

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมการใช้ทักษะและเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เห็นว่าจะเอื้ออำนวยให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัย ซึ่งได้สรุปประเด็นสำคัญและเสนอเนื้อหาสาระตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.2 ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”
 - 1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 1.4 ผลดี และผลเสียของความขัดแย้ง
 - 1.5 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 1.6 ความขัดแย้งในโรงเรียน
2. การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 หลักการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.2 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.3 วิธีการบริหารความขัดแย้ง
3. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.1 การวิเคราะห์สถานการณ์
 - 3.2 การเจรจา
 - 3.3 การกระจายความเป็นธรรม
 - 3.4 การใช้อำนาจ
4. การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติ อาจจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคลไม่มีใครปรารถนา เป็นสิ่งเลวร้าย สิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสื่อม ถ้าผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาอบรม ประสบการณ์ ในการทำงานจะทำให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป วรรณถ แสงมณี (2544, หน้า 12 - 14) ได้ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า

(1) แนวคิดแบบเดิม เป็นกระบวนการพื้นฐานปรากฏให้เห็นทั่วไป เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคม และคนทั่วไปว่าเป็นสิ่งไม่ดี สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงและไม่ควรเกิดในการบริหารงานตามแนวคิดแบบเก่า ที่ต่างมองเห็นความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น เพราะทำให้เสียหาย มีผลกระทบเป็นทางลบต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงที่จะทำให้เกิดและกำจัดออกไปเสีย เพื่อให้การเดินดำเนินงานได้ราบรื่น

(2) แนวคิดแบบใหม่ มีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะความขัดแย้งทำให้เห็นถึงปัญหา และนำไปสู่การพยายามหาข้อบกพร่องและหนทางแก้ไขหรือหนทางที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรต้องการ หรือเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ และเจริญยิ่งขึ้น ความขัดแย้งก็จะเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีการควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์ (2538, หน้า 21) ได้อธิบายสรุปถึงลักษณะที่แสดงออกถึงแนวคิดความขัดแย้ง โดยจำแนกเป็น 5 มิติ ได้แก่

(1) การรับรู้ จัดเป็นมิติหนึ่งของความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของตนเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ แบบแรก เป็นกรณีที่กลุ่มหรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะร่วมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตนเมื่อเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง แบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่าจะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน

(2) การจูงใจ เกิดจากระดับความขัดแย้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความรู้สึก และพฤติกรรมของคู่กรณี

(3) กฎข้อบังคับ การกระทำที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องอยู่ในกรอบของกฎ และแนวทางที่กำหนดอย่างเป็นทางการ ย่อมสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด หรือกฎเกณฑ์ที่มากมายย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความขัดแย้งภายใน

(4) ความเข้มข้น หรือระดับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับอัตราส่วนของความขัดแย้งต่อความไม่ขัดแย้ง ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปความขัดแย้งอย่างแท้จริง

(5) ความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ เป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดของความขัดแย้ง เพราะมีความเกี่ยวพันต่อกระบวนการขัดแย้ง ตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดสิ้นสุด ระดับของอำนาจที่แตกต่างกันเป็นผลให้คู่กรณีตระหนักถึงความแตกต่าง และหาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความเท่าเทียมกัน หรือนัยหนึ่ง คือการยุติความขัดแย้ง

เวเบอร์ (Weber, 1968 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 30) ยอมรับว่าความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการให้บรรลุความปรารถนาของตนในสภาพที่มีทรัพยากรจำกัด การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเอง ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น การแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในการแข่งขัน มีกฎกติกา ที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้ประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

สรุปได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรเกิดในองค์การ ต่อมาเชื่อว่าเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอ เกิดขึ้นจากความเชื่อของการรับรู้ จูงใจ ความไม่เท่าเทียมของอำนาจ และความปรารถนาในทรัพยากรที่จำกัด ทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้น วิเคราะห์ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

2. ความหมายของคำว่าความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 176) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้ง ขัด และ แย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 203) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการของบุคคลที่จะกระทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่ง และส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจก่อให้เกิดความเครียด เช่นเดียวกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้เกิด

ความคับข้องใจกันและตกอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ และวิกาวิ เจียมบุศย์ (2544, หน้า 22) สรุปว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการ ทั้งขัดและแย้งของแต่ละฝ่าย นอกจากนี้ไม่ทำตามแล้วยังต่อต้าน ความไม่เห็นพ้องกันในเรื่องความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ความต้องการเป้าหมาย และผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในเชิงบวกและลบ ผู้บริหารต้องยอมรับ และเข้าใจ ธรรมชาติของความขัดแย้ง สนับสนุน วรรณธ (2544, หน้า 12-14) พบว่าเมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การขึ้นก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากความไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล

แกทซ์ และคานท์ (Katz and Kahn, 1978, p. 649) กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับ เพื่อผลประโยชน์บางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ แสดงออกโดยพยายาม ขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้านฝ่ายตรงข้ามให้เห็นพ้องกัน

จุง และเม็กกินสัน (Chung and Megginson, 1981, p.252) ได้ให้ความหมายคำว่า ความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะเข้าใจกันได้ ไม่ว่าจะมีความต้องการความสนใจหรือเป้าหมายทำให้เกิดการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความต้องการของตน สอดคล้องกับ ทรัสตี (Trusty, 1987, p.103) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์ และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่ขัดกับความต้องการของคนที่ไม่ได้รับความสนใจ หรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไม่พอใจ และการต่อต้านของพฤติกรรมขึ้นอยู่กับพื้นฐานของวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล

3. สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พบได้ทั่วไปในครอบครัว สังคม และองค์กร หน่วยงานต่างๆ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็มักจะเกิดการแย่งชิง แข่งขัน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ และอำนาจตามที่ตนต้องการ ดังนั้นจึงควรรู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเป็นประจำ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537, หน้า 189-190) ได้แก่ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะแบบระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล องค์กร ตลอดจนการสื่อสารข้อความที่ไม่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น สนับสนุนการศึกษา สาเหตุความขัดแย้งของ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย

