

# สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

## CONFLICT MANAGEMENT OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL ADMINISTRATORS



T 0 6 0 9 3 5



เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน..... **60935** 1  
วัน,เดือน,ปี - 7 ก.ค. 2548

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ.2548

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุก

ISBN 974-15-1581-2

11503464
.b.....
.i.....

**CONFLICT MANAGEMENT OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL  
ADMINISTRATORS**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTAIL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2005**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการรกรกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2005**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ชื่อนักศึกษา	นายเกรียงศักดิ์ ไชยภาพ
รหัสประจำตัว	45061407
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
พ.ศ.	2548
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาลัย จีร์วัฒนเกษตร
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็น อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนก ใน โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา ปีการศึกษา 2547 จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

#### ผลการวิจัยสรุปว่า

1. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอนพบว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการร่วมมือเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการประนีประนอม ส่วนการเอาชนะผู้บริหารเลือกใช้ เป็นลำดับสุดท้าย

2. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอนพบว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ ซึ่งเป็นพฤติกรรมในกลุ่มต่ำ ส่วนการร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มปานกลาง สำหรับวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการยอมให้ พบว่าในภาพรวม หัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนก และ โรงเรียนที่เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วย การยอมให้ อยู่ในกลุ่มปานกลาง ยกเว้นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และ โรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาเดียว เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Thesis Title</b>	Conflict Management of Private Vocational School Administrators
<b>Student</b>	Mr. Kreingsak Chaiyapap
<b>Student ID.</b>	45061407
<b>Degree</b>	Master of Industrial Education
<b>Programme</b>	Vocational Administration
<b>Thesis Advisor</b>	Assistant Professor Dr.Malai Gerawatanakaset
<b>Thesis Co- Advisor</b>	Dr.Siriphan Chumnum

### ABSTRACT

The objectives of this research were to study the conflict management of private vocational school administrators as a whole as well as classified by positions and types of programmes. Samples were 152 persons who were principals, assistant principals, department and section heads in private vocational schools in Chonburi, Rayong and Chachuengsaow Provinces. The sample group were working in the year of 2004. They were selected by stratified random sampling. Questionnaires were used for data collection. The data were analysed by frequency and percentage.

The research results were as follows:

1. As a whole, the ways for conflict management of private vocational school administrators were classified according to the positions and types of programmes. Collaboration was selected as the first, following by compromise and competition was selected as the last.
2. The behaviors of managing conflicts of private vocational school administrators were classified according to positions and types of programs. When there were some conflicts, the administrators used competition which was one behavior in the low level whereas collaboration, compromise, avoidance were at the moderate level. Conflict management using accommodation by department and section heads and schools providing more than one program was at the moderate level while the principals, assistance principals, together with schools providing one program used accommodation in the high level.

# กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผศ.ดร. มาลัย จีรวัฒน์เกษตร์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร. ศิริพรรณ ชุมนุม อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และช่วยตรวจสอบ และแก้ไขภาษา ตลอดจนปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. วิไลพร วรจิตตานนท์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ดร.ศิริรัตน์ เพ็ชรแสงศรี คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า และเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบคุณผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่อำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง ตลอดจน อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ที่ช่วยเก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยครบทุกฉบับ

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง รวมทั้งพี่น้องทุกคนที่ได้ให้ความรัก ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา

ขอขอบพระคุณ อาจารย์นิคม หมคราคี และอาจารย์มัลลิกา หมคราคี ผู้บริหารโรงเรียนในเครืออักษรกรู๊ป ที่คอยให้การสนับสนุน การศึกษาค้นคว้า และให้กำลังใจในการทำงานวิจัยนี้จนสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ อาจารย์สมชาย ทิพย์ประเสริฐสุข อาจารย์ใหญ่โรงเรียนอักษรเทคโนโลยี ที่คอยให้การสนับสนุน การศึกษาค้นคว้า และให้กำลังใจในการทำงานวิจัยนี้ จนสำเร็จ

ขอขอบคุณอาจารย์ไพรวลัย นพตะนา อาจารย์รังษ์ เรื่องวงศ์ อาจารย์นัยนา รุ่งเรือง อาจารย์โรงเรียนอักษรเทคโนโลยีพัทยา ที่ให้คำแนะนำด้านการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล และแนะนำด้านภาษา ด้านเอกสาร ตลอดจนเพื่อน ๆ และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ ที่ให้การสนับสนุนตลอดจนให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอบอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่และครู-อาจารย์ ทุกท่าน ด้วยความเคารพยิ่ง

เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อ III และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VII
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	5
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>8</b>
2.1 การบริหารงานโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	8
2.1.1 โครงสร้างการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	8
2.1.2 หลักการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	15
2.2 ความขัดแย้ง.....	16
2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง.....	16
2.2.2 แนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	18
2.2.3 ชนิดและสาเหตุของความขัดแย้ง.....	21
2.2.4 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง.....	33
2.3 การบริหารความขัดแย้ง.....	38
2.3.1 พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness).....	40
2.3.2 พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness).....	40
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา IV และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	55
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
3.2.1 การสร้างเครื่องมือ.....	56
3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	57
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	64
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b> .....	75
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	75
5.2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
5.4 สรุปผลการวิจัย.....	76
5.5 การอภิปรายผลการวิจัย.....	77
5.6 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้.....	82
5.7 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	82
<b>บรรณานุกรม</b> .....	84
<b>ภาคผนวก</b> .....	89
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	90
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	98
ภาคผนวก ค จำนวนผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เป็นประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	104
<b>ประวัติผู้เขียน</b> .....	107

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	56
3.2 การตรวจให้คะแนนผู้บริหารตอบแบบวัดพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง.....	58
3.3 ตารางแบ่งช่วงกลุ่มคะแนนผลการตอบแบบวัดพฤติกรรม.....	60
4.1 แสดงจำนวนค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
4.2 แสดงการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวม จำแนกตาม ตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน.....	67
4.3 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ- หัวหน้าแผนก ในภาพรวม.....	69
4.4 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่เป็นอาจารย์ใหญ่.....	70
4.5 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่เป็นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่.....	71
4.6 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่เป็นหัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนก.....	72
4.7 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ของโรงเรียนที่เปิดทำการสอนประเภทวิชาเดียว.....	73
4.8 แสดงระดับของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ของโรงเรียนที่เปิดทำการสอน มากกว่า 1 ประเภทวิชา.....	74

# สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร.....	3
2.1 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	9
2.2 เป้าหมายที่มีความพอใจเท่า ๆ กัน.....	22
2.3 เป้าหมายที่ไม่มี ความพอใจเท่า ๆ กัน.....	22
2.4 เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ.....	23
2.5 ความขัดแย้งที่มีการตอบสนองในทางลบ.....	37
2.6 ความขัดแย้งที่มีการตอบสนองในทางบวก.....	37
2.7 วงจรความขัดแย้งในองค์การ.....	38
2.8 พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง.....	41
3.1 พฤติกรรมของผู้บริหารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง.....	61

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือองค์กรขนาดใหญ่ ล้วนแล้วแต่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องพบกับปัญหาในการจัดการ ซึ่งเกี่ยวกับบุคคลโดยตรงโดยสภาพที่แท้จริงแล้วองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ความสำคัญของความขัดแย้งเห็นได้อย่างชัดเจนจากเวลาที่เสียไปกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน จากการสำรวจของสมาคมนักบริหารในสหรัฐอเมริกา พบว่าผู้บริหารจะต้องใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 เพื่อจัดการกับความขัดแย้งบางอย่างทั้งความขัดแย้งที่เกิดกับตัวผู้บริหารเองเกี่ยวกับการตัดสินใจโดยตรง หรือช่วยแก้ไขความขัดแย้งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้อย่างไรและจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างไร และในการบริหารงานใดๆ ย่อมมีความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้นให้ผู้บริหารต้องแก้ไขอยู่เสมอ (ถวิล เกื้อกลางศ. 2530 : 361)

ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาตั้งแต่ชั้น มนุษย์ คงทน (2545 : 2) กล่าวว่าปัญหาของครูที่จบการศึกษามาจากสถาบันต่างๆ รวมตัวกันเป็นกลุ่มๆ ไม่พอใจบทบาท และฐานะที่ได้รับในส่วนของ ค่าตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เช่น เงินเดือนค่าจ้าง ไม่ได้รับเงินเดือนตามวุฒิ การพิจารณาค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจากผู้บริหาร เล่นพรรคเล่นพวก ผู้บริหารมีการบีบบังคับให้ ครู ทำงานมากเกินไป ทำให้ครูปฏิบัติงานส่วนรวมน้อยกว่าส่วนตัว มีความเสียสละน้อยไม่ยอมให้ซึ่งกันและกัน

จากการเกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าวความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทุกวันในชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น หรือตำแหน่งงานใหม่ ตลอดจนการโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งโดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร

ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 46) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นความไม่ชัดเจนของการทำงาน ความแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่และพลังอำนาจความคิด อีกทั้งความซ้ำซ้อนของการทำงาน ความแตกต่างระหว่างการศึกษา และวัฒนธรรม และประสิทธิภาพในการทำงาน ค่านิยมความเชื่อของบุคคลทำให้พฤติกรรมของบุคคลขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับองค์กรซึ่งก่อให้เกิดผลเสียกับองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

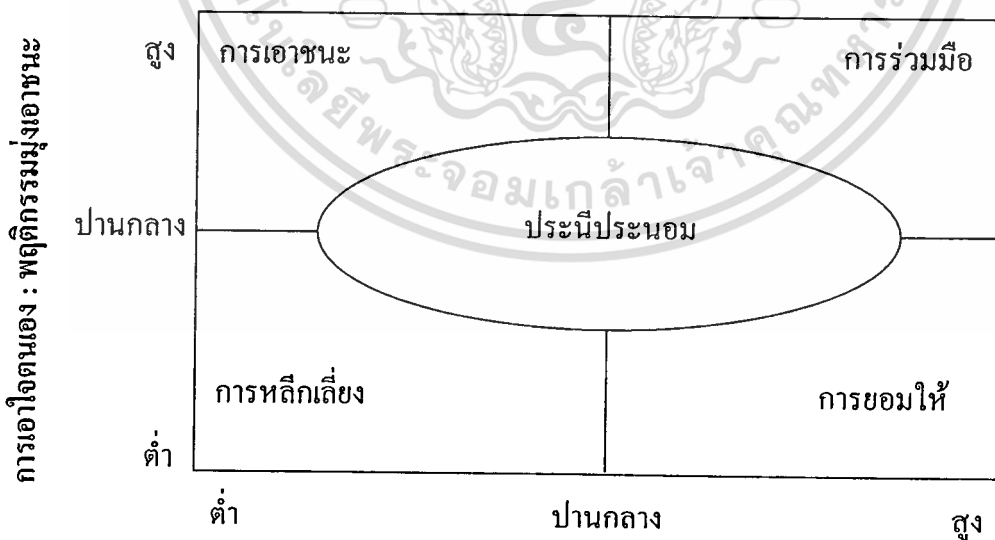
ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้หนึ่งที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา เพราะมีโรงเรียนตั้งอยู่มากที่สุดในเขตอุตสาหกรรมภาค ตะวันออกเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งใช้เป็นข้อเสนอแนะในการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออกต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน

## 1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ตามกรอบแนวคิดของ Thomas and Kilmann (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 104-107) เมื่อผู้บริหารต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะต้องมี พฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมร่วมมือ และ พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยทั้ง 2 พฤติกรรม สามารถจำแนกการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ดังภาพที่ 1.1



การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมร่วมมือ

ภาพที่ 1.1 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

(อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 104)

เอกสารนี้เป็นเอกสารหลวงวันเวสสารหรือการเขียนเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา พ.ศ. 2547 จำนวน 24 โรงเรียน เท่านั้น

### 1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนก ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา จำนวน 24 โรงเรียน รวม 250 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนก ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา จำนวน 24 โรงเรียน รวม 152 คน ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูป Krejcie และ Morgan (อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 39 – 40)

### 1.4.2 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1. ตำแหน่ง จำแนกเป็น
  - 1.1 อาจารย์ใหญ่
  - 1.2 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
  - 1.3 หัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนก
2. ประเภทวิชาที่เปิดสอน จำแนกเป็น
  - 2.1 ประเภทวิชาเดียว
  - 2.2 มากกว่า 1 ประเภทวิชา

### 1.4.3 ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ทั้งพฤติกรรมร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ แบ่งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition)
2. การร่วมมือ (Collaboration)
3. การประนีประนอม (Compromising)
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
5. การยอมให้ (Accommodation)

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์หรือการสงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความคิด ความเชื่อที่แตกต่างกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่ายไม่ได้ โดยแบ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

2. การบริหารความขัดแย้งหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ประกอบด้วย

2.1 พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจหรือเป็นมิตของการเอาใจผู้อื่น ซึ่งจะแสดงในวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบคือ วิธีการเอาชนะเป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ วิธีการร่วมมือเป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมืออยู่ในระดับสูง วิธีการประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง วิธีการหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ วิธีการยอมให้เป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมืออยู่ในระดับสูง

2.2 พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจหรือเป็นมิตของการเอาใจตนเอง ซึ่งจะแสดงในวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบคือ วิธีการเอาชนะเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะอยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะอยู่ในระดับสูง วิธีการประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลางวิธีการหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ วิธีการยอมให้เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ทั้งพฤติกรรมร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะสามารถจำแนกการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) หมายถึงการ แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณืทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่

2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิตการเอาใจตนเองและมิตการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้ง ไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) หมายถึงการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้้นั้น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะ ไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่าเอาไม้ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ- หัวหน้าแผนก ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2547

4. สถานภาพโดยตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งในทางบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ- หัวหน้าแผนก

5. ประเภทวิชาที่เปิดสอน หมายถึง ประเภทวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็นประเภทวิชาเดียว และเปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาบริหารธุรกิจอย่างเดียวและโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาบริหารธุรกิจร่วมกับประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม ที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2525 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ และตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา จำนวน 24 โรงเรียน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

### 2.1 การบริหารงาน โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

#### 2.2 ความขัดแย้ง

##### 2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

##### 2.2.2 แนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

##### 2.2.3 ชนิดและสาเหตุของความขัดแย้ง

##### 2.2.4 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

### 2.3 การบริหารความขัดแย้ง

#### 2.3.1 พฤติกรรมร่วมมือ (Co-Operativeness)

#### 2.3.2 พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness)

ทั้งพฤติกรรมร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะสามารถจำแนกวิธีการบริหารความขัดแย้งได้ 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition)
2. การร่วมมือ (Collaboration)
3. การประนีประนอม (Compromising)
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
5. การยอมให้ (Accommodation)

### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 การบริหารงานโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

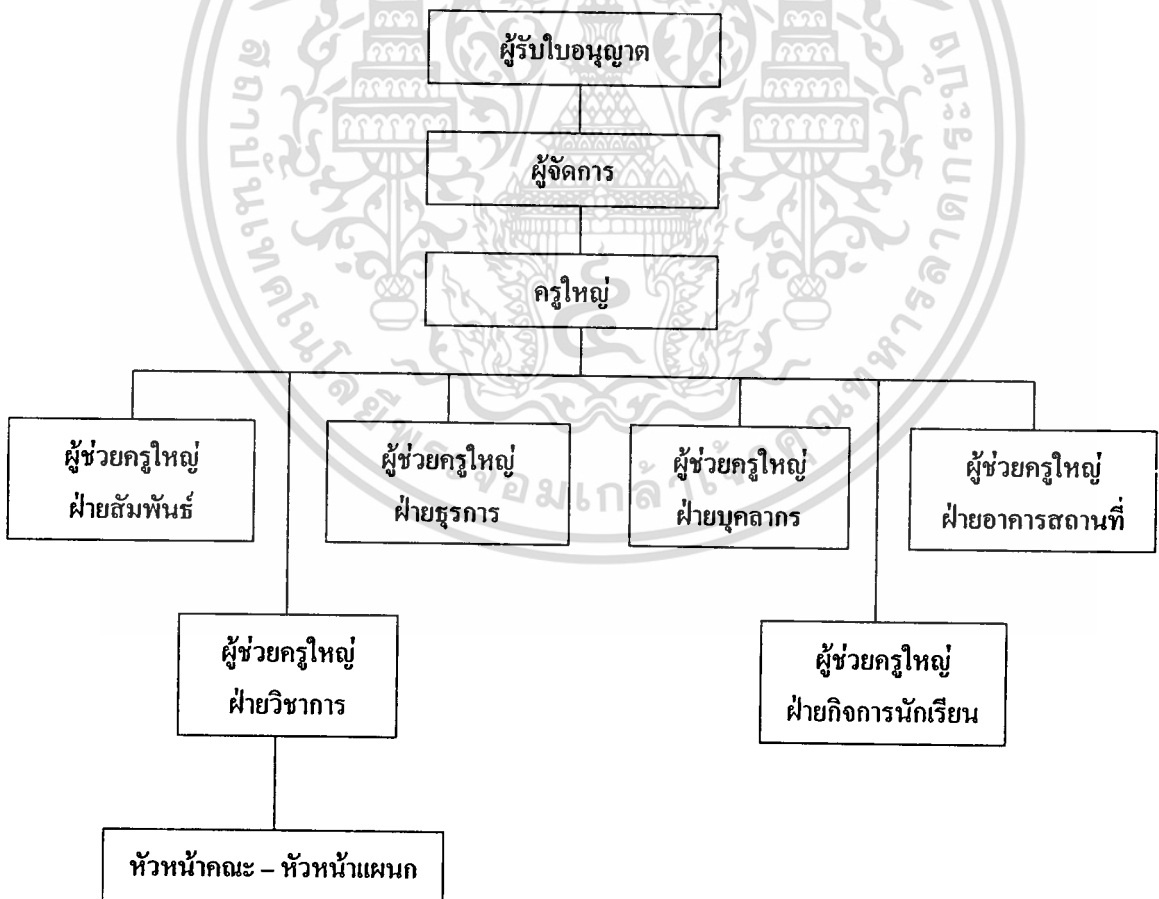
### 2.1.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

การศึกษาเอกชนหมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งที่เป็นคน (man power) ทุนทรัพย์ (money) และวัสดุอุปกรณ์ (material) ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยจุดประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเฉพาะเหล่าเท่านั้น จากคำจำกัดความข้างต้นนี้ พบว่าการศึกษาเอกชน เป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ผู้จัดกิจกรรม เป็นเอกชน หรือบุคคลหรือคณะบุคคล และในกรณีที่เป็นการเช่าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ต้องดำเนินการในฐานะของภาคเอกชนผู้จัดกิจกรรมดังกล่าว มีชื่อเรียกต่างๆ กัน ได้แก่ เจ้าของและผู้รับใบอนุญาต
2. ทรัพยากร ที่ใช้ในการจัดการศึกษาอันได้แก่ คนหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุ และเงินทุน จะต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก
3. วัตถุประสงค์ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่ม เฉพาะเหล่า มิได้จัดให้กับบุคคลทั่วไป
4. ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนหรือผู้รับบริการทางการศึกษา จะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคม และเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ในกรณีหากมีจำนวนผู้เรียนรวมกันมากกว่า 7 คนขึ้นไป สถานที่นั้นก็จะได้ชื่อว่าเป็น สถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จะอยู่ในความดูแล สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดการบริหารงานที่มีโครงสร้างในการบริหารงานเหมือนกันคือเจ้าของคนเดียวหรือหุ้นส่วน โดยแบ่งระดับการบริหารความรับผิดชอบดัง ภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 4)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1. ผู้รับใบอนุญาต

ผู้รับใบอนุญาตมีหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และวางแผนในการบริหารโรงเรียน กำกับดูแลและรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุน ในการพัฒนาโรงเรียนทุกด้านสู่ความเป็นเลิศ และลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้ ( สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 7 )

1.1 กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และวางแผนในการบริหารงานของโรงเรียน

1.2 กำกับดูแลรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ตลอดจนนโยบายของโรงเรียนและทางราชการ

1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ และคุณวุฒิเพิ่มขึ้นตามโอกาสอันควร

1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนางานวิชาการ งานกิจการนักศึกษาและงานสำนักงานให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ด้วยระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานและจัดการเรียนการสอน

1.5 ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาอาคารสถานที่ตลอดจนบริเวณภายในโรงเรียนได้สะอาด ร่มรื่น และสวยงาม

1.6 ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะอาจารย์ ผู้ปกครอง และนักศึกษา เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามนโยบายของโรงเรียน

1.7 ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและราชการ

1.8 ติดตามประเมินผล และพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรด้วยความเป็นธรรม

## 2. ครูใหญ่

ครูใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และวางแผนการบริหารงานของโรงเรียนกำกับดูแลรับผิดชอบในงานวิชาการและงานกิจการนักศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร สื่อการสอนและสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่ม โรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้ ( สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 9 )

2.1 เป็นกรรมการเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์เพื่อวางแผนในการบริหารงานของโรงเรียน

2.2 กำหนดดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์และนักศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ นโยบายของโรงเรียน และทางราชการ

2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนในการวางแผนพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะ และคุณวุฒิเพิ่มขึ้นตามโอกาสอันสมควร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนในการวางแผนงานทางวิชาการ และงานกิจการนักศึกษา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

2.5 เสนอแนะผู้รับใบอนุญาตหรือผู้อำนวยการ ในการจัดหาอุปกรณ์การสอน หนังสือ คู่มือการสอน การประเมินผล หลักสูตร เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์กีฬา ให้เหมาะสมกับความจำเป็นของ โรงเรียนและจำนวนนักเรียน

2.6 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดทักษะทางด้านวิชาชีพ คุณธรรมและศีลธรรมที่ดีแก่นักเรียนและครู

2.7 ส่งเสริมและสนับสนุนและเผยแพร่ข่าวสารของทางราชการ และเอกชนที่เกี่ยวข้อง สิทธิและผลประโยชน์ที่อาจารย์และนักเรียนที่พึงจะได้รับ

2.8 วางแผนในการรับนักศึกษาและจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับ อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ และบุคลากรของโรงเรียน

2.9 วางแผนในการจัดอัตรากำลังของครูและพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นครู ของโรงเรียน

2.10 ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสถานศึกษาต่าง ๆ หน่วยงานราชการและเอกชน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาครูและนักเรียน

2.11 ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียน ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียน

2.12 ติดตาม ประเมินผล ตลอดจนพิจารณาความดีความชอบของครูในฝ่ายวิชาการ และกิจการนักเรียนด้วยความเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

2.13 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้รับใบอนุญาต

### 3. ฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ วางแผนการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนเป็นครูประจำและปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานวิชาการ หรือปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่ได้รับมอบหมายตลอดจนปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน สนับสนุน และส่งเสริมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามนโยบายของโรงเรียนและของฝ่ายวิชาการ และลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้ ( สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 11)

3.1 กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานวิชาการ

3.2 วางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ

3.3 บริหารและพัฒนาหลักสูตรและการจัดแผนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน

3.4 กำกับดูแลควบคุมและรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของฝ่ายวิชาการ

3.5 รับผิดชอบโครงการและกิจกรรมชมรมที่สนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.6 กำกับดูแลและรับผิดชอบงานพัฒนานุเคราะห์ในฝ่ายวิชาการ

3.7 จัดทำปฏิทินงานประจำปีการศึกษาของฝ่ายวิชาการ

3.8 กำกับดูแลและรับผิดชอบต่อการจัดทำประมวลการสอน แผนการสอน

บันทึกการสอนของครู

3.9 ดูแลและรับผิดชอบต่อการประชุมงานฝ่ายวิชาการ

3.10 รับผิดชอบต่อการจัดตารางสอนตารางสอบ

3.11 กำกับดูแล และรับผิดชอบต่อเกี่ยวกับนักเรียนตามขอบข่ายงานวิชาการ

3.12 รับผิดชอบต่อในการประเมินผลโครงการต่าง ๆ

3.13 ประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3.14 ติดตามประเมินผลตลอดจนพิจารณาความดีความชอบของครูด้วยความเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

3.15 สอนวิชาสามัญ หรือวิชาชีพตามที่ได้รับมอบหมาย

3.16 ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่บุคลากรในฝ่ายวิชาการ

3.17 เสนอแนะความคิดเห็นแก่ผู้บริหาร

3.18 รับผิดชอบต่อการประเมินผลครูจากนักเรียน

3.19 เสนอรายชื่อครูที่ปรึกษาในการประชุม

3.20 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากครูใหญ่

#### 4. ฝ่ายบุคลากร

ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดความต้องการด้านบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของทางโรงเรียน วิเคราะห์งาน โดยการวางแผนกำลังคน กำหนดตำแหน่งเงินเดือนและค่าจ้าง สรรหาคัดเลือกบุคคลโดยเริ่มตั้งแต่ ( สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 16)

4.1 การทำงาน ได้แก่ การทดลองงาน บรรจุและแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การปฐมนิเทศ การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการทำงาน มีการพัฒนานุเคราะห์

4.2 การพัฒนานุเคราะห์ ได้แก่ การฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ การประชุมสัมมนา

4.3 การให้พ้นจากงาน ได้แก่ การทำผิดระเบียบ การลาออก การเกษียณอายุ ถึงแก่กรรม

#### 5. ฝ่ายกิจการนักเรียน

ฝ่ายกิจการนักเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ในงานของฝ่ายกิจการนักเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของทางโรงเรียนและกำกับดูแลความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์หัวหน้าระดับและมีหน้าที่ในการจัดกีฬาสัมพันธ์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้กับนักเรียนและดูแลในเรื่องของสารเสพติดให้กับนักเรียนนักศึกษาพร้อมกับเป็นที่ปรึกษาและแนะแนวปัญหาต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน และลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้ ( สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 13 )

5.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนเป็นผู้มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา

5.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนรู้จักสามัคคีและมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

5.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนรักความสะอาด และมีสุขภาพพลานามัยที่ดี

5.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนเป็นผู้ละเว้นสิ่งเสพติดและอบายมุข

5.5 ส่งเสริมสนับสนุนแนวทางในการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมของนักเรียน ให้แก่นักเรียนครูที่ปรึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5.6 ส่งเสริมสนับสนุนครูที่ปรึกษา และบุคลากรในฝ่าย ให้มีการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

5.7 ส่งเสริมให้นักศึกษาเป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้รู้ชนะและอภัยให้กัน

5.8 ส่งเสริมการตรวจสอบสารเสพติดที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

## 6. ฝ่ายธุรการ

ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานของฝ่ายธุรการให้สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน รับผิดชอบในการจัดหาบุคลากรให้กับทางโรงเรียน งานเอกสารต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดูแลเกี่ยวกับกฎระเบียบสวัสดิการต่าง ๆ งบประมาณการเงินของโรงเรียนที่เกี่ยวกับบุคลากรและการใช้จ่ายของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์ งานบริการต่าง ๆ และอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 :15)

## 7. ฝ่ายอาคารสถานที่

ฝ่ายอาคารสถานที่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานของฝ่ายอาคารสถานที่ให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 15)

7.1 การวางแผน การจัดให้มีห้องต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน ซึ่งมีทั้งห้องเรียนในวิชาต่าง ๆ เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องพิมพ์ดีด ห้องการตลาด เป็นต้น และห้องประกอบ เช่น ห้องประชุม ห้องพักรู ห้องพยาบาล ห้องธุรการและห้องสุขา เป็นต้น และการจัดสภาพแวดล้อมบรรยายการเรียนการสอน เช่น แสงสว่าง สี แสง การถ่ายเทอากาศ เป็นต้น

7.2 การประเมินผลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ถึงความเพียงพอ ความเหมาะสม ความปลอดภัย สุขลักษณะ ระยะเวลาติดต่อใช้สอย การยืดหยุ่น ประสิทธิภาพ การประหยัด การขยายตัวและรูปร่าง

## 7.3 การปรับปรุงพัฒนาอาคารสถานที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 8. ฝ่ายสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ฝ่ายสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงานของฝ่ายสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 19)

8.1 วางแผน ควบคุม ประสานงานและเผยแพร่ความรู้ต่อชุมชน เป็นแหล่งวิทยากรให้แก่ชุมชน สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

8.2 ประชาสัมพันธ์โรงเรียน

## 9. หัวหน้าคณะ - หัวหน้าแผนก

หัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนก มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 20)

9.1 ควบคุมดูแลการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรภายในแผนกที่รับผิดชอบ ให้ข้อมูลรายละเอียดของแผนกกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อได้รับการประสานติดตาม

9.2 ให้คำแนะนำอาจารย์ในการจัดทำแผนการสอน สมุดประเมินผลรายวิชาและตรวจสอบความถูกต้อง

9.3 ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และกิจกรรมส่งเสริมทักษะการเรียนการสอน

9.4 สนับสนุนให้มีการพัฒนาการสอน การใช้อุปกรณ์การสอน การจัดหาเอกสารและอุปกรณ์ การช่วยสอนต่าง ๆ ดูแลรักษาจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.5 รับผิดชอบดูแลทรัพย์สิน และจัดทำครุภัณฑ์ของแผนกให้เป็นปัจจุบันพร้อมตรวจสอบได้เสมอตามที่โรงเรียนมอบหมาย

9.6 ตรวจสอบข้อสอบให้ถูกต้องและเหมาะสม

9.7 ปกครองดูแล อาจารย์-เจ้าหน้าที่ นักเรียน นักศึกษาในแผนก ให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางโรงเรียนโดยเคร่งครัด

9.8 ประเมินผลการปฏิบัติงาน และบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับความดีความชอบของอาจารย์ในแผนกเพื่อเสนอให้กับทางโรงเรียนทราบเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนในสัดส่วนที่เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.1.2 หลักการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในการจัดการศึกษาให้กับสมาชิกของสังคมเพื่อให้เกิดความสามารถในการประกอบอาชีพ อันเป็นแรงงานที่สำคัญยิ่ง เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าของประเทศ การนำเทคโนโลยีอันทันสมัยทำให้เกิดความต้องการของผู้ที่มีความสามารถและความชำนาญงานมีเพิ่มขึ้นทุกขณะ การบริหารการศึกษาเอกชน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของรัฐ โดยให้การสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้โรงเรียนมีรายได้พอที่จะนำไปปรับปรุงโรงเรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงสามารถดำรงโรงเรียนให้อยู่ได้ด้วยรายได้ของตนเอง

หลักการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่าด้วย การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545:17-19)

มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18(2) เป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดให้กฎกระทรวง

มาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา

การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษา หรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

ให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาตรา 46 รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสมรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 66) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน บริหารโดยอยู่ในการควบคุมกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมดูแลการศึกษาเอกชนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับอาชีวศึกษา โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งการจัดการศึกษา หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ประเภทอาชีวศึกษา เอกชนสามารถเข้ามาร่วมจัดได้มีดังนี้

1. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ
2. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค
3. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

การบริหารภายในโรงเรียนเอกชนมิได้มีการกำหนดรูปแบบขององค์กรที่แน่นอนไว้ แต่ละโรงเรียนอาจมีรูปแบบเป็นของตนเอง หรือจัดตามระบบของโรงเรียน โดยอนุ โลม ซึ่งจะมีผู้บริหารโรงเรียน คือผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือผู้ช่วยครูใหญ่

ระบบการบริหารโรงเรียนเอกชนเน้นด้านการบริหารทั่วไปและกำหนดนโยบายขึ้นอยู่กับผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการเป็นสำคัญ ส่วนครูใหญ่เน้นในด้านการบริหารงานวิชาการ

## 2.2 ความขัดแย้ง

### 2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้น ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามแล้ว ยังต้านทานอีกด้วย

สิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2535 : 3) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลถูกบีบบังคับให้จำต้องตัดสินใจเลือกหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องต้องกันในรูปแบบของการพูดและการกระทำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 11-14) ได้ให้ความเห็นว่าความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางกับการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อรุณ รักรธรรม (2534 : 124) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็น ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองกลุ่มหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกัน และไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็พยายามแสดงทักษะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 64-65) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นสถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่ายหากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานได้

กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 195) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นสภาพจิตใจที่ไม่มีสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อเกิดข้อขัดแย้งซึ่งแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือน้อยลง

Brown (1983 : 4-5) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจ ไปขัดแย้งสกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Chung and Megginson (1981 : 252) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นการต่อสู้กันระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ผลประโยชน์ หรือความต้องการ

Katz and Khan (1978 : 649-650) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลองค์การ หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่ อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช้คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวางบีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแค้นฝ่ายตรงข้าม

Filley (1975 : 48) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกันความแตกต่างนี้มักจะเกิดจากการรับรู้ที่ต่างกันมากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ

Webster's Dictionary, March and Simon (1958 : 42) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละติน Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความคิด ความสนใจหรือกระทำที่ไม่เหมือนกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2.2 แนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ลิวทิงส์ ลิวทิงเจอร์ (2534 : 3-6) ได้กล่าวถึงที่มาแนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า การศึกษาเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้มีการศึกษากันมานานแล้ว ดังปรากฏในผลงานเขียนของ ทิตยา สุวรรณชฎ ได้กล่าวว่า ทฤษฎีความขัดแย้ง ได้มีผู้นำมาเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา

คนแรก คือ C.Wright Mills เป็นผู้นำในการต่อต้านและทำการศึกษาพร้อมทั้งชี้ให้เห็นว่า ในสังคมอเมริกานั้น มีกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญ และกำหนดชะตากรรมของสังคม เขาเปรียบสังคม กลุ่มบุคคลที่กล่าวนี้ก็คือ กลุ่มนายทุนอุตสาหกรรม กลุ่มนายพลรวมทั้งนักการเมือง ซึ่งปรากฏใน The power elite 1956 พัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความขัดแย้งนี้ ได้ปรากฏในงานเขียนของ ชนิตา รัศมีพลเมือง ได้กล่าวว่า ผู้นำ ได้แก่ Karl Marx ซึ่งแบ่งความขัดแย้งโดยทั่วไปออกเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งระหว่างชาติ เช่น สงครามระหว่างประเทศกับความขัดแย้งภายใน เช่น สงครามกลางเมือง ตามทฤษฎีของ Karl Marx กล่าวว่า “ถ้าปราศจาก ซึ่งความขัดแย้งก็ไม่มีที่ก้าวหน้า” Karl Marx เชื่อว่า ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กันเขา ใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม Karl Marx ยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของ Karl Marx อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ เขาเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่ม มีความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงข้ามกันความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากและจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม และทางการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็พยายามสนองประโยชน์ของตน ซึ่งอีกกลุ่มหนึ่งจะเสียประโยชน์ ในทำนองเดียวกันสมาชิกของกลุ่มก็พยายามแสวงหาประโยชน์ของตนเองซึ่งทำให้เกิดการขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ที่มีความสนใจหรือมีประโยชน์ขัดกัน Karl Marx ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคมความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก

ผู้นำทางด้านความขัดแย้งคนต่อจาก Karl Marx คือ Ralf Dahrendorf เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน มีฐานคิดว่า ความขัดแย้งนั้น เป็นสาระของระบบสังคมที่มีอยู่เสมอ รากฐานของความขัดแย้งอยู่ที่อำนาจ ไม่ใช่เศรษฐกิจ เช่น Karl Marx เพราะฉะนั้น เมื่อใดที่เกิดสังคมกลุ่มนั้นจะมีลักษณะของการจัดสภาพอำนาจระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง คาร์เรนดอร์ฟ เรียกกลุ่มนี้ว่า กลุ่มบังคับบัญชา ในกลุ่มนี้จะมีผู้มีอิทธิพลกับผู้ถูกอิทธิพลซึ่งคนในกลุ่มนี้ยังมีได้ตระหนักในความแตกต่างของอำนาจ แต่ถ้าเมื่อใดได้เกิดความตระหนักว่า มีกลุ่มผู้มีอำนาจ มีการบีบบังคับ เมื่อนั้นจะเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งระหว่างชั้นที่มีอำนาจและไม่มีอำนาจ เมื่อมีการขัดแย้งระหว่างชั้น ผลของการขัดแย้งจะแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

1. การขัดแย้งรากฐานรุนแรง (Intensive Conflict) ซึ่งจะเพิ่มขึ้น หรือลดลงแล้วแต่ความแตกต่างระหว่างชนชั้นจะห่างกันมากน้อยเพียงใด การขัดแย้งรากฐานนี้ถ้าหากเพิ่มอัตราการขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กว้างขวางลึกซึ้งในโครงสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การขัดแย้งที่มีการกระทำนอกกรอบ (Violent Conflict) ซึ่งอัตราของความขัดแย้งชนิดนี้จะมากขึ้นก็แล้วแต่ขนาดของกลุ่มย่อยว่า จะรวมกันได้หรือไม่ ถ้าหากรวมกันได้มากก็รุนแรงมากขึ้น และเมื่อมีการดำเนินการแก้ไขตกลงกับกลุ่มเหล่านี้ได้ ก็ย่อมจะลดอัตราการขัดแย้งลงหรือสามารถ ควบคุม ความขัดแย้ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การขัดแย้งรุนแรงนั้นถ้าไม่สามารถ ควบคุมได้ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ชนิตา รัชกุลพลเมือง ได้เขียนไว้ว่า George Simmel มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในสังคม นอกจากนั้นความขัดแย้งยังก่อให้เกิดผลดี คือ ทำให้สังคมดำรงอยู่ได้ โดยการยอมแพ้ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งเป็นวิถีทางไปสู่จุดหมาย อันจะนำผลในรูปของการแสวงหาข้อผ่อนผัน หรือประนีประนอม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความขัดแย้งว่ามีมากน้อยเพียงใด ส่วน Coser กล่าวว่าความขัดแย้งทำให้สังคมดำรงอยู่ได้ ทำให้มีการปรับตัว มีการปรับปรุงในความสัมพันธ์ ตลอดจนโครงสร้างด้านสังคม ส่วนเบลด เชพเพิร์ด และมูตัน (Blake, Shepard and Monton) มีแนวคิดเรื่องความ ขัดแย้งว่าขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น 3 แบบ คือ (1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้ (2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ การตกลงเป็นไปได้ (3) ถึงแม้จะมีความขัดแย้ง ก็สามารถทำความตกลงได้ ซึ่งทัศนคติเหล่านี้จะเชื่อมโยงไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลให้แตกต่างกันด้วย

Kelly (อ้างใน สิทธิพงษ์ สิทธิจร. 2535 : 6) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง พอสรุปได้เป็น 2 ระยะ คือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งนั้นสามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ทั้งนี้เพราะว่าหากบุคคลใดได้รับการปฏิบัติอย่างดีแล้ว เขาจะปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่ ซึ่งเห็นได้ชัดว่า แนวความคิดนี้ชี้ลงไปว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นอุปสรรค (2) แนวความคิดสมัยใหม่ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ไม่ว่าสภาวะใดในองค์การหรือสังคมนั้น จะมีบรรยากาศดีเพียงใดก็ตาม และหากสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะนำไปสู่การปรับปรุงหน่วยงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ อาจช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้แน่นแฟ้นขึ้นด้วย

