูกจ้าง พิมพ์ครั้งที่ 5** กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์นิติธรรม

วิจิตรวรุตบางกูร. (2546). **ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ์. (2551). **ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ศิริรัตน์แอดสกุล. (2555). **ความรู้เบื้องตนทางสังคมวิทยา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ นาวีการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

สักรินทร์ ไกรษร. (2558). **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบการบริหารเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำเริง กล้าหาญ. (2550). **สภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3**. สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

สินธร คำเหมือน (2550). **บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทรรศนะของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

สุวัฒน์ อังสนันท์. (2549). **บทบาทของคณะกรรมการชุมชนย่อยในการพัฒนาชุมชน กรณีศึกษาเทศบาล เมืองพล อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น.** สาขาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

สุรเชษฐ์ เจริญสุข. (2549). **การศึกษาเจตคติของผู้ปกครองต่อบทบาทครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวัดบ้านก้อง จังหวัดลำพูน**. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุพาณี สฤษฎ์วานิช. (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี.**กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุพัตรา จิตตเสถียร. (2550). **การจัดการความขัดแย้งในสถานพยาบาลของรัฐระดับจังหวัด.** ดุษฎีนิพนธ์ปรีชญาดุษฎีบัณฑิต,สาขารัฐประศาสนศาสตรคณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุพัตรา สุภาพ. (2543). **ปัญหาสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ 17 , กรุงเทพมหานครฯ : บริษัทโรงพิมพ์วัฒนาพานิชจำกัด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความความสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ลิพเพรส.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). **ระบบการบิรหารผลงาน.** กรุงเทพฯ, เอช อาร์ เซ็นเตอร์

อนันต์ อ่อนแสนและสุกิจ ขอเชื้อกลาง. (2550) **การถอดบทเรียนการจัดการความขัดแย้งของชุมชนบ้านบึงคัดตำบลบางระกำ อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก** รป.ม.การจัดการความขัดแย้ง มหาวิทยาลัยนเรศวร

อรวีย์ แสงทอง. (2555). บทบาทผู้นำชุมชนในการบริหารจัดการชุมชนเมืองในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อัญวีณ์ นทีพีรพันธุ์. (2559) **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลหาดใหญ่ จังหวัดสงขล**า. บัณฑิตวิทยาลัย ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

อรุณ รักธรรม. (2525). **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพฯ, ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2546). **ทฤษฎีบริหารองค์การสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ, ไทยวัฒนาพานิช

Alexander Hamilton Institute, (1983). **ConflictManagement :VitalSkillforthe Successful Executive.** NewYork : Modem Business Reports.

David, Frederick B. (1962). **Educational Measurement and Their Interpretation**. California : Wads Worth.

Dubrin, A. J. (1984). **Foundations of Organizational Behavior** . Englewood Cliffs, N. J.: Prentice- Hall.

Filley . (1975). **Organization Behavior developing Management Skill** . New York: Herper & Row Publisher

Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilmann. (1987). **Thomas – Kilmann Conflict Mode Interest**. New York : X/COM Incoporated

Hall, John E. (2011). **Guyton and hall textbook of medical physiology**. 12 th ed. Philadelphai : Saunders.

Henkin, Alan B. and others. (1999). **"Conflict Management Strategies of Principals in Site Based Managed School. Journal Citation"** ; Journal of Educational Administration. 38 (2)

Robbin. (1983). **Organization Behavior Concepts: Controversies and application** (2nd en) Engiewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1991). **Organizational Behavior (5th ed.)**. New Jersey: prentice Hall.

Pneuman, R. W. & Bruhl M. E. (1982). **Managing Conflict**. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบการทำวิจัย

เรื่อง ศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษา

ระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

คำชี้แจ้ง: แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง ศึกษาการเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดพะเยาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษา

ระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้ตอบมีอิสระในการตอบตามความเป็นจริง โดยเติมเครื่องหมาย ✓ ใน ☐ เพื่อแสดงถึงความคิดเห็นของท่านลงในแบบสอบถาม ในการตอบคำถามจะใช้เวลาประมาณ 15-20 นาที ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับ ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ผู้วิจัย

นางนันธิดา สายสุวรรณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐1) ชาย ☐ 2) หญิง

2. ประสบการณ์ในตำแหน่งทางการบริหาร

☐ 1) 1 – 4ปี ☐ 2)5-10 ปี ☐3) 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา

ในส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดพะเยา ในการจัดการความขัดแย้ง5 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบแข่งขัน 2) แบบหลีกเลี่ยง 3) แบบปรองดอง4) แบบร่วมมือและ 5) แบบประนีประนอม

ข้อคำถาม	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>แบบแข่งขัน</u> 1.ท่านมักใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเองในการปฏิบัติงาน					
2.ท่านเคารพการตัดสินใจของคณะครูและบุคลากรของสถานศึกษาแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับผลการตัดสิน					
3. ท่านมักเข้าข้างความคิดเห็นของครูหรือบุคลากรที่ใกล้ชิดมากกว่าคู่ขัดแย้ง					
4. ท่านมักแก้ไขความขัดแย้ง โดยให้คู่ขัดแย้งคุยกันเอง					
<u>แบบหลีกเลี่ยง</u> 1.เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านมักปล่อยให้อาจารย์หรือบุคลากรในสถานศึกษาทะเลาะเบาะแว้งกันโดยไม่เข้าไปช่วยไกล่เกลี่ย					
2. ท่านยินดีที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ					
3. ท่านชอบที่จะให้อาจารย์หรือบุคลากรแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อที่จะได้ดูแลกันเอง					
4. ท่านมักจะหลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามหรือการให้ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ					

ข้อคำถาม	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>แบบปรองดอง</u> 1.ท่านมักจะแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่ายอมความให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่า					
2. เพื่อระงับความขัดแย้งในสถานศึกษา ท่านมักจะให้อาจารย์หรือบุคลากรยอมรับ แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข					
3. ท่านมักแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา ตามคำชี้แนะของผู้ที่มีอิทธิพลภายนอก เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอื่น					
4. ท่านยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน					
<u>แบบร่วมมือ</u> 1.ท่านมักแนะนำให้คณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของคณะอาจารย์และบุคลากรของสถานศึกษา					
2.ท่านแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยการให้คู่ขัดแย้งแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
3. ท่านมักจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
4. ท่านไม่เห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยใช้คณะกรรมการ					
<u>แบบประนีประนอม</u> 1.เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมักให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอม ยอมความซึ่งกันและกัน					
2.ท่านใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้ดีกัน					
3. ท่านเห็นด้วยในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยใช้คนกลาง					
4. ท่านยินดีที่จะแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอม ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามในการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร.อินทิรา มุงเมือง	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท – เชียงใหม่ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาการบริหารการศึกษา สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค
2. ดร.สุชาติ ใจภักดี	การบริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวรพิษณุโลก
3. ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์	การบริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวรพิษณุโลก ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล นางนันธิดา สายสุวรรณ์

วันเดือนปีเกิด 31 มกราคม 2523

ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 113 หมู่ 7 ตำบลนาปรัง อำเภอปง
จังหวัดพะเยา 56140
โทรศัพท์มือถือ 085 - 2557542

ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ผู้สอน สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค

ที่อยู่ที่ทำงาน สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค
เลขที่ 222 หมู่ที่ 1 ถนนพหลโยธิน
ตำบลบ้านต๋ำ อำเภอเมืองพะเยา
จังหวัดพะเยา 56000

ประวัติการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
วิทยาเขตภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2546
ป.บัณฑิต วิชาชีพครู วิทยาลัยเชียงราย พ.ศ. 2553