(2536, หน้า 75-76) พบว่ามาจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะนิสัย อารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน ดังคำกล่าวของนักวิชาการต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 45-46) กล่าวถึงสาเหตุที่เกิดความขัดแย้ง มักมาจากองค์ประกอบด้านบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ ด้านแบบฉบับของพฤติกรรม กระทำพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ที่พิจารณาได้ จิตวิทยา คือ ด้านความคิด อารมณ์ การเจรจา ภาวะผู้นำ ตลอดจนด้านการรับรู้ และความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนแตกต่างกัน ตลอดจนใช้ความรู้สึกแตกต่างทำให้เกิดความสับสนนำไปสู่ความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีสาเหตุของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม จาก 4F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund)

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2544, หน้า 42) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งมาจาก ปัจจัย 3 ประการ ต่อไปนี้ ความแตกต่างระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์การ การต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ ธรรมชาติขององค์การ การเข้ามาในองค์การต้องปรับตัวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อความก้าวหน้าในองค์การย่อมเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความเครียดและขัดแย้ง

สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างกันระหว่างบุคคล การทำงาน ขนาดขององค์การ การรับส่งข้อมูลข่าวสาร ผลประโยชน์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน เป้าหมาย ผลกระทบต่อการกระทำและการเปลี่ยนแปลง ผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

4. ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ ภายในสังคมเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะเกิดผลดี และผลเสียต่อองค์การและสังคม เป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง ประโยชน์ และโทษของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ดังนี้

4.1 ผลดีของความขัดแย้ง

ศาสตราจารย์ทริสตี แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ศึกษาผลงานของโคเซอร์ พอนต์ (Trusty, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 22) และพรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 279-282) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีผู้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น ด้อยท์ซ (Deutsch) สรุปว่า

- (1) ป้องกันความเฉื่อยชา
- (2) เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น

- (3) เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
- (4) เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคล และสังคม
- (5) ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบ และ

ประเมินผลตนเอง

(6) ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใดหรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนี้

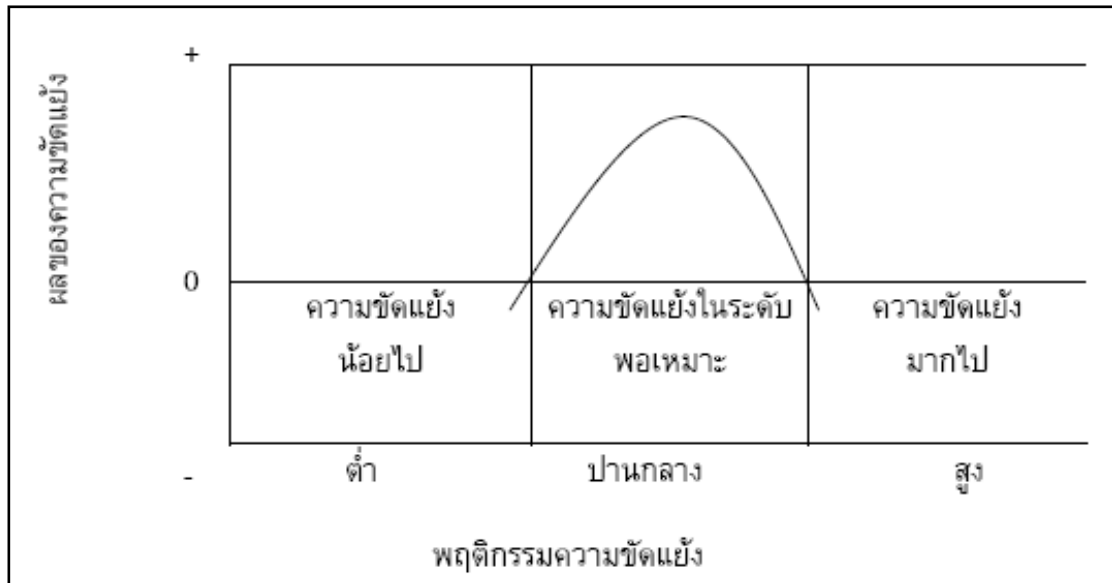
- (7) ความขัดแย้งภายนอก มักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

สรุปว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ สร้างเอกลักษณ์ของตนเอง ช่วยทำให้ขอบเขตของกลุ่มชัดเจน สร้างความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว เกิดการระดมทรัพยากรมาใช้ให้คุ้มค่า มีส่วนร่วมทางสังคม นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความขัดแย้งนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงของบุคคล และองค์การได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยป้องกันการหยุดอยู่กับที่ที่เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ การแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่มาสนับสนุนฝ่ายตนทำให้ได้ข้อมูลใหม่มีความรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ ดังที่ โอเวนส์ (Owens, 1991, pp.246-248) ได้กล่าวว่า หากความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือสนับสนุนจะเป็นความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

4.2 ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีผลเสียอยู่มาก ถ้ามีอยู่ในระดับต่ำ หรือไม่มีจะไม่ทำให้เกิดความริเริ่มใหม่ๆ เกิดความเฉื่อยชาในองค์กรและบุคคลในทางตรงกันข้าม ถ้าเกิดมีความขัดแย้งสูงมาก จะทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความตึงเครียด ข้อมูลถูกบิดเบือนในระดับสูงเป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการทำงานได้น้อยมาก ดังที่

บราวน์ (Brown, 1983, p.162) ได้แสดงให้เห็นพฤติกรรมของความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง
ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 162