Stoner (อ้างใน สิทธิพงษ์ สิทธิจร. 2535 : 6-7) ได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งที่ขณะสมัยเดิมกับที่ขณะสมัยปัจจุบัน คือ

**ที่ขณะสมัยเดิมเห็นว่า**

1. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2. ความขัดแย้ง มีสาเหตุมาจากความผิดพลาดของการบริหารทั้งในด้านการออกแบบการจัดองค์การ หรือโดยมีการทำให้เกิดขึ้น
3. ความขัดแย้ง ทำลายความสามัคคีในองค์การ และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี
4. หน้าที่ของผู้บริหาร คือการขจัดความขัดแย้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5. การปฏิบัติงานในองค์การจะเกิดผลดีจะต้องขจัดความขัดแย้งออกไปให้หมด

ส่วนทัศนะปัจจุบันมีความเห็นว่า

1. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2. ความขัดแย้ง เกิดจากหลายสาเหตุทั้งในด้านโครงสร้างขององค์การความต่างใน

เป้าหมายค่านิยม และการรับรู้ของบุคคลในด้านต่าง ๆ

3. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีรวมทั้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานด้วย

4. หน้าที่ของผู้บริหาร คือการจัดระดับความขัดแย้ง กระตุ้นหรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินการที่ดีกว่า

5. การปฏิบัติงานจะบังเกิดผลดีย่อมจะต้องมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ

Robbins (อ้างใน สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. 2535 : 7-9) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การเป็น 3 แนวคิดคือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม ( Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วง ปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ทำลาย ขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้ง เป็นเรื่องเสียหายดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการขาดการสื่อสารที่ดี ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลว คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นตัวแสบขององค์การ

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วง ปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล และองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ กลุ่มพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับว่าความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์การต้องมีความขัดแย้ง ไม่สามารถจะกำจัดให้หมดไปได้ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง แทนที่จะขจัดหรือปฏิเสธ ว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) แนวคิดนี้ เป็นแนวคิดปัจจุบันเป็นแนวคิดที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์ คล้าย ๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ ดังที่กล่าวมาแล้วเสนอว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมี เพื่อจะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น แต่ความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ในเชิงพาณิชย์  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขัดแย้งจะต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ (ไม่มากหรือน้อยเกินไป) จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิด หรือทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง แบ่งได้ชัดเจน 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเดิม ถือว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและเป็นผลร้าย ทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร เป็นสัญญาณของความผิดพลาดบางอย่างขององค์กร หรือเป็นความล้มเหลวของการบริหาร คนส่วนมากจึงหลีกเลี่ยงและกลัวต่อการใช้ความขัดแย้ง ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องเก็บกด หลีกเลี่ยง หรือกำจัดให้หมดไป ใครก่อปัญหาความขัดแย้งคือตัวแสบขององค์กร

2. แนวคิดใหม่ ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่มีในสังคมและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งจึงมิใช่สิ่งแปลกประหลาดหรือสิ่งที่น่ารังเกียจแต่เป็นสิ่งที่ควรศึกษาให้เข้าใจจนสามารถใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะในสังคมประชาธิปไตย ซึ่ง ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช กล่าวว่า “ระบอบประชาธิปไตย ต้องอาศัยความขัดแย้งเป็นเครื่องหล่อเลี้ยง เพราะจากการขัดแย้งนั้นจะเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและบ้านเมืองอย่างแท้จริง” ซึ่งตรงกับแนวคิดที่ว่า ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้องค์กรไม่เฉื่อยชาและมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ความขัดแย้งนั้นจะต้องมีอยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่สูงหรือต่ำเกินไป

เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น อาจเปรียบเทียบความขัดแย้งเหมือนกับสัตว์ร้ายชนิดหนึ่ง ซึ่งคนโบราณพยายามหลีกเลี่ยงหรือฆ่าทิ้งเสียเพราะกลัวอันตราย แต่คนปัจจุบันพยายามศึกษาให้เข้าใจธรรมชาติของสัตว์ที่ดุร้ายแล้ว นำมาเลี้ยงและฝึกให้เชื่อง จนสามารถคุมพฤติกรรมและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการ

### 2.2.3 ชนิดและสาเหตุของความขัดแย้ง

ความเกี่ยวพันระหว่างชนิดของความขัดแย้งนั้นไม่สามารถแบ่งให้ขาดออกจากกันได้ซึ่งความขัดแย้งแต่ละชนิดนั้นจะใช้เป็นฐานข้อมูลให้กับผู้บริหารในการบริหารขององค์กร เช่นเดียวกับ สิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2535 : 19-36) ได้แบ่งชนิด หรือประเภทของความขัดแย้ง ออกเป็น 3 ประเภท คือ

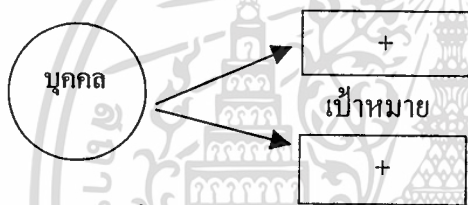
1. ความขัดแย้งภายในบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งในองค์กร

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ความขัดแย้งภายในบุคคล

ความขัดแย้งภายในบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง เป็นสภาพความคับข้องใจ เกิดความลำบากในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ ความขัดแย้งภายในบุคคลอาจแบ่งออกได้ 3 ลักษณะคือ

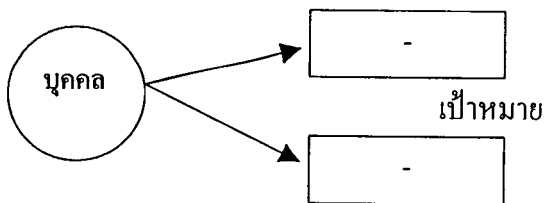
1. สภาพความคับข้องใจ ในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือก เพียงอย่างเดียว ในเงื่อนไขที่มีความปรารถนาเท่า ๆ กัน ทั้ง 2 อย่าง และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น มีลูกน้องทำงานดีเท่า ๆ กัน 2 คน แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเลื่อนเงินเดือน 2 ขั้นให้เพียงคนเดียว นับว่าสร้างความลำบากในการตัดสินใจเป็นอย่างยิ่ง เข้าทำนอง “รักพี่เสียดายน้อง” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – เข้าใกล้ (Approach – approach Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเอาระหว่างเป้าหมายที่มีความพอใจเท่า ๆ กัน สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 เป้าหมายที่มีความพอใจเท่า ๆ กัน

(อ้างในสิทธิพงศ์ สิทธิขจร. 2535 : 20)

2. สภาพความคับข้องใจในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่ไม่เป็นที่ปรารถนาทั้งสองอย่างเท่า ๆ กัน เช่น หน่วยงานที่ปัญหาหนัก ผู้บริหารไม่ปรารถนาจะย้ายและไม่ปรารถนาจะทนอยู่กับสภาพปัญหา ต้องเลือกเอาอย่างหนึ่ง ทั้ง ๆ ที่ไม่พอใจทั้งสองอย่าง เข้าทำนอง “หนีเสือปะจระเข้” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลี่ยง (Avoidance – avoidance Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเอาระหว่างเป้าหมายที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน สามารถแสดง ให้เห็นได้ดังภาพที่ 2.3

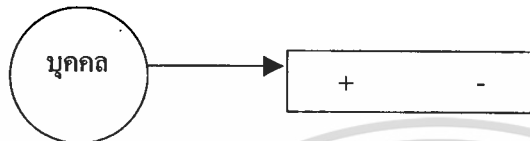


ภาพที่ 2.3 เป้าหมายที่มีความไม่พอใจเท่า ๆ กัน

(อ้างในสิทธิพงศ์ สิทธิขจร. 2535 : 20)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. สภาพความคับข้องใจที่บุคคลต้องเลือกทำในสิ่งที่ปรารถนา และไม่สามารถในเวลาเดียวกัน เช่น งานรายได้ดีแต่มีอันตราย หรืองานสบายแต่รายได้น้อย อยากจะทานยาให้หายไข้แต่ก็กลัวขม เข้าทำนอง “ทั้งรักทั้งชัง” “ทั้งหวานและขมขื่น” เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งชนิดนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – หลีกเลียะย (Approach – aviodance Conflict) ความขัดแย้งสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 2.4



เป้าหมาย

ภาพที่ 2.4 เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

(อ้างในสิทธิพงษ์ สิทธิขจร. 2535 : 21)

## 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) มีผู้รู้ได้ทำการศึกษาและกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

Alexander Hamilton Institute (อ้างในพรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 187) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ ซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และวัฒนธรรมระหว่างบุคคล เป็นสาเหตุที่ทำให้คนขัดแย้งกันได้ เช่น หัวหน้าที่ชอบทำงานตามระเบียบ ชอบควบคุม มักจะมีความขัดแย้งกับลูกน้องที่มุ่งจะทำงานให้สำเร็จเป็นประการสำคัญและชอบเสี่ยง คนบางคนมักจะมี ความขัดแย้งกับคนอื่นบ่อย ๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าว บางคนเมื่อพบกันก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้ว ทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน เข้าทำนองที่เรียกว่า “ศรีศิลป์ไม่กินกัน” ทั้งนี้เนื่องจากมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน ซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของค่านิยม คล้ายกันกับความแตกต่างของบุคลิกภาพ ต่างกันที่ค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ หรือการที่ถูกสั่งสอนมา ความขัดแย้งเกิดจากคนที่มีค่านิยมที่แตกต่างกัน ต้องมาอยู่ร่วมกัน หรือทำงานร่วมกัน เช่น คนที่มีค่านิยม ใ้ไว้ก่อน กับคนที่มีค่านิยมประหยัดไว้ก่อน แต่งานกัน ย่อมจะเกิดปัญหาในการครองชีวิตร่วมกัน และมักจะอยู่ด้วยกันไม่ยัด

3. ความแตกต่างของการรับรู้ ความแตกต่างของการรับรู้ เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน เมื่อต้องมาพบสถานการณ์ใหม่จึงมักจะนำประสบการณ์เดิมที่เคยรับรู้มาสรุปหรือประมวลผล แล้วลงความเห็นหรือตัดสินใจ ด้วยเหตุที่แต่ละคนมีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้ต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้ เช่น การดูภาพ ๆ เดียวกัน บางคนอาจคิดและตีความกันไปคนละอย่างซึ่งนำไปสู่การขัดแย้งได้

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย ในการดำเนินชีวิตหรือการทำงานของแต่ละคนย่อมมีเป้าหมาย ถ้าเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกัน ก็เป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง ตัวอย่างในองค์การ เช่น คนที่ทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมย่อมมีปัญหาขัดแย้งกับคนที่ทำงานแบบมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นต้น

5. การแข่งขันเพื่อจะได้รับความพึงพอใจที่มีจำกัด ในโลกเรานี้ ทรัพยากรบางอย่างมีอยู่จำกัดไม่เพียงพอแก่ความต้องการของทุกคน เป็นต้นว่า เงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือ ยศฐานบรรดาศักดิ์ จำเป็นต้องมีการแข่งขันแย่งชิงกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น เมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกัน ย่อมมีโอกาสกระทบกระทั่ง ขัดแย้งกันเป็นธรรมดา เหมือนกับรถยนต์ที่วิ่งอยู่บนถนนสายเดียวกัน ย่อมมีเฉี่ยวและชนกันบ้างเป็นธรรมดา องค์การใดก็ตามที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก ๆ จะนำไปสู่การขัดแย้งกันง่ายขึ้น การเงินไม่สามารถวางฎีกาเบิกเงินได้ เพราะฝ่ายยานพาหนะไม่จัดรถให้งานทะเลเบียนลงทะเลเบียนไม่ได้ตามกำหนด เพราะฝ่ายพิมพ์ยังพิมพ์แบบฟอร์มให้ไม่เสร็จ

7. ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่า ตำแหน่งนั้น ๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมคาดหวังกำกับไว้ด้วย ว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ไม่ว่าใครจะดำรงตำแหน่งอะไรก็ตาม ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวัง ความขัดแย้งก็จะเกิด ตัวอย่างเช่น ครู ต้องมีวินัยคร่ำกับด้วย ซึ่งเข้มกว่ากฎหมายบ้านเมืองเพิ่มขึ้นอีก ผู้ที่เป็นครูจะมีความขัดแย้งในการดำรงตนต่อความคาดหวังของบุคคลอื่นค่อนข้างมากหรืออีกตัวอย่างหนึ่งเมื่อมีผู้บริหารคนใหม่มาแทนผู้บริหารเก่าที่อยู่มานานเขามักจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดจากคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา มักจะคาดหวังว่า ผู้บริหารคนใหม่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้บริหารเก่าที่ดีหรือละเว้นการปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบ ในสิ่งที่ผู้บริหารคนเก่าปฏิบัติ

8. ความแตกต่างของสถานภาพ สถานภาพ (Status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับบุคคล อาจเป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ หรือเป็นแบบไม่เป็นพิธีการซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นผลมาจากความอาวุโส หรือความเชี่ยวชาญ เป็นต้น เมื่อการได้รับสถานภาพของคนหนึ่งเป็นการแทรกแซงหรือเอาเปรียบคนอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

ความแตกต่างของสถานภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คนที่มีสถานภาพต่ำมักจะคิดว่าคนที่สถานภาพสูงควรจะเป็นผู้คิดริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีสถานภาพต่ำเห็นว่า คำสั่งหรือคำแนะนำนั้นไม่ได้ผ่านไปตามช่องทางที่ควรจะเป็น งานที่ส่งมาไม่เกี่ยวกับหน้าที่ของตน งานที่มอบให้ไม่เหมาะสมกับเกียรติภูมิของตน หรือคนที่มีสถานภาพสูงเอาเปรียบในผลประโยชน์ที่จะมีพึงได้ เช่น ห้องทำงาน เก้าอี้หนัง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

De Bono (อ้างใน สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. 2535 : 24) ได้กล่าวถึง สาเหตุสำคัญของขัดแย้งระหว่างบุคคล คือการมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพราะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. เพราะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
3. เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

รายละเอียดของสาเหตุทั้ง 3 ประการมีดังต่อไปนี้

1. คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน เป็นสาเหตุประการแรกที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกัน และสาเหตุที่ทำให้คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันเพราะ

1.1 อารมณ์ คนที่มีอารมณ์แตกต่างกัน เมื่อมองเหตุการณ์อย่างเดียวกัน ย่อมมีโอกาสที่จะแตกต่างกันได้ เช่น น้ำเปล่าครึ่งขวดคนที่กำลังกระหายน้ำมาก ก็จะมองเห็นว่า “น้ำเหลือเพียง ครึ่งขวด เท่านั้น” ในขณะที่คนที่ไม่กระหายมากนัก จะมองเห็นว่า “น้ำเหลือ ตั้ง ครึ่งขวด” คนที่มีอารมณ์ดีอาจเห็นเหตุการณ์หนึ่งว่าบกร่องเพียงเล็กน้อยสามารถแก้ไขได้ ในขณะที่คนที่มีความร้าย อาจเห็นว่าเป็นความเสียหายร้ายแรง ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบสวนได้

1.2 สภาพแวดล้อม คนที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันย่อมมองเหตุการณ์ หรือสิ่งของแตกต่างกัน เช่น คนเมืองกับคนชนบทย่อมมองปัญหาการจราจรที่แตกต่างกัน เป็นต้น

1.3 ความจำกัดในการมอง คนบางคนย่อมมองเห็นเหตุการณ์ได้กว้างไกล แต่บางคนก็มองเห็นเหตุการณ์ได้แคบและใกล้ ความจำกัดในการมองทำให้บุคคลมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน ตัวอย่าง เช่น การมองรูปสามเหลี่ยมขนาดใหญ่ที่เขียนไว้ข้างตึก คนที่มีข้อจำกัดมาก ๆ ในการมอง อาจมองเห็นเพียงส่วนของเส้น คนที่มีข้อจำกัดในการมองน้อยหน่อย อาจมองเห็นเป็นมุม คนที่ไม่มีข้อจำกัดในการมอง อาจมองเห็นเป็นสามเหลี่ยมทั้งมุม คนที่ไม่มีข้อจำกัดในการมอง อาจมองเห็นเป็นสามเหลี่ยมทั้งรูป เมื่อคนทั้งสามเปรียบเทียบกันว่าใครมองเห็นอะไร ย่อมมีคำอธิบายสิ่งที่มองเห็นแตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้

1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า/เหตุผลระยะยาว คนบางคน ชอบที่จะใช้เหตุผลเฉพาะหน้า แก้ปัญหาหรือตัดสินใจเลือกปฏิบัติ เช่น หาเงินได้มากก็รีบใช้จ่ายที่เขวแต่ตั้งแต่อนหนุ่มสาว เพราะมีแรงและมีอารมณ์ในขณะที่บางคนชอบที่จะใช้เหตุผลระยะยาวแก้ปัญหา หรือตัดสินใจเลือกปฏิบัติ ในกรณีหาเงินได้มากดังกล่าว ก็จะเก็บออมไว้ตั้งตัว สร้างฐานะให้มั่นคงก่อน แล้วค่อย เขียวหลังเกษียณอายุแล้ว โดยไม่แน่ใจว่าจะเขวไหวหรือไม่ คนที่นิยมใช้เหตุผลเฉพาะหน้าจึงมักจะขัดกับคนที่นิยมใช้เหตุผลระยะยาว

1.5 มองคนละมุม แต่ละคนก็มีมุมมองเหตุการณ์ของตนเอง การมองเหตุการณ์คนละ มุมมองย่อมมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน นักเศรษฐศาสตร์กับนักการศึกษา ต่างก็มีมุมมอง ปัญหาการศึกษาคนละมุม เป็นต้น

1.6 มีข้อมูลคนละอย่าง คนที่มีข้อมูลต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน เช่น ในการประชุมครูที่มีอาจารย์ใหญ่เป็นประธานหากมีท่านเพียงคนเดียวที่รู้ว่าอาจารย์ใหญ่คนนี้กำลัง จะถูกย้าย ท่านย่อมมองเห็นภาพของอาจารย์ใหญ่ต่างจากคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่ออาจารย์ ใหญ่พูดถึงเป้าหมายของโรงเรียนในอนาคต คนที่มีข้อมูลมากกว่าย่อมมองเห็นต่างจากคนที่มีข้อมูล น้อยกว่า คนที่มองเห็นไม่เหมือนกันก็จะเป็นสาเหตุให้ขัดแย้งกันได้

1.7 การมองไม่เต็มรูป คนที่มองเต็มรูป ย่อมเห็นแตกต่างจากคนอื่นที่มองเห็นแต่ เพียงบางส่วนของรูป ผู้บริหารย่อมต้องมองอะไรในภาพรวม ครูน้อยบางคนมักจะมองที่ประโยชน์ ของตนเอง จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะมองไม่เหมือนกัน

1.8 ประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน ย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็น แตกต่างกัน คนที่มีความรู้เนื่องจากเพิ่งจบการศึกษามาใหม่ ๆ และมีประสบการณ์น้อย ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มีประสบการณ์มาก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะนี้มักเกิดขึ้น บ่อย ๆ ในระบบราชการ

1.9 การคาดคะเน บุคคลที่มีข้อมูลดีและถูกต้อง มีประสบการณ์ และความฉลาด ย่อม สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง ความแตกต่างของความสามารถในการคาดคะเน ในอนาคตทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน

1.10 การรับรู้ ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกัน ทำให้คนมีการรับรู้แตกต่างกัน ถ้าต่าง คนต่างมองดูก้อนเมฆอาจทำให้มองเห็นรูปคนละอย่าง ทั้งนี้เพราะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน คนที่ เคยถูกขโมยจักรยาน ย่อมรับรู้เกี่ยวกับการโจรกรรมต่างจาก คนที่ไม่เคยถูกขโมยจักรยาน การรับรู้ที่ ต่างกัน ทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน

2. คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้นได้สาเหตุที่คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันอาจเป็นเพราะ

2.1 สไตล์ (Style) แต่ละคนมีสไตล์ของตัวเอง เสื้อตัวที่แม่เห็นว่าสวยและซื้อมาให้ลูกสาววัยรุ่น แต่ลูกสาวไม่ชอบและไม่ยอมสวม ทั้งนี้เพราะแม่และลูกมีสไตล์แตกต่างกัน คนต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน เพราะมีสไตล์แตกต่างกัน

2.2 หลักการ (Principles) หลักการเป็นเครื่องชี้แนวทางเพื่อการตัดสินใจ คนที่มีหลักการแตกต่างกันย่อมต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันและมีความคิดเห็นไม่ตรงกันดังจะเห็นได้จากนักการเมืองและข้าราชการประจำ เมื่อมีหลักการแตกต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งได้

2.3 สโลแกน (Slogans) สโลแกน เป็นการผสมผสานของหลักการ ความเชื่อ และค่านิยม สโลแกน สะท้อนให้เห็นถึงเหตุผลในการกระทำหรือการคิด สโลแกนทำยรถบรรทุก สะท้อนให้เห็นแนวคิดของคนขับรถ คนที่มีสโลแกนต่างกัน ย่อมมีความต้องการและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เช่น “โก้ไว้ก่อน” กับ “ประหยัดไว้ก่อน” ย่อมมีความต้องการในเสื้อผ้าที่แตกต่างกัน เป็นต้น

2.4 ค่านิยม (Values) ค่านิยมมีความสัมพันธ์กับหลักการและความเชื่อเป็นอย่างมาก คนที่มีค่านิยมต่างกัน ย่อมมีความต้องการและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน คนที่มีค่านิยมประหยัดและออม ย่อมแตกต่างจากคนที่มีค่านิยมฟุ่มเฟือย

2.5 ความเชื่อ (Beliefs) การรับรู้ พฤติกรรม ค่านิยม และหลักการต่างก็เป็นผลของความเชื่อของบุคคล คนที่มีความเชื่อแตกต่างย่อมส่งผลให้พฤติกรรม ค่านิยม และหลักการของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน อันนำไปสู่การมีความต้องการ และความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

3. คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เพราะแต่ละคนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน ปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน เช่น

3.1 พื้นฐานของความคิด คนที่มีพื้นฐานของความคิดแตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน บางคนอาจคิดถึงตนเองเป็นสิ่งแรกบางคนอาจคิดถึงสังคมก่อนอย่างอื่นความคิดที่ตั้งบนพื้นฐานที่ต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

3.2 สองขั้วความคิด ความคิดของบุคคลมักจะอยู่ระหว่างสองขั้วที่ตรงกันข้าม เช่น ควบคุม/ปล่อยตามสบาย เผด็จการ/ประชาธิปไตย สังคมนิยม/ทุนนิยม ถ้าบุคคลใดก็ตามมีความคิดติดกับขั้วใดขั้วหนึ่งมักจะมีความขัดแย้งกับบุคคลที่มีความคิดติดขั้วที่ตรงกันข้าม

ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ (2533 : 356-357) ได้กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล โดยแยกพิจารณาได้เป็น 5 กรณี คือ

1. ความคิดเห็นต่างกัน เนื่องจากคนเราได้รับการเรียนรู้การฝึกอบรม และผ่านประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีความคิดเห็นต่างกัน ฉะนั้นการตกลงด้วยความพึงพอใจของกลุ่มที่มีความเห็นไม่ตรงกันนั้น มักไม่สามารถตกลงกันได้ จึงเป็นความขัดแย้งขึ้น

2. การรับรู้ต่างกัน คนเรานั้นจะมองสิ่งเดียวกันแต่อาจเห็น และรู้สึกไม่เหมือนกันได้ เพราะอวัยวะรับรู้ของคน ตลอดจนประสบการณ์ที่แต่ละคนนำมาโยงกับสิ่งที่ตนรับรู้มันไม่เหมือนกัน หากต่างฝ่ายต่างยืนยันของตนว่าถูกต้องเหมาะสมก็ไม่ก่อให้เกิดข้อยุติได้ อันนำไปสู่การเกิดปัญหาความขัดแย้งได้

3. ค่านิยมต่างกัน ค่านิยมเป็นหลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควร หลักดังกล่าวนี้ ส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก ความเชื่อ ทศนคติ ประสบการณ์ และการอบรม ที่บุคคลนั้น ๆ ได้รับมาเมื่อต่างยืนยันในหลักหรือความเชื่ออย่างเหนียวแน่นของตนก็ไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้ จึงนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งต่อไป

4. มืดคิดต่อกัน มืดคิดที่เป็นความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อบุคคลอื่นนั้น ส่วนใหญ่มักเป็นไปในทางลบ หรือในทางรู้สึกไม่ค่อยดี มืดคิดดังกล่าวอาจเกิดจากความรู้สึกส่วนตัวหรือประสบการณ์ หรือจากคำบอกเล่าของผู้อื่น มืดคิดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจที่มีผลผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้ อาจเกิดขึ้นเพียงเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันก็เป็นได้

5. ผลประโยชน์ขัดกัน ผลประโยชน์เป็นเรื่องสำคัญ และเป็นปัญหาใหญ่ที่มักจะแก้ไขได้ยากกว่าปัญหาประเภทอื่น และมักเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายต่างมุ่งหวังจะเอาประโยชน์ของตนโดยฝ่ายเดียว และไม่สามารถหาทางประนีประนอมผ่อนปรนกันได้แล้ว ความขัดแย้งนี้จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

### 3. ความขัดแย้งในองค์กร

ได้มีการอธิบายถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล และสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาแล้ว แต่ในหัวข้อนี้จะศึกษา และอธิบายถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากความขัดแย้งภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั่นเอง แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เมื่อคนเรายู่รวมกันในรูปขององค์กร อาจมีสาเหตุอื่น ๆ อีกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรขึ้นได้ เช่น ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นต้น ซึ่งได้มีผู้รู้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรไว้ ดังต่อไปนี้

Van Wijk (อ้างใน พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 212) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรไว้ 6 ประการคือ

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน บุคคลแต่ละคนย่อมมีความต้องการส่วนตัวซึ่งนำไปสู่การมีเป้าหมายที่แตกต่างในการทำงานเมื่อมาอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ย่อมทำให้เกิดไม่เพียงแต่ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย เมื่อเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของบุคคล สอดคล้องกับหน่วยงาน ย่อมมีประสิทธิภาพเมื่อเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของบุคคลไม่สอดคล้องต้องกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น มีหลายกรณีที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลคนหนึ่งเป็นสมาชิกของหลายหน่วยงานในเวลาเดียวกัน และแต่ละหน่วยงานย่อมมีนโยบายหรือเป้าหมายที่แตกต่างออกไป จึงมีความเป็นไปได้สูง ที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานบางหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ และอีกกรณีหนึ่งบุคคลที่มีตำแหน่งสูง ก็มักจะมีการรับรู้เกี่ยวกับหน่วยงานได้แท้จริง และถูกต้องมากกว่าคนที่มีความต่ำต่ำกว่า ในสังคมปัจจุบันมีคนจำนวนไม่น้อยที่เข้ามาเป็นสมาชิกของหน่วยงาน มิใช่เพราะมีเป้าหมายสอดคล้องกับหน่วยงาน แต่เพื่อต้องการเอาหน่วยงานเป็นเครื่องมือ หรือใช้หน่วยงานเป็นประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายของตน คำพูดที่มักจะได้ยินบ่อย ๆ เช่น “โรงเรียนของเรา” กับ “โรงเรียนของอาจารย์ใหญ่เขา” ก็เป็นเครื่องชี้บ่งว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน

2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ในหน่วยงานใหญ่ย่อมประกอบด้วยหน่วยงานย่อยและตำแหน่งต่าง ๆ เช่น สถานศึกษาย่อมมีตำแหน่งต่าง ๆ และมีหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เช่น หมวดวิชาต่าง ๆ เป็นต้น แต่ละหมวดวิชาย่อมมีความสนใจ และมีเป้าหมายแตกต่างกัน บางหมวดวิชาที่มุ่งเน้นเฉพาะงานภายในหมวดของตน (inward looking) พยายามมองว่าจะทำอย่างไร จึงจะทำให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายได้อย่างเดียวเช่น หมวดวิชาพละนาฏศิลป์ รับผิดชอบเรื่องฝึกซ้อมนักกีฬา โรงเรียนเพื่อส่งแข่งขันจำเป็นต้องมีการฝึกซ้อมอย่างหนักและใช้เวลามาก จึงทำให้มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับการเรียน ในภาควิชาการทั้งในเรื่องของเวลาเรียนและพฤติกรรมกรเรียนของนักเรียนที่เป็นนักกีฬา อาจารย์ในหมวดพละนาฏศิลป์จึงมักจะมี ความขัดแย้งกับอาจารย์ในหมวดวิชาอื่น ๆ เป็นต้น โครงสร้างของหน่วยงาน หรือขององค์การที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งมักจะเกิดใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรกคือ ความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการกับสายบังคับบัญชา ฝ่ายอำนาจการมีหน้าที่ให้คำปรึกษาออกกฎระเบียบเพื่อการปฏิบัติ แต่ไม่มีอำนาจสั่งการ ความขัดแย้งอาจเกิดจาก การก้าวท้าวหน้าที่ โดยฝ่ายอำนาจการไปสั่งการ หรือฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าฝ่ายอำนาจการ ออกกฎระเบียบที่บังคับให้ทุกคนเหมือนกัน คือทำเหมือนกัน สกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์ ลักษณะที่สอง คือการแข่งขันของหน่วยงานในระดับเดียวกัน เช่น หมวดวิชาต่าง ๆ ก็แข่งขันสร้างผลงานหรือแข่งผลงานกัน

3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ ในองค์การรูปนัยและระบบราชการนั้น จะต้องมีคำสั่งเป็นทางการเน้นที่ความถูกต้อง ไม่ผิดระเบียบมากกว่าความรวดเร็วและประสิทธิภาพ ความเจริญทางเทคโนโลยีทำให้บางคนเห็นว่า น่าจะมีวิธีการอื่นที่ดีกว่าคำสั่งที่เป็นทางการ เช่น ระบบราชการยอมรับคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าคำสั่งทางโทรศัพท์ความขัดแย้งจึงเกิดแก่ผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่ง ยิ่งกว่านั้นในบางกรณีผู้บังคับบัญชาถูกบีบหรือมีแรงกดดันให้ต้องปฏิบัติบางอย่างที่ไม่อยู่ในฐานะที่จะออกคำสั่งเป็นทางการได้ จึงเลี่ยงออกคำสั่งไม่เป็นทางการแทน ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งแก่บุคคลที่จะรับคำสั่งนี้ไปปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ความขาดแคลนทรัพยากร สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กรก็คือ การขาดแคลนทรัพยากร หน่วยงานย่อยจึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้รับทรัพยากรที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงาน และอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการต่าง ๆ นานาเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนการที่บุคคลหนึ่งได้รับทรัพยากรเป็นผลให้คนอื่นไม่ได้รับ หรือมีความรู้สึกว่าการจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่เป็นธรรม เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความขัดแย้งในลักษณะนี้เกิดจากความไม่สอดคล้องกันของความสามารถที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานกับความสามารถที่บุคคลมีอยู่ คนที่มีความสามารถมาก แต่ได้รับงานที่ใช้ความสามารถเพียงเล็กน้อย ย่อมเบื่องาน ไม่สนใจงาน ในทางตรงกันข้าม หากงานที่ต้องใช้ความสามารถมาก แต่บุคคลที่รับงานมีความสามารถไม่เพียงพอ จะมีความรู้สึกว่าคุณถูกใช้งานมากเกินไปเกิดความเครียดทั้งกายและจิตใจ นอกจากนี้ความไม่สอดคล้องกันระหว่างความสามารถที่มีกับความสามารถที่ใช้แล้ว ความคลุมเครือของงานที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) อีกด้วย

6. ลักษณะของบุคคล ลักษณะของบุคคลในองค์กรก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตนเองสำคัญกว่าคนอื่น ไม่ยอมฟังใคร เห็นแก่ตัว เอาประโยชน์ของตัวเองเป็นสำคัญ ไม่สนใจคนอื่น ไม่สนใจระบบราชการทำอย่างที่คุณเองคิดและเชื่อว่าถูกต้อง ลักษณะของบุคคลเช่นนี้ จะสร้างความไม่พอใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน และจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้

จรัณ ภาสุระ (2534 : 175-177) กล่าวว่า ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ข้อขัดแย้งทางจุดมุ่งหมาย เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนมีความต้องการผลลัพธ์หรือมีเป้าหมายในการทำกิจกรรมแตกต่างกัน ถือว่าเป็นความแตกต่างกันทางด้านอุดมการณ์ ข้อขัดแย้งนี้จัดว่าเป็นอันตราย หากกลุ่มคนหรือบุคคลมีอุดมการณ์แตกต่างกันกับอุดมการณ์ขององค์กรแล้ว ความอยู่รอดขององค์กรก็จะเป็นไปได้ยาก เหตุการณ์เช่นนี้มักจะเกิดขึ้นในกรณีที่มีการนำเอาระบบหรือแนวความคิดใหม่ ๆ มาใช้ บุคคลทั่วไปมักจะกลัวที่จะเปลี่ยนแปลงความเคยชิน และจะพยายามที่จะป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

2. ข้อขัดแย้งทางแนวคิด เป็นข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำเสนอแนวความคิดในการดำเนินกิจกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร ข้อขัดแย้งนี้อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการจัดตั้งกลุ่มทำงานใหม่ ๆ หรือรับคนใหม่ ๆ เข้ามาในที่ทำงาน แต่การนำเสนออีกกิจกรรมใหม่ ๆ นี้เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะองค์กรจะพัฒนาได้ก็ต้องมีการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาอยู่ตลอดเวลา

3. ข้อขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนมีอารมณ์ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ต่างไปจากคนอื่น อารมณ์ของคนเป็นเรื่องที่ควบคุมได้ยาก ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จึงดูเหมือนว่าเป็นข้อขัดแย้งที่ไม่มีเหตุผล ซึ่งคนภายนอกจะดูว่าไม่น่าจะเป็นปัญหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อขัดแย้งแบบนี้อาจเกิดจากเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ทศนคติทางการเมือง ทางศีลธรรมจรรยา เป็นต้น

4. ข้อขัดแย้งทางพฤติกรรม เป็นข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มของบุคคล ประพฤติในสิ่งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของอีกกลุ่มหนึ่ง ข้อขัดแย้งนี้มักจะถูกแก้ไขกันเองภายในกลุ่ม คนที่อยากจะคงอยู่เป็นสมาชิกของกลุ่มจะพยายามปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับกลุ่มแม้ว่าเขาเอง อาจจะไม่เห็นด้วยทั้งหมดกับกลุ่ม หากบุคคลไม่สามารถปรับพฤติกรรมได้ ก็จะต้องออกจากกลุ่ม ไปหากกลุ่มใหม่โดยอัตโนมัติ

อรุณ รักธรรม (2525 : 183-184) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การจากแนวคิด ของ Litterer และ Swingle ไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างในเป้าหมาย สืบเนื่องมาจากแผนงานต่าง ๆ ขององค์การมีความชำนาญ เฉพาะอย่างหรือแตกต่างกัน ดังนั้นแผนเหล่านี้จะมีเป้าหมายของงานและปัญหาที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งจะนำไปสู่การขัดแย้งที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ได้ แม้ว่าองค์การหนึ่ง ๆ จะมีเป้าหมายร่วมกันก็ตาม เช่น แผนกขายต้องการสินค้าในราคาต่ำเพื่อดึงดูดลูกค้า แต่ฝ่ายผลิตต้องการราคาสินค้าที่สูง เพื่อจะได้คุ้มต้นทุนหรือความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดซื้อกับฝ่ายการเงิน “ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการปะทะกันของระบบต่าง ๆ ในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของคนเป้าหมาย และความมุ่งหมายที่แตกต่างกันจากอีกฝ่ายหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน” (Swingle. 1976 : 9) “ความสลับซับซ้อนขององค์การ เป็นทั้งสาเหตุและผลของความขัดแย้ง” (Swingle. 1976 : 23)

2. ลำดับก่อนหลังของวิธีการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานแผนกหนึ่งหรือหลายแผนกขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงานอีกแผนกหนึ่งย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น แผนก ก. ปฏิบัติงานชักช้า ยังผลให้แผนก ข. ซึ่งเป็นอีกแผนกหนึ่งต้องรอผลผลิตจากแผนก ก. ยังผลให้แผนก ข. ไม่สามารถผลิตได้ทัน ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งได้หรือถ้าหากมีการผลิตทันเวลา ก็อาจจะมีปัญหาและโทษกันในเรื่องคุณภาพถ้าสินค้านั้นออกมาแล้วด้วยคุณภาพ

3. การจัดสรรทรัพยากร เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าทรัพยากรมีอยู่จำกัด จึงเป็นผลให้บางกลุ่มได้รับทรัพยากรน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าจะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็ตาม กลุ่มต่าง ๆ มักจะโต้แย้งว่า กลุ่มของเขามีความสำคัญ เหตุใดจึงได้รับการจัดสรรทรัพยากรน้อยกว่ากลุ่มอื่น

4. ความไม่ทัดเทียมกันของฐานะในองค์การ ตามโครงสร้างขององค์การ (Organization Chart) แล้ว ฝ่ายต่าง ๆ จะมีความเท่าเทียมกัน แต่อาจจะมีสาเหตุจากขนาดของฝ่ายหรือผู้บริหารให้ความสนใจในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากกว่าฝ่ายอื่น ย่อมก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันของฐานะ อันเป็นผลก่อให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้ เช่น บริษัทเงินทุนจะให้ความสำคัญแก่ฝ่ายวิเคราะห์โครงการมากกว่าฝ่ายปฏิบัติงาน เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ความแตกต่างในเรื่องการรับรู้ ความสามารถในการรับรู้ของบุคคลต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันออกไป จนอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ซึ่งสาเหตุของความแตกต่างในเรื่องการรับรู้ อาจมีสาเหตุมาจากระดับการศึกษา หรือสติปัญญาไม่เท่าเทียมกัน

Robbins(1983 : 223) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การในลักษณะของการสรุปซึ่งแบ่งออกได้ 3 ประการ คือ

1. การสื่อสาร (Communication) เป็นสภาพการณ์อย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ได้ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไป หรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดหรือเข้าใจไม่ตรงกันจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้าง ในที่นี้หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การขนาดใหญ่ และมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติ เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่เป็นธรรมและการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

3. ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคล อันได้แก่ อายุ บุคลิก ลักษณะ และค่านิยมของแต่ละบุคคลคนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งสิ้น

Katz and Kahn (1978 : 650) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ ไว้

6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชาอุดมการณ์ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการ

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2.4 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทำให้ทราบว่าความขัดแย้งมีทั้งโทษ และประโยชน์ต่อทั้งบุคคล และองค์การผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง ได้มีผู้รู้กล่าวถึงไว้ดังต่อไปนี้ Gortner (อ้างใน สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. 2535 : 9-10) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูง ทำให้ได้รับผลกำไรน้อยลง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่พอใจสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้องค์กรต้องเพิ่มเงินรางวัลหรือค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ทำงานจำนวนสูงขึ้น นอกจากนั้นความขัดแย้งยังเป็นผลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างแผนกต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ และกระทบกระเทือนต่อผลผลิตขององค์กร

2. ความขัดแย้งสร้างความแตกแยกกันระหว่างสมาชิก ทำให้มีการแสดงหากลวิธี ต่าง ๆ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่สนับสนุนการต่อสู้ของตน

3. เมื่อความขัดแย้งมีผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและเสถียรภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรก็มีอุปสรรค มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มากขึ้น ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรก็เป็นไปได้ยาก เพราะความขัดแย้ง ทำให้สมาชิกไม่สนใจในการศึกษาค้นคว้าองค์กรจึงยากต่อการเปลี่ยนแปลง

อรุณ รักธรรม (2525 : 178) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคนออกจากองค์กร เนื่องจากทนดูหรือท่นร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้

2. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิม

3. บรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป

4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้ง

5. เกิดการบิดเบือนการรับรู้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 20-21) ได้ประมวลสรุปผลเสียหรือโทษ ของความขัดแย้งไว้ 13 ประการดังต่อไปนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น

4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
9. ทำทายเป็นส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิมไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศ ทูททรัพย์ ผลผลิต หรือแม้แต่ชีวิต
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ตีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและทนร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์กรนั้น ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง ได้มีผู้รู้กล่าวถึงไว้ดังต่อไปนี้

Coser (อ้างใน สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. 2535 : 12-14) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้ง สร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม (Groupbinding functions of Conflict: Conflict serves to Establish and Mainrian the Identity and Boundary lines of Societies and Group) ในแง่ที่พออธิบายได้ว่าในกลุ่มคนที่มารวมกันถ้าเกิดมีความขัดแย้ง กระทบกระทบกัน (Interaction) หรือไม่เห็นพ้องต้องกันแล้ว ก็อาจทำให้เกิดการแยกตัวไปตั้งกลุ่มใหม่ที่มีความคิดความอ่านเหมือน ๆ กัน ขึ้นมา และเมื่อรวมกลุ่มกันแล้ว ก็จะสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มขึ้นมาใหม่และก็สามารถดำรงรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มไว้ได้แล้ว ก็เป็นอันว่ากลุ่มหรือหมู่คนนั้น มีขอบเขตการดำเนินงานของตนเอง (Group Boundaries) เป็นอิสระ ตัวอย่างเช่น กรณีพรรคการเมืองในบ้านเรา อาทิ พรรคประชาธิปัตย์ เป็นพรรคการเมืองใหญ่ที่เก่าแก่ มีสมาชิกมารวมกันมากมายดำเนินกิจกรรมทางการเมืองมาอย่างต่อเนื่องครั้งมายุคหลัง ๆ มีสมาชิกพรรคบางส่วนมีความเห็นแตกต่างกันออกไป ก็แยกตัวออกไปตั้งพรรคการเมืองใหม่เป็นพรรคกิจสังคม พรรคประชากรไทย พรรคก้าวหน้า เป็นต้น ซึ่งแต่ละพรรคก็พยายามหาเอกลักษณ์ของตนและรักษาเอกลักษณ์นั้นไว้ อาทิ พรรคกิจสังคมก็มีนโยบาย เงินผันเป็นสิ่งเชิดหน้าชูตา เป็นต้น
2. ความขัดแย้ง ช่วยรักษาความสามัคคีในหมู่คณะให้คงอยู่ต่อไป (Group – pre Serving Function of Conflict) เป็นการมองว่าความขัดแย้งเป็นการแสดงออกเพื่อการผ่อนคลายความตึงเครียดของสมาชิกในหมู่คณะเมื่อมีความผิดหวังไม่ได้อะไรจากกลุ่มตามที่ตั้งใจไว้หรือเพราะเห็นผู้อื่น ได้ผลประโยชน์เกิดหน้าตน ถ้าไม่มีการแสดงพฤติกรรมในทางขัดแย้งกันเสียบ้าง ปล่อยให้ความรู้สึกผิดหวังหรือเกลียดชังเพื่อนพ้องทับถมทวียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ก็เป็นที่คาดได้ว่า ในที่สุดสมาชิกผู้นั้นจะรู้สึกเหมือนว่าตนทนทานต่อไปอีกไม่ได้ ก็จะตีจากกลุ่มไป ตัวอย่างเช่น สมาชิกคนหนึ่ง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เห็นว่ากรกระทำบางอย่างของหมู่คณะที่ไม่ชอบมาพาทีก็น่าจะเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้บ้างเขาจะได้สบายใจและความรู้สึกอันตันใจจะได้ผ่อนคลายไปสามารถอยู่ร่วมกับหมู่คณะต่อไปได้ ไม่ผลิผลลามติดทนจากไปเสียก่อน

3. ความขัดแย้ง เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกำหนดกฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกาลสมัยที่เปลี่ยนไป ยกตัวอย่าง ค่านิยมบางอย่างในสังคม เช่น เรื่องการแต่งงาน งานศพ หรืองานประเพณีอื่น ๆ ซึ่งแต่เดิมนิยม จัดกันใหญ่โตแบบค่าน้ำพริกละลายแม่น้ำ แต่พอค่าครองชีพถีบตัวสูงขึ้นเรื่อย ๆ ก็เริ่มมีคนรู้สึกขัดแย้งไม่เห็นด้วยกับค่านิยมเดิมหารูปแบบการจัดงานอย่างใหม่ให้ประหยัดกว่า ประหยัดทั้งเวลา และเงินทอง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคมหมู่มาด้วย พุดง่าย ๆ ก็คือ ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้านั่นเอง

4. ความขัดแย้ง ทำให้เกิดการคบหาสมาคม และการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Conflict Creates Association and Coalition) ในแง่นี้มีคำกล่าวที่พอเป็นตัวอย่างได้ว่า “ไม่ต่อตีก็ไม่รู้จักกัน” ซึ่งหมายความว่า เดิมทีก็ไม่เคยรู้จักกัน แต่พอมีเรื่องมีราวกันมีปากมีเสียงกัน ตามได้ไล่เลียงกันดูกลับปรากฏว่าเป็นญาติพี่น้องเกี่ยวดองกันเลขทำให้สนิทสนมกันยิ่งขึ้น เป็นต้น

5. ความขัดแย้ง ก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจ และรักษาดุลแห่งอำนาจไว้ (Conflict Establisher and Maintain Balance of Power) ข้อนี้ เป็นการมองความขัดแย้งในวงกว้าง คือระดับต่างกลุ่มหรือองค์การในลักษณะที่ว่ากลุ่ม 2 กลุ่มที่เป็นศัตรูกัน คอยจ้องจะหาทางเล่นงานกันอยู่เสมอ ถ้าเกิดได้ประลองกำลังกันสักครั้งแล้วจึงพอจะรู้ถึงแสนยานุภาพฝ่ายตรงข้ามได้ เข้าทำนองว่า “ไม่ลองก็ไม่รู้” นั่นเอง ครั้นพอลองกำลังเห็นพิษสงซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างอาจจะยำเกรงกันและกันก็จะช่วยเป็นดุลถ่วงอำนาจได้ และตราบโคที่ทั้งสองฝ่ายยังคงตระหนักรักษาภาพเท่าเทียมกันแล้ว ตราบนั้นก็เป็นการรักษาดุลอำนาจไปในตัว

6. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดการยึดเหนี่ยว และสมานสามัคคีภายในกันมากขึ้น (Out-groups conflict increases internal cohesion) โดยปกติแล้วถ้ามีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นแล้วสมาชิกในกลุ่มจะรวมตัวกัน เหนียวแน่นขึ้นเพื่อต่อต้านศัตรูหรือคู่แข่งอันยิ่งถ้าความขัดแย้งมีมากคนในกลุ่มยิ่งจะมีความรักสามัคคีกันมากยิ่งขึ้น เข้าทำนองพอมีสัตรูภายนอกก็จะทำให้เกิดความสามัคคีภายในขึ้น

Deutsch ( อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 21) ได้สรุปประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันการเฉื่อยชาหรือหยุดนิ่งกับที่
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม

5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินตนเอง

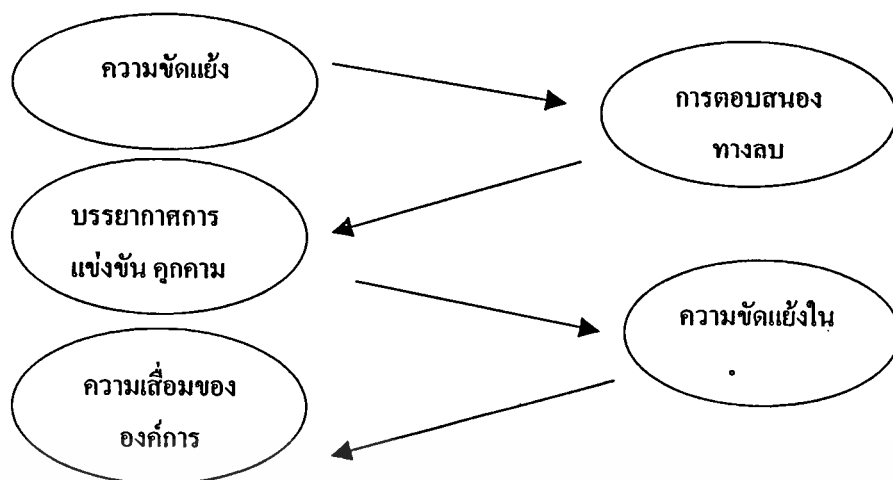
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด มีใครเป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งกับภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวกันภายในกลุ่ม  
 เสริมส์คัลด์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 22 - 24) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ประโยชน์ที่สำคัญบางประการได้แก่

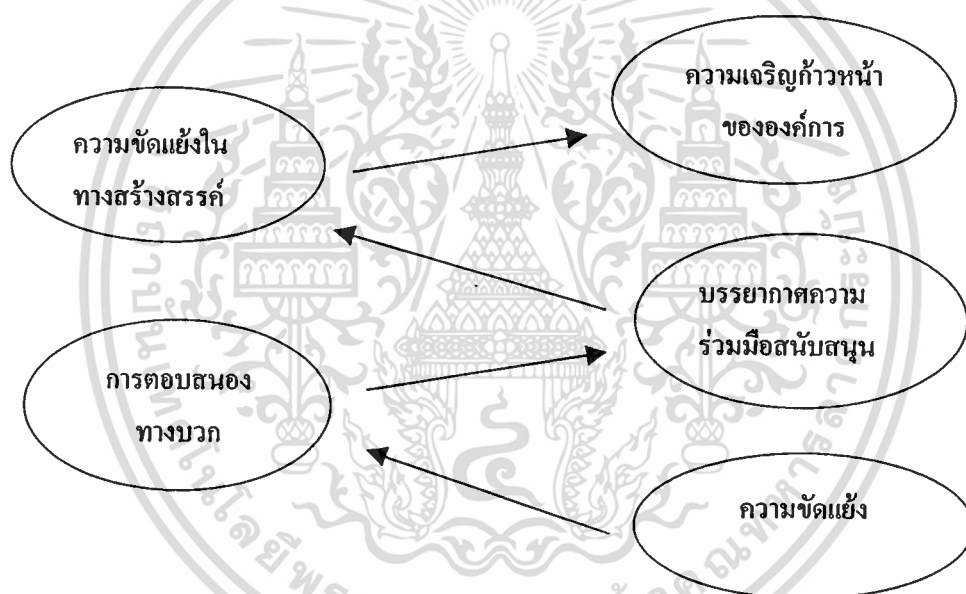
1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้ง เป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคลผู้บริหารที่ฉลาด ย่อมสามารถประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายคนทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานใหม่หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

Owens (อ้างใน เสริมส์คัลด์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 23-24) ได้สรุปเป็นภาพวงจรของโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่า ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางลบ ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่เข็ญ คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด ดังภาพที่ 2.4 และในทางกลับกันหากความขัดแย้งนั้น ได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุดดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ความขัดแย้งที่มีการตอบสนองในทางลบ

(อ้างในสิทธิพงศ์ สิทธิจจร. 2535 : 17)



ภาพที่ 2.6 ความขัดแย้งที่มีการตอบสนองในทางบวก

(อ้างในสิทธิพงศ์ สิทธิจจร. 2535 : 17 )

จรัณ ภาสุระ (2534 : 182 – 183) ได้เสนอประโยชน์ของความขัดแย้งว่า การขัดแย้งเป็น ตัวกระตุ้นการสร้างสรรค์ภายในองค์การ ถ้าไม่มีเรื่องขัดแย้งองค์การก็จะไม่พัฒนาและเจริญเติบโต ข้อขัดแย้งอาจเป็นต้นกำเนิดของการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขององค์การ ใช้ข้อขัดแย้งให้เกิด ประโยชน์ในกรณีที่คุณต้องการที่จะ

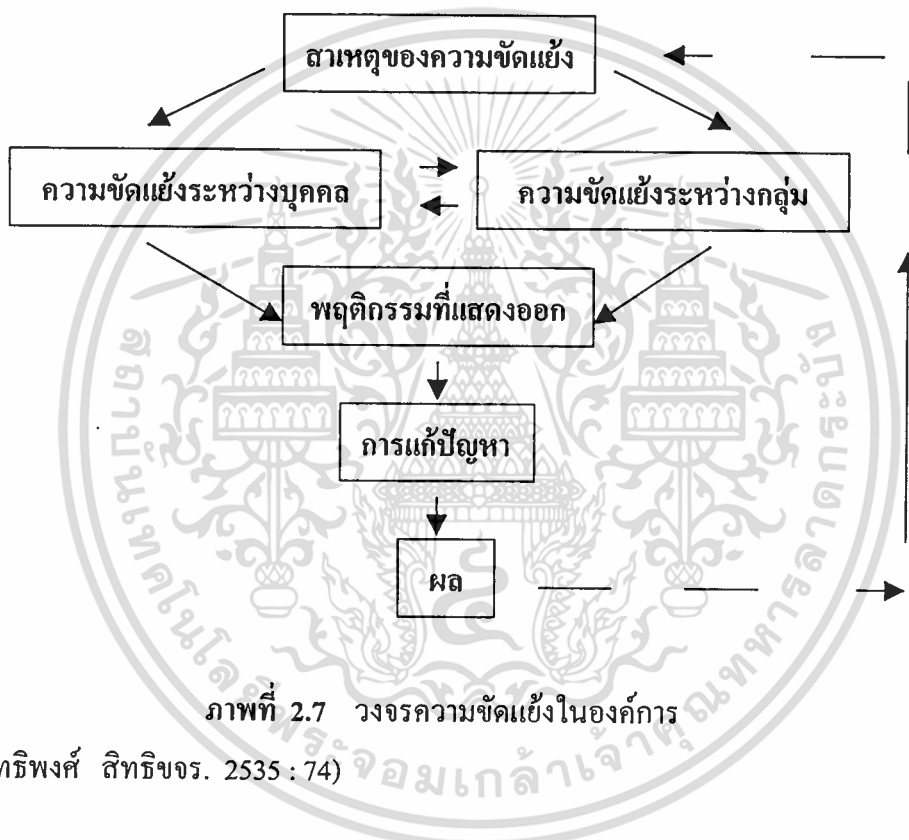
1. แก้ไขปัญหา
2. ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. พัฒนาบุคลิกภาพ
4. ฝึกฝนและให้การศึกษาแก่บุคลากร
5. แสดงให้เห็นรูปแบบของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

## 2.3 การบริหารความขัดแย้ง

ก่อนที่จะกล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรขอให้ท่านทำความเข้าใจกับวงจรความขัดแย้งในองค์กรก่อนในภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 วงจรความขัดแย้งในองค์กร

(อ้างใน สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. 2535 : 74)

วงจรความขัดแย้ง อธิบายได้ว่า เมื่อมีสาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้น จะส่งผลให้เกิดกรณีต่าง ๆ ได้ 4 กรณี คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
3. เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลก่อน แล้วส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
4. เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก่อน แล้วส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ทั้ง 4 กรณีดังกล่าวจะส่งผลต่อ พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลหรือของกลุ่ม อันอาจเกิดผลเสีย หรือผลดีต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องสังเกตและเฝ้าดูอย่างใกล้ชิด แล้วประเมินสถานการณ์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ก่อนตัดสินใจดำเนินการต่อไป ถ้าเป็นพฤติกรรมที่เป็นปัญหาต่อองค์กร ก็ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา การลดและระงับความขัดแย้งหรือการยุติความขัดแย้ง เมื่อมีการแก้ปัญหาแล้ว ผลที่จะเกิดตามมา จะมีได้ 3 กรณี คือ

1. คู่กรณีชนะข้างหนึ่ง อีกข้างหนึ่งแพ้ (ชนะ-แพ้)
2. แพ้ทั้งคู่ (แพ้ – แพ้)
3. ชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย (ชนะ – ชนะ)

ซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาให้เกิดผลที่เหมาะสมกับแต่ละกรณี เพื่อความ สัมคคีและความเจริญขององค์กร ถ้าผลที่เกิดหลังจากการแก้ปัญหาแล้ว ไม่เกิดความเป็นธรรม ปัญหาจะยังคงอยู่ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งต่อไปอีก เป็นวัฏจักร

อรุณ รักษธรรม (2533 : 35) ได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยวิธีลดและระงับความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นไว้ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่มีความขัดแย้งของกลุ่มในองค์กร เกิดขึ้นเพราะ การแย่งทรัพยากร เราอาจใช้วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับความขัดแย้งได้
2. ให้ข้อมูลที่เป็นไมตรีระหว่างกลุ่ม กล่าวคือในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน เราจะนำข้อมูลที่เป็นไมตรี และข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่ม ที่เรามีความขัดแย้ง
3. เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสร้างสรรค์ระหว่าง กลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้นสนิทสนมกันมากขึ้น ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยทำให้ ลดข้อสงสัย ข้อขัดแย้งระหว่างกันได้
4. โดยการกลบเกลื่อน การที่พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็น เรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้
5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คือ การที่พยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยอาจหนี ออกจากกลุ่ม เช่น ขอย้ายตัวเองออกจากแผนกนี้
6. การสับเปลี่ยนหน้าทำงาน นั่นคือ ถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมาก กลุ่มก็จะ มุ่งมีทรศนะอยู่ที่กลุ่มของตนมากเกินไปดังนั้น ถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานในกลุ่มต่าง ๆ ที่จะ ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้มีทรศนะกว้างขึ้น ย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้
7. การประนีประนอม คือเป็นการให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินใจของ บุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอมทำให้ความขัดแย้งลดลงได้
8. การหาศัตรูร่วม ในบางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอก จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งลงและหันหน้าเข้าหากันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. การหาเป้าหมายร่วม การให้กลุ่มที่มีความขัดแย้ง ร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมขึ้นมา ซึ่งเป็นผลประโยชน์ทุก ๆ กลุ่ม การกระทำดังนี้ จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้นความขัดแย้งจะลดลง

10. การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงกว่า จะออกคำสั่งที่ขาดลงไปเลยเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่บ่อยครั้ง วิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาคือความขัดแย้งอย่างแท้จริง

11. การเผชิญหน้าหรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน คือการนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม จะถูกเปลี่ยนให้เป็นสถานการณ์ทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ซึ่งผลจะมี 2 ลักษณะ คือ