จากภาพที่ 2.1 จะทำให้เห็นผลของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของความขัดแย้ง แขนงตามแนวนอนแทนพฤติกรรมความขัดแย้ง แขนงแนวตั้งแทนผลของความขัดแย้ง เส้นโค้งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง พฤติกรรมของความขัดแย้งมีน้อยทำให้เกิดความเฉื่อยชา ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปทำให้เกิดความวุ่นวาย พฤติกรรมความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ทำให้ประสิทธิภาพต่ำ พฤติกรรมความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้เกิดความวุ่นวาย พฤติกรรมความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งมีมากเกินไปทำให้เกิดความวุ่นวาย พฤติกรรมความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ทำให้ประสิทธิภาพต่ำ พฤติกรรมความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้มีประสิทธิภาพสูง

ดังนั้น สรุปกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าได้ศึกษาในเรื่องความขัดแย้ง จะรู้และเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งจะเกิดอยู่ตลอดเวลา ถ้ามีความร่วมมือร่วมกัน มีการปรึกษาหารือกัน เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ จะช่วยให้ลดความขัดแย้ง และก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านตัวบุคคล และองค์การ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ช่วยลดความขัดแย้งที่รุนแรงมากขึ้น ให้ลดน้อยลง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และเลือกใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับเหมาะสม ทำให้บุคคลในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. กระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ในกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่างๆ ของความขัดแย้งมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์, 2540, หน้า 89) ตามแนวคิดของ แมค และสไนเดอร์ (Mack and Snyder, 1972, pp.8-9) ได้รวบรวมสรุปคุณลักษณะของพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคล ในสถานการณ์ขัดแย้งจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งมักเกิดจากการมีตำแหน่งไม่พอ หรือมีทรัพยากรไม่พอเพียง พฤติกรรมที่มุ่งการทำลาย การทำร้ายและสกัดกั้นหรือการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งจะได้รับหรือชนะต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือพ่ายแพ้ ความขัดแย้งต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม เกี่ยวข้องกับการควบคุมทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอหรือต้องการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง จึงเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ขาดช่วงลงชั่วคราว และปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลงเกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานความคาดหวังในการทำงาน

ส่วนทัศนะของ ฟิลเลย์ (Fillee, 1975, p.4) ได้เสนอแนะว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญ คือ บุคคลกลุ่มพวกลักษณะอย่างน้อย 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน ต่างฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมาย หรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้าม หรือการแสดงเพื่อให้ได้ชัยชนะ โดยแสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แต่ละฝ่ายต่างก็พยายามสร้างสภาวะของความไม่สมดุลหรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฟิลเลย์ (Fillee, 1975, p.8) กล่าวถึง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ได้เสนอแนะว่า กระบวนการแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- (1) การเกิดสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง
- (2) เกิดความขัดแย้งที่รับรู้
- (3) เกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้
- (4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด
- (5) ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง
- (6) ผลจากการแก้ปัญหา

โอเวนส์ (Owens, 1995 cited in Thomas, 1976, p.895) ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจในการที่จะทำ ให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิดคู่กรณีพยายามคิด และหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมเป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาด้วย วิธีการต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมนั้นและ โรบบินส์ (Robbins, 1993, p.448- 455) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ขั้นแรกของกระบวนการความขัดแย้ง การมีสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง อาจถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

ขั้นที่ 2 การรู้จากสภาพการณ์ขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะจริงขึ้นมาในขั้นนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าตนถูกรบกวน โดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกรบกวนโดยสภาพการณ์นั้นหรือการรู้ว่าสภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้และบุคคลอาจรู้สึกว่า มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมการจัดการ การที่คนเรารับรู้ว่ามี ความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งนั้นยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดง ความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลัง การใช้ความรุนแรง อาจเป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายจะพยายามจัดการกับความขัดแย้งโดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

- (1) การแข่งขัน เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
- (2) การร่วมมือร่วมใจ เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
- (3) การแบ่งปัน เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง ก็จะ สามารถประนีประนอมกันได้
- (4) การหลีกเลี่ยง อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง

(5) การยอมให้ เป็นการเสียสละของฝ่ายตน โดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 5 ผลของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง จะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์ หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้นสรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมการแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ซึ่งมีผลทางสร้างสรรค์ หรือเกิดความขัดแย้งตามมาอีกขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

6. ความขัดแย้งในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการที่ได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในหน่วยงานไว้ชัดเจน มีการจำแนกงานตามหลักความรู้ ความสามารถอย่างมีระบบ ข้าราชการปฏิบัติงานภายในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีวินัยกำกับ มีการจัดองค์การตามสายงาน บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ตั้งแต่ปัญหาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างครูกับครู ปัญหาครูในกลุ่มวิชา หรือหมวดวิชา เมื่อมีความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง หาสาเหตุและวิธีแก้ไขเพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม และเกิดการสร้างสรรค์ในโรงเรียน (สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย, 2536, หน้า 13)

วิภาวี เจริญบุศย์ (2544 อ้างถึงใน พนัส หันนาคินทร์, 2526, หน้า 234-235) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 5 ประการ

- (1) ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีดำเนินงาน ขาดการประสานงานที่ดี
- (2) การทำตัวเป็นเจ้าของมุลนาย เป็นเครื่องกีดกั้นการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา
- (3) ความคิดเห็นแตกต่างกัน

(4) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร

(5) ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

ไพบูลย์ นิ่งทองคำ (2541, หน้า 21-22) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความตระหนักว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้ โดยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจคลี่คลายได้ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงต้องรอเวลาจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายเห็นว่าการขัดแย้งมีแต่ทางเสียทั้งคู่ควรประนีประนอมกันการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความ และตรวจสอบเพราะปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่มีเจตนาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ง่ายในรูปแบบของการเขียนบัตรสนเท่ห์ การรับฟังไม่จำเป็นต้องเชื่อทั้งหมด เพราะในที่สุดแล้วผู้บริหาร ต้องตัดสินใจเองและหากการตัดสินใจเกิดความผิดพลาดผู้บริหารก็ต้องรับผลที่จะเกิดตามมา ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด การแก้ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข ทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาเชิงระบบ การทำงานอย่างมีแผน และมีเป้าหมาย เป็นมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ผู้บริหารควรฝึกให้ผู้บริหารระดับต่างมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์พอที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ การแก้ปัญหาจะพึงเฉพาะหลักการและวิธีการยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมีความละเอียดอ่อนในการเลือกใช้นุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาทกิจยามารยาทให้นุ่มนวล ระเบียบผู้บริหารจึงควรหาประสบการณ์และการเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา ควรเข้าใจความอยากและความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคน และแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การแก้ปัญหาคือต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เคยแก้ปัญหาในสถานการณ์หลากหลายจนเกิดความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