12. ความเห็นสอดคล้องกัน ก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย

13. การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือกันขึ้นอย่างมาก

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่าย แสดงออกในเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่ง Kenneth Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540:104) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะถูกแบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมร่วมมือ หรือเอาใจผู้อื่น และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ หรือ เอาใจตนเอง ดังนี้

### 2.3.1 พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness)

Kenneth Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 104-106) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ หรือมิตินของการเอาใจผู้อื่น เป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งนั้น

Clayton (1975 : 112) ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมร่วมมือเป็นมิตินที่บุคคลพยายามจะให้ไป ตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

Everard and Morris (1990 : 156) ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมร่วมมือเป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งสัมพันธ์ (Concern for Relationship) หรือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความต้องการ และความพึงพอใจของคนอื่น

พฤติกรรมความร่วมมือ หรือการเอาใจผู้อื่นแสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง วิธีที่ลดปัญหาความขัดแย้งลงได้ อาจต้องใช้วิธีการยอมให้และวิธีการร่วมมือ ในระดับสูงกว่าวิธีการแก้ปัญหาโดยการเอาชนะและการหลีกเลี่ยง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 2 แบบ ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นวิธีการที่ให้มีความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง

### 2.3.2 พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness)

Kenneth Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 104-106) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ หรือมิตินการเอาใจตนเอง เป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งนั้น

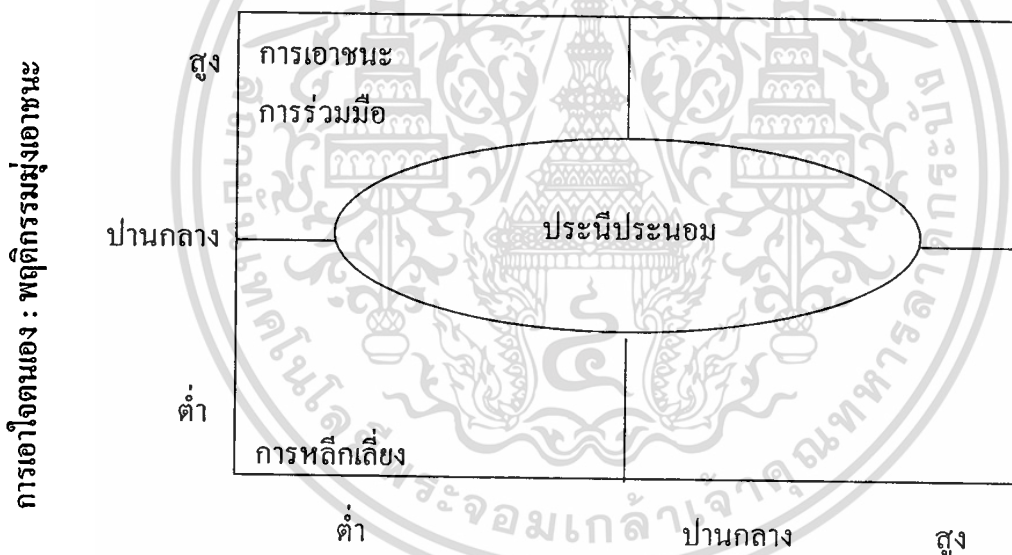
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Clayton (1975 : 112)ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมมุ่งเอาชนะเป็นมิติแห่งการขึ้นชั้นรักษาผลประโยชน์หรือเป็นมิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

Everard and Morris (1990 : 156) ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมมุ่งเอาชนะเป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งงาน (Concern for Results) หรือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญ

พฤติกรรมมุ่งเอาชนะหรือการเอาใจตนเอง แสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง วิธีที่จะลดปัญหาความขัดแย้งลงได้อาจต้องใช้วิธีการเอาชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพื่อจะให้ตนเองได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด และขณะเดียวกัน พฤติกรรมมุ่งเอาชนะนั้น อาจจะต้องใช้วิธีการลดปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมมุ่งเอาชนะมากพอกับพฤติกรรมร่วมมือ

ในพฤติกรรมร่วมมือและพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ข้างต้นนี้ สามารถจำแนกเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

(อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 104)

1. การเอาชนะ (Competition)

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ชนะ การเอาชนะ ควรใช้วิธีนี้เมื่อ

1.1 ตัดสินใจเร่งด่วนเมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

ดังนั้นควรแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะมากกว่าพฤติกรรมร่วมมือบางครั้งอาจใช้อำนาจช่มชู้เพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามยอมทำตามหรือมุ่งเน้นให้ตนเองเกิดชัยชนะโดยไม่คำนึงถึงคนอื่น เช่นเดียวกับ Steve Turner and Frank Weed (1983) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะเป็นเหมือนหน่วยจู่โจมซึ่งมีความรู้ลึกอย่างไรก็จะแสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของ หรือคนที่ตนเชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธหรือจะต้องหาแพะรับบาปให้ได้ พวกหน่วยจู่โจมนี้ง่ายสำหรับคนอื่นที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือไม่ หรือมีความรู้ลึกอย่างไร พวกหน่วยจู่โจมจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ออกนอกหน้า เมื่อไม่ชอบใคร หรือไม่พอใจอะไรก็จะแสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั่วไปรับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูง โดยไม่เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ หรือไม่ต่อว่าในที่ประชุมเลย พวกออกนอกหน้านี้เป็นผลดีต่อผู้ถูกโจมตีเพราะทราบว่ามีใครไม่ชอบตนบ้างและเรื่องอะไร เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2. โจมตีข้างหลัง เป็นพวกที่ชอบเล่นงาน หรือโจมตีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่น การนิทนาว่าร้าย ออกไปปลิว บัตรสนเท่ห์ ผู้ถูกโจมตียากที่จะทราบว่ามีใครเป็นผู้กระทำและมีความต้องการอะไร

การเอาชนะมักนำมาใช้ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งบางครั้งอาจอาศัยอำนาจที่เหนือกว่า เช่น อำนาจสั่งการจากหัวหน้างาน, ใช้อำนาจทางสังคม เช่นเดียวกับ ไพบูลย์ จิ่งทองคำ (2533 : 356-357) ได้เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีใช้อำนาจ (การเอาชนะ) ระงับความขัดแย้ง หรือเรียกว่า “ยุทธวิธีแพะ – ชนะ” การแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารเป็นผู้ใช้คำสั่งชี้ขาด และควรจะใช้เมื่อผู้บริหารมีข้อมูลชี้ชัดว่าใครเป็นผู้ถูก ใครเป็นผู้ผิด เช่น ผู้ตรวจเวรมาตรวจเวรที่โรงเรียนแล้วไม่พบครูเวร จึงได้บันทึกเป็นหลักฐาน พอวันรุ่งขึ้นครูเวรทราบ จึงมีการต่อว่าต่อขานผู้ตรวจเวร ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ผู้บริหารต้องชี้ให้ชัดว่าผู้ตรวจเวรถูกแล้ว เป็นผู้ชนะ ผู้อยู่เวรควรต้องมาอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เวอร์อย่างเคร่งครัด (เป็นผู้แพ้) เมื่อไม่อยู่เวรก็ต้องชี้แจงเหตุผล การไปต่อว่าต่อขานกับผู้ตรวจเวร เป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง

## 2. การร่วมมือ (Collaboration)

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

การร่วมมือ ควรใช้วิธีนี้เมื่อ

1. ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้
2. เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น
3. เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์
5. เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะมากเท่ากับพฤติกรรมร่วมมือ เป็นวิธีการเชิงบวกที่จะช่วยให้ปัญหาต่าง ๆ นั้นคลี่คลายในทางที่ดีขึ้น เพราะต่างฝ่ายต่างช่วยกันเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับ (ไพบูลย์ นิ่งทองคำ. 2533 : 356-357) ได้เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาคัดแย้ง

โดยวิธีเข้ามามีส่วนร่วมเป็นวิธีเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในแผนงานหรือในการตัดสินใจ เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน เช่น การส่งเสริมวิธีการประชาธิปไตย สามารถลดความเป็นปฏิปักษ์ให้น้อยลงได้

## 3. การประนีประนอม (Compromising)

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการเอกลำนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในทางอื่นไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum Conflict คือ ความขัดแย้งประเภทได้เสีย โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่ง ได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการ แข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

การประนีประนอม ควรใช้วิธีนี้เมื่อ

1. เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายาม หรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

2. เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกร่วมกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3. เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

4. เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

5. เพื่อเป็นเส้นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการ ร่วมมือ

ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมร่วมมือมากพอในระดับกลาง ซึ่งเป็นวิธีแก้ปัญหาโดยพยายามรักษาน้ำกันทั้ง 2 ฝ่าย และให้ 2 ฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกันเช่นเดียวกับ

Everard and Morris ( 1990 : 108 – 111) ได้เสนอแบบการบริหารความขัดแย้ง โดยวิธี ประนีประนอมว่าเป็นการแสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย โดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหา หรือการ ค้นหาความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ (2533 : 356-357) ได้เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยวิธี ไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอม หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ยุทธวิธีแพ้ – แพ้” เป็นการระงับความ ขัดแย้งที่มีแนวโน้มไปทางด้าน การแสดงความเป็น ไมตรีแทนการใช้อำนาจบังคับ โดยผู้บริหาร หรือบุคคลที่สามจะพยายามให้คู่กรณีได้พบหรือเผชิญหน้ากัน เพื่ออภิปรายถึงกรณีความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจได้ดีขึ้นภายใต้ความสมัครใจของคู่กรณีที่ไม่เป็นการบังคับโดยผู้บริหาร หรือบุคคลที่สามเป็นที่ปรึกษา วิธีนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่เป็นเรื่องที่หาข้อยุติได้ยาก นอกจากใช้ยุทธวิธีแบบแพ้ – แพ้ คือ ทั้งสองฝ่ายต่างไม่ได้ตามที่ตนต้องการ แต่ต้องให้ระบบ ต่อรองหรือยอมขอมว่าฝ่ายใดควรได้รับอะไร เท่าไร เช่น หมวดวิชา 2 หมวด ต้องการงบประมาณ หมวดละ 10,000 บาท แต่โรงเรียนมีเงินที่จะจัดให้ได้เพียง 10,000 บาท เท่านั้น เกิด ความขัดแย้งกันว่าใครควรจะได้เท่าไร ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยการเชิญครูทั้ง 2 หมวดมาไกล่เกลี่ย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จนเป็นที่พอใจ แล้วแบ่งงบประมาณ 10,000 บาท ออกเป็น 2 ส่วน ตามที่ตกลงกัน เช่น หมวดละ 5,000 บาท เป็นต้น เรียกว่า ยุทธวิธีแพ้ – แพ้ เพราะไม่มีใครได้เต็มตามที่ตนต้องการ

ดังนั้นวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยวิธีประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง และน่าจะเป็นวิธีแก้ปัญหาคได้ดีที่สุดสำหรับคนไทย เพราะคนไทยมีนิสัยรักสงบ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้ปัญหาคความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นถูกแก้โดยวิธีที่นุ่มนวล

#### 4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลือยซาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีนี้เมื่อ

1. ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่
2. เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามีความขุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงานความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติในมหาวิทยาลัย
3. เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
4. เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้
5. เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด
6. เมื่อใช้วิธีการอื่น ๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า
7. เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะน้อยเท่ากับการแสดงพฤติกรรมร่วมมือ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการหลีกเลี่ยงอาจทำให้ปัญหาคความขัดแย้งถูกคลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้น เพราะบางครั้งหากเราเผชิญกับปัญหาอาจทำให้ปัญหานั้นก่อให้เกิดผลเสียได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Everard and Morris ( 1990 : 108 – 111 ) ได้เสนอแบบการบริหารความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงว่าเป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงาน อยู่ในระดับต่ำ – เป็นการทำตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ

Steve Turner and Frank Weed (อ้างใน สิทธิพงษ์ สิทธิขจร 2535 : 75) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงว่าเป็นพวกไม่ยอมเสี่ยง โดยการไม่พูดอะไร หรือแสดงอะไรออกมาทั้งสิ้น พวกพรางตัวอาจแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่พยายามเก็บความรู้สึกของตนเองไว้ ไม่ว่าจะรักหรือเกลียด จะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเจ็บปวดก็ตาม แต่บางคนอาจแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าคนที่ตนเองมีความไว้วางใจเท่านั้น คนประเภทหวานอมขมกลืน จะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่านและเป็นอันตรายเกินไปที่ตนเองจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

2. ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ชอบเร้นมุกขึ้น ไปอีก ยกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งรุนแรงเกินไปที่พวกนี้จะทนได้ จึงพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม โดยไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้งกัน พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์กร เพราะจะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

3. หลบดีกว่า เป็นพวกพรางตัว ที่ชอบเร้นมุกยิ่งขึ้นกล่าวมาแล้วยกที่คนอื่นจะทราบว่ามี ความขัดแย้ง คนประเภทหลบดีกว่านี้จะหนีออกจากสถานการณ์ที่ขัดแย้ง ไปเลยไม่พูดถึงไม่เข้าไปใกล้หันไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสนใจ สุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยับเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนคนที่นั่งในห้องเดียวกัน จึงอำพรางตัวโดยเข้าห้องสมุด เป็นต้น

ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยวิธีหลีกเลี่ยง อาจทำให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นคลี่คลายในทางที่ดีขึ้นลดความกดดันลงจนกระทั่งปัญหาความขัดแย้งนั้นไม่เกิดขึ้นอีก

#### 5. การยอมให้ (Accommodation)

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะ ไม่มีทรัพยากร

มากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พุทธิกรรมกรยอมให้คล้ายกับภษิตที่ว่เอาไมตรีชนะศัตรู หรือ แพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

การยอมให้ ควรใช้วิธีนี้เมื่อ

1. ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล
2. เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ
3. เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต
4. เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
5. เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก
6. เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาโดยวิธียอมให้ ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมร่วมมืออยู่ในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะอยู่ในระดับต่ำอาจต้องใช้วิธีนี้เมื่อเห็นประโยชน์ของส่วนรวมหรือของคนอื่นมากกว่าของตัวเองมีความเสียสละและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มากขึ้น

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิทธิกร อ้วนศิริ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเลย ในด้านบุคลากรส่วนใหญ่ใช้วิธีประนีประนอม ในด้านการเงินส่วนใหญ่ใช้เสียงข้างมาก ในด้านวัสดุอุปกรณ์ใช้อำนาจวินิจฉัย และในด้านการจัดการใช้วิธีประนีประนอม

สมพร ชูก้อนทอง (2546 : บทสรุป) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า

1. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารทุกด้านอยู่ในระดับมากยกเว้นการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการเอาชนะผู้บริหารใช้วิธียืนกรานจะบรรลุเป้าหมายมากที่สุดและใช้วิธีผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนน้อยที่สุด

1.2 การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการร่วมมือผู้บริหารฟังความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและจะใช้วิธีแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นเสมอ

1.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการประนีประนอมผู้บริหารใช้วิธีการหาทางประนีประนอมมากที่สุดและใช้วิธียอมตามในสิ่งที่คนอื่นต้องการถ้าหากบุคคลให้สิ่งที่ตนต้องการ

1.4 การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงผู้บริหารจะใช้วิธีพยายามเท่าที่จำเป็นเพื่อจะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้มากที่สุดและใช้วิธีการมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนในการแก้ปัญหาน้อยที่สุด

1.5 การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการยอมให้ผู้บริหารมักใช้วิธีถนอมน้ำใจคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพเอาไว้มากที่สุดและใช้วิธีการทำตามความคิดของคนอื่นถ้าวิธีการนั้นสำคัญมากสำหรับเขาผู้บริหารจะทำตามใจเขาน้อยที่สุด

2. ผู้บริหารโรงเรียนเพศชาย และเพศหญิง แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารโรงเรียน อายุต่ำกว่า 45 ปี และอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ps.05) ด้านการเอาชนะมีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปี ขึ้นไปจะปฏิบัติมากกว่าอายุต่ำกว่า 45 ปี และด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี มีการปฏิบัติมากกว่าอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการร่วมมือมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

ณรงค์ กิ่งน้อย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ มากที่สุด รองลงมาคือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้และแบบที่ใช้้น้อยที่สุด คือ แบบการเอาชนะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ในระดับปานกลาง แบบการเอาชนะในระดับต่ำ แบบการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงใช้อยู่ในระดับสูงผู้บริหารเพศชายใช้อยู่ในระดับปานกลาง

3. การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีที่มี เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และวุฒิทางการบริหาร ที่แตกต่างกัน พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

สลีลา ศรีตำราญ (2545 : 65-66) ได้ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารใช้การแก้ปัญหาด้วยวิธี การร่วมมือ การปรองดอง การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

รัฐติกานต์ ปันเปอะ (2545 : 130-132) ได้ศึกษาการจัดการแก้ไขความขัดแย้งในชุมชนชนบทภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างทางสังคมของชุมชนชนบท มีส่วนเกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ความสัมพันธ์และเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ระบบการผลิต การบริโภค ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างการเมืองการปกครอง ที่ทำให้เกิดภาวะอำนาจทางการเมืองที่ไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งทั้งที่ปรากฏให้เห็นได้ชัดเจน และความขัดแย้งที่ไม่ปรากฏชัดเจน ลักษณะความขัดแย้งที่พบได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ในชุมชนด้านการประกอบอาชีพที่แตกต่างของสมาชิกในชุมชน ระหว่างชาวบ้านกับเจ้าของโรงงาน ความขัดแย้งระหว่างเจ้าของโรงงานกับชาวบ้านที่รับงานไปทำที่บ้าน และความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร ดังเช่น กรณีการเอารัดเอาเปรียบค่าแรง ผลกระทบจากน้ำเสีย การร่วมกิจกรรมของกลุ่มสมาชิก การแบ่งหน้าที่ระหว่างสมาชิกกลุ่ม การหวาดระแวงในการปฏิบัติงานของสมาชิกด้วยตนเอง การทำผิดกฎ กติกาของกลุ่ม

ความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรม ประเพณี เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชาวบ้านกับชาวบ้านด้วยตนเอง ส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับการจัดการประเพณี รื่นเริง จนมีเรื่องทะเลาะวิวาทกันระหว่างสมาชิกในและนอกชุมชน และความขัดแย้งระหว่างความเชื่อเดิมกับความเชื่อใหม่ โดยเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้อาวุโส กับคนหนุ่มสาวในหมู่บ้าน

ความขัดแย้งที่เกิดจากการเมืองการปกครอง มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชุมชนกับกลุ่มนักการเมืองระดับท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในเรื่องการเก็บภาษีค่าไต่ที่เหลื่อมล้ำกัน และความขัดแย้งระหว่างชาวบ้านกับหน่วยงานภาครัฐ ในกรณีการแก้ไขปัญหา น้ำเสียจากโรงงานข้อมผ้าบาติก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไรก็ตามโครงสร้างทางสังคมไม่ได้มีส่วนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเท่านั้น แต่ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขความขัดแย้ง ได้แก่ ระบบเครือญาติ ความสัมพันธ์ทางสังคมการใช้มิตินอำนาจทางวัฒนธรรม คือการที่ชุมชนมีความเอื้ออาทรกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเคารพนับถือผู้อาวุโส ผู้เฒ่า ผู้แก่ การให้การยอมรับในบทบาทผู้นำชุมชนของตน และได้นำเอาประเพณีเป็นตัวยึดโยงความสัมพันธ์ในชุมชน การปฏิบัติตามความเชื่อดั้งเดิมที่มีอยู่ ตลอดจนการนำกฎ กติกา ระเบียบ ของกลุ่ม ที่ชุมชนช่วยกันคิดค้นขึ้นมาใช้ในการควบคุมไม่ให้เกิดความขัดแย้ง หรือแก้ไขความขัดแย้งไม่มีความรุนแรงบานปลายออกไป