โดยสรุป ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากอำนาจ ผลประโยชน์ ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การเห็นที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม เนื่องจากขาดการประสานความเข้าใจ ขาดการประสานผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ และก่อให้เกิดความอึดอัดไม่พอใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้พฤติกรรมที่ต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นผลให้คุณภาพทางการศึกษาค่อยลงไปด้วยเช่นกัน

การบริหารความขัดแย้ง

1. หลักการบริหารความขัดแย้ง

1.1 การอยู่เฉยๆ ทางเลือกทางแรกของบุคคล เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง คือการอยู่เฉยๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉยๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าในหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกลงใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ บุคคลที่เผชิญกับความขัดแย้งแล้วอยู่เฉยๆ มักจะเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเอง

1.2 การระงับความขัดแย้ง หรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขามองความขัดแย้ง หากเขามองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายเขาก็จะพยายามระงับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น หากเขาเห็นว่าในสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นเขาอาจแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้น้อยที่สุด ผู้มีอำนาจมักจะใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ฝ่ายตน เพื่อให้ได้เปรียบและคาดว่าเขาสามารถชนะได้ในที่สุด การระงับความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเป็นสถานการณ์ที่แพ้ทั้งสองฝ่าย ฝ่ายแพ้จะถือว่าตนพ่ายแพ้ด้วยความไม่เป็นธรรม จะสะสมความโกรธเกลียดและอคติ ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายชนะปฏิบัติงานในระดับต่ำโดยทำไม่เต็มความสามารถ สัมพันธภาพระหว่างสองฝ่ายจะเปราะบางง่ายแก่การแตกหัก ผลที่ได้รับก็คือ ทั้งสองฝ่ายสูญเสีย อยู่อย่างไม่มีศักดิ์ศรี องค์การไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่เจริญก้าวหน้า

1.3 การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือ การรักษาสภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

1.3.1 รักษาระดับความสนใจและข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1.3.2 ฝ่าสังเกตุสภาพการณ์ของความขัดแย้ง

1.3.3 ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

จากรายละเอียดที่กล่าวแล้วนั้น พอจะสรุปได้ว่าทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้งที่สำคัญได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเจรจา ความสามารถในการกระจายความเป็นธรรม และความสามารถในการใช้อำนาจ ซึ่งทักษะดังกล่าวผู้บริหารต้องศึกษาและฝึกฝนให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อนำทักษะดังกล่าวไปใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า หลักการบริหารความขัดแย้งเป็นการกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้ การฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถในการกระทำ กิจกรรมของบุคคลที่มีความรู้ อันเกิดจากการฝึกฝน อบรมจนชำนาญ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อ เพิ่มหรือลดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้าน

2. กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไข ความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็น ส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 116) ความขัดแย้งเกิดขึ้น ได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก การดำเนินการบริหารความขัดแย้งให้เกิดการสร้างสรรค์และมี ประโยชน์ต่อหน่วยงาน ลดหรือระงับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และการแก้ปัญหา ความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพื่อ การพัฒนาการลดหรือระงับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไป และการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งด้วยวิธีการต่าง ๆ (Rahim, 1985, p.82)

ประชุม โปธิกุล (2540, หน้า 192) เสนอยุทธวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นไป ในทางสร้างสรรค์ คือ การกระตุ้นให้ผู้โต้แย้งกันแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ยอมรับ อำนาจในการประชุม ควรมีบางคนในกลุ่มเล่นบทค้าน เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนวินิจฉัยทุกสิ่ง ก่อนลงมติให้แสดงความคิดเห็น ช่วยทำให้กลุ่มได้พบกับสิ่งที่ทำทนาย มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมี การแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ และ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 249) กล่าวถึงการบริหารความ ขัดแย้งเกี่ยวกับการวินิจฉัย และการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูล เกี่ยวกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมี ความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการ ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของ กลุ่มชัดเจนหรือไม่ มีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตลอดจนพิจารณาว่ามีความ จำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำ ให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
- (2) การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้ง ว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

(3) การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร

(4) ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้ง คือขั้นตอนการจัดการกับความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ประกอบด้วยการวินิจฉัยหาสาเหตุของความขัดแย้ง การพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งเป็นประเภทใด การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งและยุทธศาสตร์หรือการใช้เทคนิควิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้และใช้เทคนิคการบริหาร เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานมีความสุข และพร้อมที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

3. วิธีบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง ได้มีผู้คิดแบบการจัดการกับความขัดแย้งไว้หลายท่านด้วยกันดังต่อไปนี้ ฟอลเลต (Follett, n.d. อ้างถึงใน เอกชัย กิสุขพันธ์, 2538, หน้า 167) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธี คือ

(1) การชนะ – แพ้ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด ในการแก้ปัญหา แต่อาจจะเกิดปัญหาได้อีกในอนาคต

(2) การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เมื่อมีการเจรจาต่อรองกัน เป็นการประนีประนอมเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

(3) การประสานประโยชน์ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้ – ชนะ หรือไม่ต้องการเสียบางส่วนแต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายวิธีการแก้ปัญหามาของฟอลเลต จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p.21) กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 แบบคือ

(1) การแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ เป็นการแก้ปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างกระทำเพื่อให้ตนชนะโดยวิธีการต่างๆ

(2) การแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ หรือแบบประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างลดผลประโยชน์หรือได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย การแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง

(3) การแก้ปัญหาแบบชนะ - ชนะ เป็นการแก้ปัญหาที่เน้นเป้าหมายวัตถุประสงค์ ใช้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด

ราฮิม (Rahim, 1985, pp.83-85) กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง และมิติมุ่งผู้อื่น เกิดเป็นแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบคือ

- (1) การผสมผสานมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับสูง
- (2) การยอมตาม มุ่งตนเองต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นสูง
- (3) การเอาชนะเป็นแบบมุ่งตนเองในระดับสูง มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ
- (4) การหลีกเลี่ยงมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับต่ำ
- (5) การประนีประนอมเป็นการมุ่งตนเอง และมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลาง

สรุปได้ว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งมีหลายวิธี จะใช้ได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์สภาพแวดล้อม ปัจจัยต่างๆ การจำแนกพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งว่าจะมุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับใด จัดเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่จะนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติที่มุ่งให้ทุกคนมีการใส่ใจต่อกัน มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาอยากที่จะหลีกเลี่ยง เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงหนีพ้น จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ตามแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ฟอลเลต - แคมโลว์ ราฮิม และคนอื่นๆ มุ่งการนำมาใช้ให้เหมาะสม ใช้เทคนิค วิธีการ ควรพิจารณาการเลือกใช้เพื่อเบี่ยงเบนความสนใจ การปรับเข้าหากันจะทำให้การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่สูงมากและต่ำจนเกินไป เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นเป้าหมายที่สำคัญ

ทักษะบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของคำว่า “ทักษะ” ทักษะจะเกิดขึ้นได้ด้วยความขวนขวายหาความรู้และความสนใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ โดยผ่านทางกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, 2542, หน้า 4) เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, หน้า 69) สรุปว่าทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ความสามารถในการ

วิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเจรจาความสามารถในการกระจายความเป็นธรรม และความสามารถในการใช้อำนาจ ทักษะดังกล่าว ผู้บริหารต้องศึกษาและฝึกฝนให้มีความรู้ความสามารถเพื่อนำไปใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีทางเลือกอยู่ 3 ทาง คืออยู่เฉยๆ ระวังความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 159) และพรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 286) กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็นประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์ หมายถึง การใคร่ครวญ การแยกเป็นส่วนๆ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525, หน้า 159) ดังนั้น การวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การแยกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นออกเป็นส่วนๆ สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร วิธีการที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้ง คือการวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นไม่ตรงกัน บุคคลต่างๆ วิธีการที่จะวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากข้อเท็จจริง เป้าหมายวิธีการและค่านิยมที่แตกต่างกัน การหาสาเหตุของการทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลมาจากข้อมูลและการรับรู้ของข้อมูล หรือบทบาทที่แตกต่างกันต้องมีการประเมินขั้นตอนของการแสดงความขัดแย้ง ซึ่งได้แก่ การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง มีการพูดคุยถึงประเด็นขัดแย้งในกลุ่มย่อยๆ โดยการพูดถึงประเด็นขัดแย้ง มีการโต้เถียงหรือพิพาทกันอย่างเปิดเผย และเรียกร้องให้มีการตัดสินใจในเรื่องนี้ โดยแต่ละบุคคลแสดงตนเข้าข้างฝ่ายของตนอย่างชัดเจน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 159 อ้างอิงจาก Lane and Others, 1968, p.130)

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2540, หน้า 14) ได้กล่าวว่าในการวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึงความสามารถกำหนดลักษณะงาน ความเร่งด่วน วุฒิภาวะ และระดับความต้องการของผู้ตาม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงรูปแบบ การนำของผู้บังคับการจะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ความเร่งด่วนของงานระดับวุฒิภาวะและความต้องการของผู้บังคับการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหาร การวิเคราะห์ให้หลักการสังเกตตนเอง สังเกตคนอื่นมีปฏิกริยาอย่างไร ในสถานการณ์ที่คงที่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นต่อการกระทำของตนเอง ทั้งคำชมและคำตำหนิ ฝึกตนเองให้เป็นคนที่พร้อมที่จะพัฒนาเสมอ ต้องระวังการปกป้องตนเองที่ขัดขวางการยอมรับข้อมูลใหม่ๆ เมื่อทราบข้อมูล รู้ถึงสาเหตุของพฤติกรรมผู้บริหารมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ

อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาคาดคะเน การหาสาเหตุ ขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง การตัดสินใจในการประเมินที่จะแปรสภาพและ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างของความคิดเห็น การรับรู้ข้อมูลความ สนใจอย่างมีเหตุผล

2. การเจรจา

การบริหารความขัดแย้งในปัจจุบันนี้ จำเป็นต้องใช้การเจรจา สิ่งสำคัญในกระบวนการเจรจา คือการสื่อสารความหมายโดยการพูด (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 160) ซึ่งเป็นการสื่อความเข้าใจ เป็นทักษะที่มีความสำคัญ การพูดคือการสื่อความหมาย ให้เห็นถึงความคิด จิตใจ ตลอดจนความรู้สึก และอารมณ์ของผู้พูด การสื่อความหมาย โดยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคคลในหน่วยงาน ต้องใช้คำพูดให้เหมาะสมแก่กาลเทศะ ความรู้สึกแท้จริงของผู้พูดที่ต้องการสื่อ เมื่อรับทราบแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วย ในการบริหารงานนั้นคำพูดของผู้บังคับบัญชามี ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการสั่งการ การหารือ การประชุม การพูดเปรย การพูดตำหนิตชม การพูดให้เกียรติหรือการพูดปลอบใจ เป็นพลังผลักดันในการต่อสู้กับงานที่มี ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายได้