กระบวนการจัดการความขัดแย้ง ชุมชนใช้กลไกต่างๆ ในการจัดการ แยกเป็นการป้องกันความขัดแย้ง การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว การควบคุมความขัดแย้ง และการระงับความขัดแย้ง รูปแบบและกลไกที่ใช้ ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ สาเหตุ ที่มา ลักษณะ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และระดับความขัดแย้ง

วิธีการ รูปแบบ การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ชุมชนใช้วิธีการไกล่เกลี่ย ประนีประนอม วิธีการเจรจาต่อรอง วิธีการเรียกร้องด้วยวาจา วิธีการออกกฎระเบียบ วิธีการไม่คบหาสมาคม วิธีการวิพากษ์วิจารณ์ และวิธีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่างตอบแทน

มนตรี รัตนพันธ์ (2545 : 76) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติการที่ 3 ผลการวิจัยพบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางคือการบริหารแบบสร้างทีมทุกฝ่ายมีส่วนร่วม รองลงมาเป็นประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง

อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล (2544 : 72-73) ได้ศึกษาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างของบุคคลในการรับรู้ ความเชื่อ ค่านิยม ร้อยละ 87.9 และสาเหตุของความขัดแย้งที่พบน้อยที่สุด คือ ความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว ร้อยละ 77.9 ส่วนระดับของความขัดแย้งในแต่ละด้าน อยู่ในระดับปานกลาง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่พยาบาลประจำการใช้มากที่สุด คือ วิธีการปรองดองรองลงมาเป็น วิธีการประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน ตามลำดับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสาเหตุของความขัดแย้งคือ ระดับการศึกษาและการอบรมมีความสัมพันธ์กับสาเหตุด้านความขัดแย้งในบทบาท และพบว่าพยาบาลประจำการที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีจะใช้วิธีการประนีประนอม และวิธีการร่วมมือมากกว่าพยาบาลประจำการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า พยาบาลประจำการที่ได้เข้ารับการอบรมเรื่องความขัดแย้ง จะใช้วิธีการแข่งขันได้มากกว่าพยาบาลประจำการที่ไม่เคยเข้ารับการ อบรม ส่วนอายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นิพนธ์ แจ่มจรัส (2544 :78) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญในด้านความขัดแย้งเลือกใช้วิธีการร่วมมือเป็นอันดับแรกในการจัดการความขัดแย้ง รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม

ไพฑูรย์ นามบุญถื่อ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมา คือ แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรก คือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมา คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก สาเหตุในด้านสภาพองค์การอันดับแรก คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด รองลงมา คือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ วิธีการหลีกเลี่ยง

จันทร์จิรา ดอชะกุล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการพัฒนาดนของผู้บริหารให้มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช และ โรงพยาบาลกรุงเทพ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากระบวนการและวิธีการในการพัฒนาดนของผู้บริหารให้มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลของทั้งสองโรงพยาบาลแตกต่างกัน นั่นคือ หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่และพัฒนามนุษย์ของโรงพยาบาลศิริราชเน้นกระบวนการที่มุ่งให้ผู้บริหารรู้จักตนเองและทำความเข้าใจผู้อื่นด้วยการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล และใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการและบริหารความขัดแย้ง ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลกรุงเทพเน้นที่การทำ ความเข้าใจในตัวบุคคลมากกว่าและใช้วิธีการเผชิญหน้าในการจัดการและบริหารความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามกระบวนการและวิธีการในการพัฒนาดนของผู้บริหารให้มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งข้างต้นเป็นกระบวนการที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดจากการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาระดับสูง รวมทั้งลักษณะงานและโครงสร้างที่ยังคงมีความซ้ำซ้อนอยู่มากจึงทำให้ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนให้มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องของ โครงสร้าง การบริหารงาน และการมอบหมายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

พรศักดิ์ โชติพิณิจ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหาร โดยภาพรวมมีทัศนคติการบริหารความขัดแย้งเป็นแบบมุมมองใหม่ มากกว่าแบบมุมมองเก่า แหล่งที่มาของความขัดแย้งเรียงจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ ค่านิยม โครงสร้างองค์การ และผลประโยชน์ ส่วนการบริหารความขัดแย้งพบว่า

ผู้บริหารกระตุ้นความขัดแย้งบ่อย ๆ ด้วยวิธีการประชุมและวิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ และนาน ๆ ครั้ง ด้วยวิธีการสร้างความแตกต่างและวิธีการสื่อสาร

ผู้บริหารป้องกันความขัดแย้งบ่อย ๆ ด้วยวิธีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวิธีการจัดหาทรัพยากร และนาน ๆ ครั้ง ด้วยวิธีการฝึกอบรมบริหารความขัดแย้ง

ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งบ่อย ๆ ด้วยวิธีแบบประสานร่วมมือ และนาน ๆ ครั้ง ด้วยวิธีแบบบังคับและวิธีแบบหลีกเลี่ยง

2. ผู้บริหารที่มีองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ สายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหารและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีทัศนคติการบริหารความขัดแย้งแต่ละแบบไม่แตกต่างกัน

ผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพสมรส ประสบการณ์บริหาร และขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา และขนาดองค์การ ที่ต่างกัน พบว่ามีการกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารที่ต่างกัน พบว่า มีการกระตุ้นความขัดแย้งด้วยวิธีที่ไม่แตกต่างกัน

ผู้บริหารที่มีสายการบริหาร อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา และขนาดขององค์การที่ต่างกัน พบว่ามีการป้องกันความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหาร ที่ต่างกัน พบว่า มีการป้องกันความขัดแย้งด้วยวิธีที่ไม่แตกต่างกัน

ผู้บริหารที่มีสายการบริหารที่ต่างกัน พบว่า มีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีแตกต่างกัน โดยที่สาธารณสุขอำเภอที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ส่วนสาธารณสุขอำเภอที่มีสถานภาพสมรสและประสบการณ์บริหารที่ต่างกัน พบว่ามีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ไม่แตกต่างกัน

ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลที่มีประสบการณ์บริหารและขนาดองค์การที่ต่างกัน พบว่า มีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีที่แตกต่างกัน ส่วนผู้อำนวยการ โรงพยาบาลที่มีอายุ สถานภาพสมรส และวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน พบว่า มีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการไม่แตกต่างกัน

3. ทัศนคติการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารความขัดแย้งโดยที่ทัศนคติการบริหารแบบมุมมองใหม่มีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นความขัดแย้งในระดับต่ำ ในวิธีการประชุม วิธีการแข่งขัน วิธีการทำให้เกิดสภาวะสร้างสรรค์ และวิธีการสร้างบรรยากาศองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พรรณนาระบบการบริหารแบบมุมมองใหม่มีความสัมพันธ์กับการป้องกันความขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการเลี้ยงแข่งขันที่ทำลายตนเอง วิธีการจัดตั้งผู้ประสานงาน วิธีการปรับปรุงโครงสร้างงาน และวิธีการฝึกอบรมบริหารความขัดแย้ง

พรรณนาระบบการบริหารแบบมุมมองใหม่มีความสัมพันธ์กับการแก้ไขความขัดแย้งในระดับต่ำในวิธีการแบบประนีประนอม

กิตติ เหลลาสุภาพ (2543 :88) ได้ศึกษาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและการจัดการความขัดแย้งของ บุคลากรสาธารณสุขในสถานีนามัย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรสาธารณสุขในสถานีนามัยส่วนใหญ่ใช้วิธีการยอมให้มากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการแข่งขันตามลำดับ

พุทธคุณ พริกบุญจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้ง และเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ด้านการหลีกเลี่ยง,ด้านการกลบเกลื่อน,ด้านการประนีประนอม,ด้านการแก้ปัญหาและด้านการต่อสู้ พนักงานผู้บริหารมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

2. วิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานผู้บริหารที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของพนักงานผู้บริหารตามประเภทของ โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า และโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องยนต์ทั้ง 5 ด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งภาพรวมวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในด้านการประนีประนอมและการต่อสู้ นั้นพบมากที่สุด ในด้านการแก้ปัญหายู่ในระดับปานกลางและการหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อนอยู่ในระดับต่ำ

ศุภัญญา สุขวุฒิ (2542 : 89) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาในระดับปานกลางมากที่สุด ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542 : 59-60) ได้ศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่เป็นเพศชายเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบประนีประนอม

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11

โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจา และแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับที่ 1 รองลงมา คือ การประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือขององค์การ และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ ตามลำดับ

2. ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ เป็นอันดับสุดท้าย

3. สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายขององค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

กัจจ หนูคง (2537 : 67) ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษาที่ 5 ผลการวิจัยพบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอใช้ วิธีการร่วมมือและการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าผลงานวิจัยส่วนมากเป็นการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารและครูอาจารย์การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา การอุดมศึกษา หน่วยงานกระทรวงสาธารณสุข และหน่วยงานภาคเอกชน โดยส่วนใหญ่ใช้กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการทำวิจัยเหมือนกัน คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการเอาชนะ วิธีการยอมให้ วิธีการบีบบังคับ วิธีการต่อสู้ วิธีการออกกฎระเบียบ วิธีการวิพากษ์วิจารณ์ วิธีการไม่คบหาสมาคม วิธีแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ วิธีการปรองดอง วิธีการแข่งขัน วิธีการเผชิญหน้า ผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุดซึ่งในความเป็นจริงการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวอาจต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาคต่าง ๆ ผสมผสานกับไปแล้วแต่ประเด็นปัญหาแต่ละเรื่อง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ระยองและฉะเชิงเทรา 5 แบบ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนวิธีการ ดำเนินการวิจัยดังนี้ คือ

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ
  - 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในจังหวัดชลบุรี ระยองและฉะเชิงเทรา ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน ปีการศึกษา พ.ศ. 2547 จำนวน 24 แห่ง ได้กลุ่มประชากรทั้งสิ้นรวม 250 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 39 – 40) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 152 คน เก็บข้อมูลโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน โดยอาจารย์ใหญ่จำนวน 24 คน นำมาใช้ทั้งหมด ส่วนผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่จำนวน 52 คน หัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนกจำนวน 76 คน ได้จากการเทียบสัดส่วนบัญญัติไตรยางค์ ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน ตำแหน่ง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ประเภท วิชาเดียว	มากกว่า 1 ประเภทวิชา	รวม	ประเภท วิชาเดียว	มากกว่า 1 ประเภทวิชา	รวม
อาจารย์ใหญ่	18	6	24	-	-	-
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่	74	28	102	38	14	52
หัวหน้าแผนก	73	51	124	44	32	76
รวม	165	85	250	82	46	128

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ตำแหน่ง และประเภทวิชาที่เปิดสอนของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ เป็นลักษณะแบบวัดพฤติกรรมจำนวน 30 ข้อ

#### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือแบบวัดพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของ Thomas and Kilmann (แปลโดย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 107-111) ซึ่งใช้วัดพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งหรือเรียกว่าแบบวัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเป็นแบบประเมินตนเองประกอบด้วยคำถามจำนวน 30 ข้อแต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัวเลือก คือ ก. กับ ข. แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรม ที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง ให้ผู้ตอบเลือกตัวเลือกใดตัวหนึ่งในแต่ละข้อทำให้แต่ละวิธีการบริหารความขัดแย้งมีโอกาสถูกเลือกเท่า ๆ กัน 12 ครั้งในแต่ละวิธี โดยพิจารณาดังนี้

1. แต่ละข้อเลือกพฤติกรรม ก. หรือ ข. ที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงลักษณะเฉพาะของผู้ตอบเองหรือผู้ตอบมีพฤติกรรมแบบนั้น ๆ

2. ในบางข้อ ทั้งพฤติกรรม ก. และ ข. ไม่ใช่แบบฉบับของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวผู้ตอบ แต่ขอให้เลือกพฤติกรรมที่ผู้ตอบมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการนั้น ๆ

### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เนื่องจากเครื่องมือเป็นแบบวัดพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง ของ Thomas and Kilmann (แปลโดย เสริมศักดิ์ วิชาการณ์. 2540 : 107-111) ซึ่งใช้เป็นแบบประเมินตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารถูกนำมาใช้ในการวิจัยของต่างประเทศและภายในประเทศ เช่นในการบริหารทั่วไปและในสถานศึกษาทั้งในส่วนการศึกษาขั้นพื้นฐานและการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยจึงนำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้เลย

เพื่อความสมบูรณ์ของการนำเครื่องมือไปใช้ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อให้ผู้ตอบมีความเข้าใจในข้อกระทงคำถาม ผลปรากฏว่ามีความเข้าใจในข้อกระทงคำถามครบถ้วน

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตัวเองตั้งแต่วันที่ 2 ธันวาคม 2547 – 20 มกราคม 2548
3. จัดรวบรวมแบบสอบถามที่รับคืนมา ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามจำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารจากแบบวัดพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารมีวิธีการตรวจให้คะแนนดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การให้คะแนนผู้บริหารตอบแบบวัดพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ ขัดแย้ง

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ข
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข			ก	
10	ก		ข		
11					ข
12			ข		
13	ข		ก		
14	ข				
15					ก
16	ข				ก
17	ก				ข
18			ข		ก
19		ก			ข
20		ก	ข		
21		ข			ก
22	ข		ก		
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### สรุปวิธีการบริหารความขัดแย้งแต่ละแบบจากตารางดังนี้

1. ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 3,8,10,17,25,28  
ผู้เลือกตอบตัวเลือก ข ในข้อ 6,9,13,14,16,22  
แสดงว่าผู้เลือกตอบใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ
2. ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 5,11,14,19,21,23  
ผู้เลือกตอบตัวเลือก ข ในข้อ 2,8,21,26,28,30  
แสดงว่าผู้เลือกตอบใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ
3. ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 2,4,13,22,26,29  
ผู้เลือกตอบตัวเลือก ข ในข้อ 7,10,12,18,20,24  
แสดงว่าผู้เลือกตอบใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม
4. ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 1,6,7,9,12,27  
ผู้เลือกตอบตัวเลือก ข ในข้อ 5,15,17,19,23,29  
แสดงว่าผู้เลือกตอบใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยง
5. ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 15,16,18,21,24,30  
ผู้เลือกตอบตัวเลือก ข ในข้อ 1,3,4,11,25,27  
แสดงว่าผู้เลือกตอบใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบการยอมให้

จากนั้นนับจำนวนข้อที่วงกลมในแต่ละแบบวัดพฤติกรรม แล้วกรอกลงในช่องว่าง

ต่อไปนี้

การเอาชนะ	.....	ข้อ (คะแนน)
การร่วมมือ	.....	ข้อ (คะแนน)
การประนีประนอม	.....	ข้อ (คะแนน)
การหลีกเลี่ยง	.....	ข้อ (คะแนน)
การยอมให้	.....	ข้อ (คะแนน)

### การแปลความหมายของคะแนน

ในการแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบวัดพฤติกรรม ของ Thomas and Kilmann (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 111-114) นั้น สามารถแปลความหมายได้ดังนี้

1. พิจารณาผลสรุปการตอบแบบวัดพฤติกรรม ของผู้บริหาร ว่าพฤติกรรมแต่ละแบบที่ผู้บริหารตอบมากที่สุดแสดงว่าผู้บริหารมักแสดงพฤติกรรมแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารตอบมีคะแนนสูงสุดในแบบการหลีกเลี่ยง แสดงว่าผู้บริหารมักแสดงพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงเมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. นำคะแนนผลการตอบแบบวัดพฤติกรรม มาสรุปในพฤติกรรมแต่ละแบบของผู้บริหาร ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ Thomas and Kilmann เสนอไว้ โดยที่พฤติกรรมแต่ละแบบจะมี คะแนนต่ำสุด 0 คะแนน และสูงสุด 12 คะแนน โพรไฟล์นั้นแบ่งคะแนนเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มต่ำ 25% กลุ่มปานกลาง 50% และกลุ่มสูง 25% ช่วงคะแนนของแต่ละกลุ่มของพฤติกรรมแต่ละแบบ ดังนี้

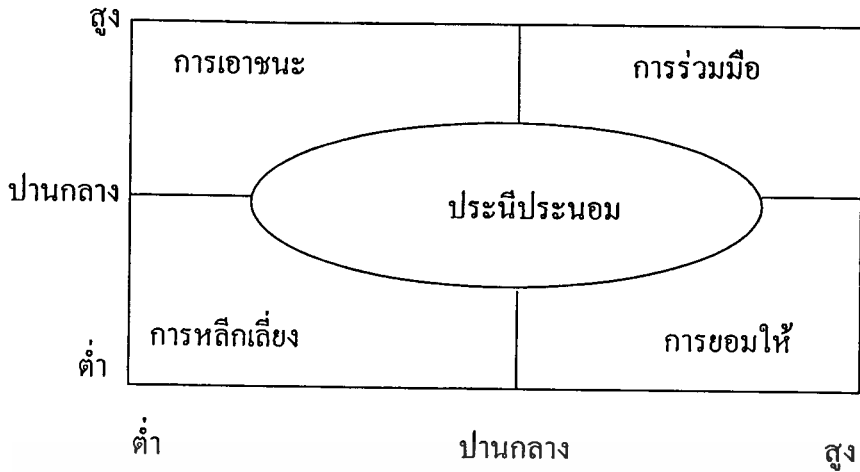
ตารางที่ 3.3 ตารางแบ่งช่วงกลุ่มคะแนนผลการตอบแบบวัดพฤติกรรม

แบบพฤติกรรม	ช่วงคะแนน		
	กลุ่มต่ำ 25%	กลุ่มปานกลาง 50%	กลุ่มสูง 25%
การเอาชนะ	0-3	4-7	8-12
การร่วมมือ	0-5	6-9	10-12
การประนีประนอม	0-4	5-8	9-12
การหลีกเลี่ยง	0-4	5-7	8-12
การยอมให้	0-3	4-6	7-12

นำคะแนนเฉลี่ย แต่ละพฤติกรรมที่ผู้บริหารตอบมาเปรียบเทียบกับตารางข้างต้นสมมุติว่า ในแบบพฤติกรรมการเอาชนะ ท่านตอบ 10 ข้อ ก็จะได้ 10 คะแนน เมื่อไปดูจากตารางจะเห็น คะแนน 10 คะแนนของพฤติกรรมการเอาชนะของผู้บริหารอยู่ในกลุ่มสูง ซึ่งแสดงว่าผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมการเอาชนะมากกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป หรือถ้าคะแนนพฤติกรรมการยอมให้ของผู้บริหารได้ 2 คะแนน จากตารางที่ 3.3 จะเห็นว่าคะแนนของผู้บริหารอยู่ในกลุ่มต่ำ ซึ่งแสดงว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการยอมให้น้อยกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป หรือถ้าคะแนนพฤติกรรมการ หลีกเลี่ยงของผู้บริหารได้ 6 คะแนน จากตารางจะเห็นว่าคะแนนของผู้บริหารอยู่ในกลุ่มปานกลาง ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมากพอ ๆ กับคนอื่นโดยทั่วไป

จากระดับของคะแนนตามตารางที่ 3.3 สามารถแบ่งกลุ่มพฤติกรรมในการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารดังภาพที่ 3.1

การเอาใจตนเอง : พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ



การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมร่วมมือ

ภาพที่ 3.1 พฤติกรรมของผู้บริหารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

(อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 104)