ในสถานการณ์ของความขัดแย้ง ผู้บริหารในฐานะตัวแทนขององค์กรหรือ หน่วยงานพฤติกรรมของผู้บริหารต้องอยู่ในกรอบ เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุประโยชน์ส่วนตน โดย ผืนธรรมชาติของความขัดแย้ง โดยแสดงบทบาทเป็นผู้ตัดสินหรือผู้ไกล่เกลี่ยระหว่างองค์กรกับ ฝ่ายตรงข้าม ผู้บริหารจะถูกคาดหวังว่าทำตัวเป็นกลางและช่วยเหลือแก้ไขความขัดแย้ง ถ้าความ ขัดแย้งมุ่งที่ตัวผู้บริหาร หากที่ผู้บริหารจะวางตัวเป็นกลาง ผู้บริหารจะต้องให้เห็นแนวปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจน กฎ ระเบียบ และแสดงให้เห็นว่าจะให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย หลักสำคัญที่ควรยึดใน การเจรจา คือการแยกบุคคลออกจากปัญหา ต้องเน้นที่ความสนใจ อย่าเน้นที่ตำแหน่ง พยายาม หาทางเลือกหลาย ๆ ทาง ก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไร และเกณฑ์นั้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 160-161) สนับสนุนข้อเสนอของนักจิตวิทยา จินเนตต์ และ เคอร์รี่ (Ginnett and Curphy, 1993, pp.192-216) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีทักษะในการสื่อสารการ พูด การเขียน การฟัง จนถึงวินิจัยแก้ไขปัญหาก็สามารถใช้ และให้ข้อมูลในการตัดสินใจการ มอบหมายงาน ตลอดจนการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารเวลา

สรุปได้ว่า การเจรจานั้นมีความสำคัญ การพูดถูกต้องชัดเจน ใช้สื่อในการอยู่ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานอย่างเหมาะสม ควรแก่กาลเทศะ การพูดจะต้อง

คุณลักษณะของผู้ที่จะพุดด้วย จะต้องคำนึงถึง ความรู้สึก อารมณ์ ศรัทธา ของผู้ที่จะพุดด้วย สิ่งเหล่านั้นจะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การพุดเป็นไปในทางประสานผลประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3. การกระจายความเป็นธรรม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 161-162) กล่าวถึง ปัญหาที่สำคัญของความขัดแย้งคือ วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีที่แต่ละฝ่ายจะได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ ความพอใจและการรับรู้ว่าสิ่งที่เขาได้รับนั้นยุติธรรมแล้ว มีเกณฑ์ที่ใช้วัดความเป็นธรรม 3 ประการ ได้แก่ความต้องการ ความเท่าเทียมกันและความเสมอภาค ในความเท่าเทียมกันมักใช้กับกลุ่มที่มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน มิไม่ตรีต่อกัน ส่วนความเสมอภาคจะใช้กับกลุ่มไม่มีความกลมเกลียวกัน จะเห็นได้ว่าการกระจายความเป็นธรรม ควรให้กับทุกฝ่าย ไม่ควรลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี พ้องกับ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 291) กล่าวว่า ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง ก็คือ วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีที่เป็นธรรม คือ วิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ ความเป็นธรรมต้องพิจารณาจากความพอใจของคน และการรับรู้ว่าสิ่งที่เขาได้รับนั้นยุติธรรมแล้ว หากมองเพียงผิวเผินอาจเห็นว่าการกระจายความเป็นธรรมเป็นของง่าย แต่ที่แท้จริงแล้วเป็นของไม่่ง่ายนัก การบริหารมักพยายามสนองความต้องการของคน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การกระจายความเป็นธรรม หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่มีอคติ ลำเอียง เข้าข้างใดข้างหนึ่ง โดยยึดหลักความต้องการ ความเท่าเทียมและความเสมอภาค

4. การใช้อำนาจ

ในการบริหารความขัดแย้ง จำเป็นจะต้องเลี่ยงการใช้อำนาจ เพราะอำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรือสั่งคนอื่นให้กระทำตามตนเอง เนื่องจากมีตำแหน่งหรือฐานะที่สูงกว่า (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 162) อิทธิพลมีผลต่อการใช้อำนาจเหนือจิตใจ ความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลอื่น ด้วยการสั่งสมอำนาจจากแหล่งต่างๆ และได้รับการยอมรับ เชื่อถือศรัทธาจากผู้อื่น ปฏิบัติตามหรือคล้อยตามการตัดสินใจ (จรรยา เสียงเทียนชัย, 2544 อ้างถึงใน สุวัฒน์ ช่างเหล็ก, 2536, หน้า 30) ผู้บริหารที่ใช้อำนาจเชื่อว่าตนเองต้องเป็นผู้ชนะมีอารมณ์ฉุนเฉียว โมโหโกรธง่ายมีอัตราสูง มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งไม่สิ้นสุด ได้รับความร่วมมือน้อยในการทำงาน ผู้ที่ร่วมมือก็มักจะหวังผลประโยชน์ ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา เพราะเมื่อพ้นวาระการดำรงตำแหน่งอำนาจหมดไป แต่ปัญญาเป็นสมบัติเฉพาะตัวที่ติดตัวตลอดไป พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 292-

293) กล่าวว่าการใช้อำนาจในการบริหารความขัดแย้ง มีความจำเป็นอย่างไรจะต้องเลี่ยงการใช้ อำนาจ

อำนาจในที่นี้ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น ความแตกต่างระหว่างอำนาจมีขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีอำนาจที่จะบังคับ หรือมีอิทธิพลเหนืออีกคนหนึ่ง เมื่อ ความแตกต่างระหว่างอำนาจไม่มีการใช้อำนาจก็ไม่ได้ผล หรือถ้าได้ผลก็จะนำไปสู่ความขุ่นเคือง และความไม่ร่วมมือ ยกเว้นการใช้อำนาจเพื่อระงับเหตุการณ์ฉุกเฉิน วุ่นวาย แต่ต้องมั่นใจว่าอำนาจ ที่ใช้นั้นจะต้องถูกต้องตามกฎหมายและเป็นอำนาจที่ตนเองมีอยู่จริง ผู้บริหารที่ใช้อำนาจในลักษณะ “ใช้อำนาจ” มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพะ – ชน เพราะเชื่อว่าเมื่อข้าพเจ้ามีอำนาจจะต้อง ชน ท่านจะต้องแพะที่ประหลาดมักจะพูดในลักษณะทำทนาย ใครไม่เห็นด้วยหรือมีความเห็นขัดแย้งก็ จะโกรธ ถ้าถูกถามปัญหา มักเป็นบุคคลที่มีอารมณ์โมโหจนเฉยง่าย ประกอบกับมีอัตราสูงด้วย แล้ว มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งไม่สิ้นสุด ได้รับความร่วมมือจากคนอื่นเป็นส่วนน้อยในการทำงาน พวกที่ให้ความร่วมมือก็มักจะมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตัวเป็นประการสำคัญ

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ จัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีทักษะด้านความคิด วิเคราะห์สถานการณ์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม หรือวิธีการปฏิบัติ และการใช้อำนาจ หน้าที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะช่วยลดความขัดแย้งให้น้อยลง พร้อมส่งผลดีในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานยอมรับ ปฏิบัติงานด้วยความพอใจ เกิดประสิทธิผลแก่ องค์กรด้วย

การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

1. สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ใน จังหวัดปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร พื้นที่โดยรวมส่วนใหญ่มีอาณาเขตติดต่อกับ กรุงเทพมหานคร ทำเลที่ตั้งเหมาะสมกับเป็นเมืองอุตสาหกรรม มีสถานประกอบการและโรงงาน อุตสาหกรรมจำนวน 3,670 แห่ง จากการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจจึงเป็นเมืองบริวารของเมืองหลวง ชุมชนหลายแห่งมีการอพยพเคลื่อนย้ายเข้าออกของประชากรตลอดเวลา ในปีพ.ศ.2550 มีประชากร ทั้งสิ้น 782,578 คน

สภาพการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 จัดบริการ การศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนครอบคลุมพื้นที่ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อ.เมือง

สมุทรปราการ อ.พระประแดง และ อ.พระสมุทรเจดีย์ ประชากรในวัยเรียน(อายุ 3-17ปี)จำนวน 168810 คน ในปีการศึกษา 2550 มีสถานศึกษาทั้งสิ้น 174 แห่ง นักเรียน 127,559 คนและครู 4948 คน หากพิจารณาการจัดการศึกษาโดยภาครัฐ พบว่ามีสถานศึกษาเพียง 87 แห่ง นักเรียน 67,716 คน ครู 2203 คนห้องเรียน 1,871 ห้องอัตราส่วนของนักเรียนต่อครู 31:1 และ อัตรานักเรียนต่อห้อง 36:1 ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่สูงกว่าเกณฑ์มากจึงส่งผลกระทบต่อให้ขาดอัตรากำลังตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.จำนวน 506 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1.2550)

2. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 4 หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543, หน้า 5) ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอภาคกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดโครงสร้างของหลักสูตร ดังนี้

1. ระดับช่วงชั้น

กำหนดเป็น 4 ช่วงชั้น ตราบระดับพัฒนาการของผู้เรียนดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3

ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6

ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3

ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6

2. สาระการเรียนรู้

กำหนดสาระการเรียนรู้ ตามหลักสูตรซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้ทักษะหรือกระบวนการเรียนรู้และคุณลักษณะหรือค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียนเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ภาษาไทย

2.2 คณิตศาสตร์

2.3 วิทยาศาสตร์

2.4 สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

2.5 สุขศึกษาและพลศึกษา

2.6 ศิลปะ

2.7 การงานอาชีพและเทคโนโลยี

2.8 ภาษาต่างประเทศ

สาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้ โดยอาจจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ประกอบด้วย ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นสาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษาต้องใช้เป็นหลักในการจัดการเรียน เพื่อสร้างพื้นฐานการคิดและเป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและวิกฤตของชาติ กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ เป็นสาระการเรียนรู้ที่เสริมสร้างพื้นฐานความเป็นมนุษย์และสร้างศักยภาพในการคิดและการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช, 2544, หน้า 5)

3. เขตพื้นที่การศึกษา

นักการศึกษาและนักวิชาการของไทยส่วนใหญ่เชื่อว่าการบริหารโดยยึดเขตพื้นที่เป็นฐานจะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการดีขึ้นคือ ถ้าใช้เงิน คน เวลาในการบริหารจัดการเท่าเดิม ผลผลิตและผลลัพธ์จะได้เพิ่มมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น ดังนั้นการบริหารโดยยึดเขตพื้นที่เป็นฐานย่อมจะช่วยแก้ปัญหาหลักทางการศึกษาของประเทศไทยได้ คือ ปัญหาเรื่องคุณภาพความทั่วถึงและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สภาพการบริหารจัดการด้านการศึกษาของไทยก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีลักษณะที่นำไปสู่ความด้อยประสิทธิภาพค่อนข้างมาก มีความซ้ำซ้อนทั้งแนวดิ่ง และแนวนอนค่อนข้างมาก กระทรวง กรม กอง สถานศึกษาทำงานเรื่องเดียวกันซ้ำกัน อุปกรณ์ทางการศึกษา สนามกีฬา ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ถูกใช้ไม่เต็มศักยภาพ มีการรวบอำนาจ การตัดสินใจสั่งการไว้ที่ส่วนกลางค่อนข้างสูง ทำให้เกิดขึ้นตอนการบริหารสั่งการมาก เสียเวลาในการตัดสินใจสั่งการนำไปสู่ความไม่โปร่งใส ทุจริตก็ไม่มีคนรู้ ตรวจสอบลำบาก หากคนที่รับผิดชอบงานแต่ละเรื่องไม่ได้ โยนความผิดให้คนอื่นได้ตลอดเวลา ทั้งหลายทั้งปวงนี้ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสูง เพื่อขจัดมูลเหตุที่ทำให้เกิดความด้อยประสิทธิภาพดังกล่าวแล้ว เราจึงควรรวมหน่วยงานในส่วนกลางซึ่งหมายถึง กรมที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับเดียวกันเข้าด้วยกัน (ลดความซ้ำซ้อนแนวดิ่ง) ในระดับภูมิภาคก็นำหน่วยงานทางการศึกษาระดับอำเภอออกไป (ลดขั้นตอนการบริหารสั่งการและความซ้ำซ้อนในแนวดิ่ง) ด้วยการสร้างเขตพื้นที่การศึกษามาทำหน้าที่แทนเพื่อปัญหาขั้นตอนการบริหารจัดการ และเวลาในการตัดสินใจสั่งการ เราจึงต้องกระจายอำนาจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแทบทั้งหมดไปให้เขตพื้นที่การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 10-11)

ในจังหวัดสมุทรปราการได้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษออกเป็น 2 เขต คือ เขตพื้นที่การศึกษา 1 ครอบคลุมพื้นที่ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอเมืองพระประแดง และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ เขต 2 ครอบคลุม 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบางพลี อำเภอบางบ่อ และอำเภอเสาธง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 เป็นหน่วยงานที่มี

หน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์คณะบุคคลที่มีหน้าที่กำหนดนโยบาย และแนวทางการจัดการศึกษา เป็นองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหารบุคคลกร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ได้จัดโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 7 กลุ่มงาน คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน กลุ่มนิเทศและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา และหน่วยตรวจสอบภายใน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษาที่ 1 พบว่า

(1) ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก

(2) หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี หรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ ความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

(4) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก เช่นเดียวกัน และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้และวิธีการเอาชนะตามลำดับ ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่มเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ชลลดา จิตติวัฒนพงศ์ และอุทัยวรรณ เกลิมชัย (2544, หน้า 29-30) ได้ทำการวิจัยรายกรณีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากประเทศในภูมิภาคเอเชีย

ตะวันออกเฉียงใต้: กรณีศึกษาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารดีเด่น และสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นประสบความสำเร็จ กรณีศึกษารายกรณีกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย 5 ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารดีเด่น คือ

(1) คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ มุ่งมั่น มานะพยายาม มีระเบียบวินัย ฝึกฝนการใช้สมองในการแก้ปัญหา ทำกิจกรรมประเภทที่ต้องการแก้ปัญหา คิดริเริ่ม มองการณ์ไกล ใฝ่หาความรู้และรักการอ่าน มุ่งพัฒนาตนเองและผู้อื่น เชื่อมมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ

(2) ทักษะในการบริหารงาน ได้แก่ กำหนดเป้าหมายในการทำงาน วางแผนการทำงาน ค้นหาวิธีการให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด โดยการให้การสนับสนุนและให้แรงเสริมเป็นระยะ ติดตามและประเมินผลงาน และจัดทำประชาสัมพันธ์ผลงาน ให้มีการนำผลงานไปใช้ นอกจากนี้ยังใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการดำเนินงาน คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความขยันหมั่นเพียร) จิตตะ (คิดทบทวนเอาใจใส่) และวิมังสา (การไตร่ตรองให้รอบคอบ) ที่เสริมให้การบริหารงานบรรลุผลยิ่งขึ้น

(3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีบุคลิกภาพที่ดี วางตัวเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และรู้จักโน้มน้าวผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในงาน

(4) ทักษะในการหยั่งรู้ ได้แก่ เข้าใจความยุ่งยากขององค์กร มอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคลากร และคิดการณ์ไกล

(5) ปัจจัยด้านสภาพของโรงเรียนและชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน ได้แก่ สภาพของโรงเรียนและสภาพชุมชนที่ทำทลายต่อการแสดงความสามารถในการพัฒนา

พลอยทิพย์ ดันตระเชียร (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนผู้บริหารที่วุฒิ ประสบการณ์ และกลุ่มเขตของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ธนวรรณ เกิดนาวิ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งและระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกตามเพศ วุฒิ ประสบการณ์ทางการบริหาร และขนาดของโรงเรียน พบว่า การบริหารความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดคือ วิธีเจรจาต่อรองไกล่เกลี่ย รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยงกลบเกลื่อน วิธีการปรองดองประนีประนอม และวิธีการบังคับเอาชนะ ใช้ในระดับปานกลาง

สมหมาย เนียมฉาย (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1
โดยจำแนกตามสถานภาพ อายุ และประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการ
บริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไบเออร์ (Byers, 1987, p.784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการ
การแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแทนซิวาเนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
แบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความ
ผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันใน
องค์กร

ลอร์ดอน (Lordon, 1991, pp. 1596-A-1597-A) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการ
หลีกเลี่ยง

จากการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าทักษะการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนที่มี วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และ
บุคลิกภาพของผู้บริหาร เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบมากใน
ลักษณะนิสัย อารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเลือกใช้
วิธีแก้ไขความขัดแย้ง แบบประนีประนอมมาก ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารที่มีวุฒิ
การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนและเขตพื้นที่ของโรงเรียนต่างกันจะใช้
วิธีแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งได้เหมาะสมกับ
สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ที่การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้
เหมาะสม รวมทั้งผู้บริหารจะต้องมีทักษะความสามารถในด้านต่างๆ เช่นทักษะในการวิเคราะห์
สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม ทักษะการใช้อำนาจ การใช้ภาวะ
ผู้นำในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เพื่อยุติความขัดแย้ง ซึ่งการศึกษางานวิจัยทั้งของใน
ต่างประเทศและในประเทศ จะเป็นข้อมูลในการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนต่อไป