3. นำคะแนนแต่ละพฤติกรรมที่ผู้บริหารตอบได้ไปเทียบกับตารางแล้วดูว่าคะแนนของพฤติกรรมนั้นอยู่ในกลุ่มสูงหรือกลุ่มต่ำ ผลที่ได้จะช่วยเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหารดังนี้

ก. การเอาชนะ

ถ้าคะแนนของผู้บริหารสูง

1) ผู้บริหารอาจแวดล้อมด้วยคนประเภท “กรับผม” หรือ Yes man เป็นลักษณะ ขุนพลอยพยักใช่หรือไม่ คนเหล่านี้อาจเรียนรู้ว่าไม่มีประโยชน์อะไรที่จะไปโต้แย้งหรือไม่เห็นด้วยกับท่าน ท่านจะถูกปิดหู ปิดตา ไม่มีใครให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้แก่ท่าน

2) ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจกลัวว่าจะต้องยอมรับว่าไม่ฉลาดพอหรือยอมรับว่ามีความ โหล ใช่หรือไม่ การเอาชนะนั้นจะลงเอยที่ท่านเป็นผู้ชนะ และลูกน้องเป็นผู้แพ้ เมื่อเขาแพ้ท่าน ด้วยเหตุผลหรืออะไรก็ตามก็อาจแสดงว่าเขายังฉลาดไม่พอหรือมีจุดยืนไม่มั่นคง

ถ้าคะแนนของท่านต่ำ

1) ท่านอาจรู้สึกว่าเป็นคนไม่มีอำนาจ ใช่หรือไม่ อาจเป็นเพราะท่านไม่ทราบว่าท่าน มีอำนาจที่แท้จริงอะไรบ้าง หรือท่านอาจไม่มีทักษะในการใช้อำนาจที่มีอยู่

2) ท่านอาจมีปัญหาในการแสดงจุดยืนที่เด่นชัดของท่าน ใช่หรือไม่ ท่านอาจหวงโย ความรู้สึกของคนอื่นจนเกินไป เป็นผลทำให้โหลในการตัดสินใจ ท่านเองอาจทำตนเหมือนไม้ หลักปักเลน โอนเอนไปมากก็ได้

ข. การร่วมมือ

ถ้าคะแนนของท่านสูง

1) ท่านอาจใช้เวลามากเกินไปในการอภิปรายประเด็นขัดแย้งใช่หรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ท่านอาจต้องใช้ทั้งเวลาและพลังงานเป็นอันมากในการแสวงหาความร่วมมือร่วมใจ จากคนทั้งหลาย เพื่อให้ได้มติเอกฉันท์ หากท่านทำได้ท่านก็จะไม่ต้องเสี่ยงในการแก้ปัญหาขัดแย้ง

2) พฤติกรรมการร่วมมือเป็นอย่างดีของท่าน อาจไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีจากคนอื่น ๆ ไซ้หรือไม่ เขาอาจไม่ร่วมมือกับท่าน หรือเอาประโยชน์ของท่าน

ถ้าคะแนนของท่านต่ำ

1) ท่านอาจเห็นว่าเป็นไปได้ยากที่จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนอื่น ๆ ไซ้หรือไม่ หรือท่านอาจเห็นว่ามีโอกาสน้อยที่ทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน

2) ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านไม่เชื่อถือหรือไว้วางใจในการตัดสินใจหรือในนโยบายของท่านไซ้หรือไม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสนใจของเขาไม่ได้ถูกนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ หรือในการกำหนดนโยบาย

ค. การประนีประนอม

ถ้าคะแนนของท่านสูง

1) ท่านอาจมุ่งเน้นการประนีประนอมในสิ่งที่อยู่ในวิสัยจะปฏิบัติได้ เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจนกระทั่งลืมดูประเด็นที่ใหญ่กว่า เช่น หลักการ ค่านิยม หรือเป้าหมายในอนาคต

2) ท่านอาจเน้นที่การเจรจาต่อรอง จนกระทั่งไปทำลายความเชื่อถือระหว่างบุคคล และหันเหความสนใจไปจากประเด็นขัดแย้งที่แท้จริง

ถ้าคะแนนของท่านต่ำ

1) ท่านจะรู้สึกว่าคุณเองมีความรู้สึกอ่อนไหวหรือไม่สบายใจที่จะเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จไซ้หรือไม่

2) ท่านอาจเป็นคนที่ไม่ยอมใครได้ง่าย ๆ ไซ้หรือไม่

ง. การหลีกเลี่ยง

ถ้าคะแนนของท่านสูง

1) ท่านอาจมีความยากลำบากในการประสานงาน เพราะคนอื่นอาจไม่ค่อยยอมรับไซ้หรือไม่

2) คนบางคนอาจเปราะบางจนกระทั่งท่านไม่ยอมไปแตะต้อง หรือบางคนมีสภาพเหมือนถ่านเมื่อไปจับขณะร้อนมือก็จะไหม้พอง หากไปจับขณะเย็น มือก็จะเปื้อนดำ ท่านจึงไม่ยอมที่จะไปแตะต้องหรือยุ่งด้วย ไซ้หรือไม่

3) ท่านอาจตัดสินใจในประเด็นสำคัญผิดพลาดเรื่อย ๆ ไซ้หรือไม่

ถ้าคะแนนของท่านต่ำ

1) ท่านอาจเชื่อมั่นว่าสามารถเผชิญกับความขัดแย้งได้ สามารถในการผ่อนสั้นผ่อนยาว รู้จักกาลเทศะ โดยไม่ทำให้คนอื่นเห็นว่าท่านคุกคามหรือขู่เข็ญ หรือท่านอาจที่จะชอบทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น ใช่หรือไม่

2) ท่านอาจต้องเผชิญกับปัญหามากมาย แต่สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ ปัญหาใดที่ไม่สำคัญท่านอาจมอบให้คนอื่นแก้ไขได้ หรือท่านอาจรู้สึกว่าถูกรบกวนด้วยปัญหาต่าง ๆ มากมายใช่หรือไม่

#### จ. การยอมให้

ถ้าคะแนนของท่านสูง

1) ท่านอาจรู้สึกว่าความคิดของท่าน หรือความสนใจของท่านไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรใช่หรือไม่

2) ระเบียบวินัยในหน่วยงานของท่านอาจหย่อนยานใช่ไหม

ถ้าคะแนนของท่านต่ำ

1) ท่านอาจมีปัญหาในการสร้างไมตรีจิตกับคนอื่นใช่หรือไม่ การยอมให้ในเรื่องไม่ค่อยสำคัญสำหรับท่าน แต่เป็นเรื่องสำคัญของคนอื่นเป็นลักษณะหนึ่งของการมีไมตรีจิต

2) ท่านอาจเห็นว่าตัวเองไม่ค่อยมีเหตุผล

3) ท่านอาจไม่ค่อยยอมรับผิดชอบ ทั้งที่ท่านผิดจริง

4) ท่านอาจสามารถหาช่องโหว่ของระเบียบได้

5) ท่านอาจรู้ว่าเมื่อไรควรจะยอมแพ้ง

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ความถี่ (Frequency)

2. การหาค่าร้อยละ (Percentage)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยภาพรวม จำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบคำอธิบายแบ่งออกเป็น

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนก ตามประเภทวิชาที่เปิดสอน 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ วิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	46	30.26
หญิง	106	69.74
รวม	152	100.00
<b>2.อายุ</b>		
ต่ำกว่า 35 ปี	48	31.58
35 – 45 ปี	82	53.95
มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป	22	14.47
รวม	152	100.00
<b>3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	41	26.97
5 – 10 ปี	59	38.82
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	52	34.21
รวม	152	100.00
<b>4. สถานภาพโดยตำแหน่ง</b>		
อาจารย์ใหญ่	24	15.79
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่	52	34.21
หัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนก	76	50.00
รวม	152	100.00
<b>5. ประเภทวิชาที่เปิดสอน</b>		
เปิดสอนประเภทวิชาเดียว	97	63.82
เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภท	55	36.18
รวม	152	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

เพศ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เป็นเพศ หญิงจำนวน 106 คน เพศชาย จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 69.74 และ 30.26 ตามลำดับ

อายุ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา มีอายุ 35-45 ปี จำนวน 82 คน อายุ ต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 48 คน และสูงกว่า 45 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 53.95, 31.58 และ 14.47 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเป็นผู้มีประสบการณ์ ในตำแหน่งตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 59 คน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 52 คน และต่ำกว่า 5 ปีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 38.82, 34.21 และ 26.97 ตามลำดับ

สถานภาพโดยตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเป็นผู้มีสถานภาพโดย ตำแหน่งหัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนก จำนวน 76 คน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ จำนวน 52 คน และอาจารย์ ใหญ่จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 50, 34.21 และ 15.79 ตามลำดับ

ประเภทวิชาที่เปิดสอนของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เปิด ทำการสอนประเภทวิชาเดียว จำนวน 97 โรงเรียน เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชาจำนวน 55 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 63.82 และ 36.18 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
เอกชนอาชีวศึกษาที่เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนก  
ตามประเภทวิชาที่เปิดสอน**

**ตารางที่ 4.2 แสดงการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในภาพรวม  
จำแนกตาม ตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน**

วิธีการบริหาร ความขัดแย้ง	ภาพรวม		ตำแหน่ง						ประเภทวิชาที่เปิดสอน			
			อาจารย์ใหญ่ (n=24)		ผู้ช่วยอาจารย์ ใหญ่ (n=52)		หัวหน้าคณะ - หัวหน้าแผนก (n=76)		ประเภทวิชา เดียว (n=97)		มากกว่า 1 ประเภทวิชา (n=55)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเอาชนะ	3	1.98	1	4.16	0	0.00	2	2.63	1	1.03	2	3.64
2. การร่วมมือ	60	39.48	8	33.34	25	48.08	27	35.53	38	39.18	22	40.00
3. การ ประนีประนอม	44	28.94	6	25.00	13	25.00	25	32.90	24	24.74	20	36.37
4. การหลีกเลี่ยง	20	13.15	4	16.67	3	5.76	13	17.10	13	13.40	7	12.72
5. การยอมให้	25	16.45	5	20.83	11	21.16	9	11.84	21	21.65	4	7.27
<b>รวม</b>	<b>152</b>	<b>100.00</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>	<b>52</b>	<b>100.00</b>	<b>76</b>	<b>100.00</b>	<b>97</b>	<b>100.00</b>	<b>55</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวมมีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ ร้อยละ 39.48 เป็นลำดับแรก วิธีการประนีประนอม ร้อยละ 28.94 เป็นลำดับที่ 2 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 16.45 เป็นลำดับที่ 3 วิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 13.15 เป็นลำดับที่ 4 และวิธีการเอาชนะ ร้อยละ 1.98 เป็นลำดับสุดท้าย

อาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ ร้อยละ 33.34 เป็นลำดับแรก วิธีการประนีประนอม ร้อยละ 25.00 เป็นลำดับที่ 2 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 20.83 เป็นลำดับที่ 3 วิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 16.67 เป็นลำดับที่ 4 และวิธีการเอาชนะ ร้อยละ 4.16 เป็นลำดับสุดท้าย

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ ร้อยละ 48.08 เป็นลำดับแรก วิธีการประนีประนอม ร้อยละ 25.00 เป็นลำดับที่ 2 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 21.16 เป็นลำดับที่ 3 วิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 5.76 เป็นลำดับที่ 4 และไม่มีการใช้การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ

หัวหน้าคณะ- หัวหน้าแผนก ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ ร้อยละ 35.53 เป็นลำดับแรก วิธีการประนีประนอม ร้อยละ 32.90 เป็นลำดับที่ 2 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนเว็บไซต์เป็นการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 17.10 เป็นลำดับที่ 3 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 11.84 เป็นลำดับที่ 4 และวิธีการเอาชนะ ร้อยละ 2.63 เป็นลำดับสุดท้าย

ผู้บริหารที่บริหารงานอยู่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่มีประเภทวิชาเดียวมีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ ร้อยละ 39.18 เป็นลำดับแรก วิธีการประนีประนอม ร้อยละ 24.74 เป็นลำดับที่ 2 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 21.65 เป็นลำดับที่ 3 วิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 13.40 เป็นลำดับที่ 4 และวิธีการเอาชนะ ร้อยละ 1.03 เป็นลำดับสุดท้าย

ผู้บริหารที่บริหารงานอยู่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่มีประเภทวิชาเดียวมีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ ร้อยละ 40.00 เป็นลำดับแรก วิธีการประนีประนอม ร้อยละ 36.37 เป็นลำดับที่ 2 วิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 12.72 เป็นลำดับที่ 3 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 7.27 เป็นลำดับที่ 4 และวิธีการเอาชนะ ร้อยละ 3.64 เป็นลำดับสุดท้าย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษา ที่เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ- หัวหน้าแผนก  
ในภาพรวม

วิธีการบริหารความ ขัดแย้ง	แบบพฤติกรรม (n=152)					
	กลุ่มต่ำ		กลุ่มปานกลาง		กลุ่มสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเอาชนะ	99	65.13	46	30.26	7	4.61
2. การร่วมมือ	28	18.42	114	75.00	10	6.58
3. การประนีประนอม	12	7.89	101	66.45	39	25.66
4. การหลีกเลี่ยง	12	7.89	86	56.58	54	35.53
5. การยอมให้	17	11.18	69	45.40	66	43.42

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้บริหารที่เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ-  
หัวหน้าแผนก ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาส่วนมากบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี การร่วมมือ  
การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 75.00, 66.45,  
56.58 และ 45.40 ตามลำดับ และใช้การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี การเอาชนะ อยู่ในกลุ่มต่ำ  
คิดเป็นร้อยละ 65.13

ตารางที่ 4.4 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษาที่เป็นอาจารย์ใหญ่

วิธีการบริหารความ ขัดแย้ง	แบบพฤติกรรม (n=24)					
	กลุ่มต่ำ		กลุ่มปานกลาง		กลุ่มสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเอาชนะ	15	62.50	6	25.00	3	12.50
2. การร่วมมือ	7	29.17	16	66.67	1	4.16
3. การประนีประนอม	5	20.83	12	50.00	7	29.17
4. การหลีกเลี่ยง	1	4.17	12	50.00	11	45.83
5. การยอมให้	3	12.50	10	41.67	11	45.83

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้บริหารที่เป็นอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาส่วนมาก  
บริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง อยู่ในกลุ่มปานกลาง  
คิดเป็นร้อยละ 66.67, 50.00 และ 50.00 ตามลำดับ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี การยอมให้  
มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 45.83 และ ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการ  
เอาชนะ อยู่ในกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 62.50

ตารางที่ 4.5 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษาที่เป็นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

วิธีการบริหารความ ขัดแย้ง	แบบพฤติกรรม (n=52)					
	กลุ่มต่ำ		กลุ่มปานกลาง		กลุ่มสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเอาชนะ	40	76.92	12	23.08	0	0.00
2. การร่วมมือ	9	17.31	41	78.85	2	3.84
3. การประนีประนอม	2	3.84	35	67.31	15	28.85
4. การหลีกเลี่ยง	4	7.69	32	61.54	16	30.77
5. การยอมให้	2	3.84	19	36.54	31	59.62

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้บริหารที่เป็นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ส่วนมากบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง อยู่ในกลุ่ม ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 78.85, 67.31 และ 61.54 ตามลำดับ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้วย วิธีการยอมให้ มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มสูงคิดเป็นร้อยละ 59.62 และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วย วิธีการเอาชนะ อยู่ในกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 76.92

ตารางที่ 4.6 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษาที่เป็นหัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนก

วิธีการบริหารความ ขัดแย้ง	แบบพฤติกรรม (n=76)					
	กลุ่มต่ำ		กลุ่มปานกลาง		กลุ่มสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเอาชนะ	44	57.90	28	36.84	4	5.26
2. การร่วมมือ	12	15.79	57	75.00	7	9.21
3. การประนีประนอม	5	6.58	54	71.05	17	22.37
4. การหลีกเลี่ยง	7	9.21	42	55.26	27	35.53
5. การยอมให้	12	15.79	40	52.63	24	31.58

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนกในโรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษาส่วนมากบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง  
การยอมให้ อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 75.00,71.05,55.26 และ 52.63 ตามลำดับ  
ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี การเอาชนะ อยู่ในกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 57.90

ตารางที่ 4.7 แสดงกลุ่มของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษา ของโรงเรียนที่เปิดทำการสอนประเภทวิชาเดียว

วิธีการบริหารความ ขัดแย้ง	แบบพฤติกรรม (n=97)					
	กลุ่มต่ำ		กลุ่มปานกลาง		กลุ่มสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเอาชนะ	60	61.86	32	32.99	5	5.15
2. การร่วมมือ	19	19.59	74	76.29	4	4.12
3. การประนีประนอม	9	9.28	69	71.13	19	19.59
4. การหลีกเลี่ยง	10	10.31	52	53.61	35	36.08
5. การยอมให้	7	7.22	44	45.36	46	47.42

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เปิดทำการสอนประเภทวิชา  
เดียวส่วนมากบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง อยู่ในกลุ่ม  
ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 76.29, 71.13 และ 53.61 ตามลำดับ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี  
การยอมให้ มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มสูงคิดเป็นร้อยละ 47.42 และใช้ การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี  
การเอาชนะ อยู่ในกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 61.86

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษา ของโรงเรียนที่เปิดทำการสอน มากกว่า 1 ประเภทวิชา

วิธีการบริหารความ ขัดแย้ง	แบบพฤติกรรม (n=55)					
	กลุ่มต่ำ		กลุ่มปานกลาง		กลุ่มสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเอาชนะ	39	70.91	14	25.45	2	3.64
2. การร่วมมือ	9	16.36	40	72.73	6	10.91
3. การประนีประนอม	3	5.46	32	58.18	20	36.36
4. การหลีกเลี่ยง	2	3.64	34	61.82	19	34.54
5. การยอมให้	10	18.18	25	45.46	20	36.36

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เปิดทำการสอน มากกว่า 1 ประเภทวิชาส่วนมากบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ อยู่ในกลุ่มปานกลางคิดเป็นร้อยละ 72.73,61.82,58.18 และ 45.46 ตามลำดับ ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี การเอาชนะ อยู่ในกลุ่มต่ำคิดเป็น ร้อยละ 70.91

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน

### 5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.2.1 ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็น อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนก ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 24 แห่ง จำนวน 250 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 152 คน และเก็บข้อมูลโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน โดยอาจารย์ใหญ่จำนวน 24 คน นำมาใช้ทั้งหมด ส่วนผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่จำนวน 52 คน หัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนกจำนวน 76 คน ได้จากการเทียบสัดส่วนบัญญัติไตรยางค์

5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try – out) กับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจในข้อกระทงคำถาม ผลปรากฏว่าแบบ สอบถามนี้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจในข้อกระทงคำถามครบถ้วน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาดเห็นาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวนแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์จำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยวิธีการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป และ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

### 5.4 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในภาพรวมจำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน รวมทั้งหมด จำนวน 152 คน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารเลือกการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือเป็นอันดับแรกรองลงมาเป็นแบบวิธีการประนีประนอม ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะนั้นผู้บริหารเลือกใช้เป็นอันดับสุดท้าย
2. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าคณะ- หัวหน้าแผนก โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา รวมทั้งหมด จำนวน 152 คน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้อยู่ในกลุ่มปานกลาง และมีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะอยู่ในกลุ่มต่ำเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง (ข้อ 2,3 และ 4) และประเภทวิชาที่เปิดสอน (ข้อ 5 และ 6) แล้วพบว่า
3. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ที่เป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 24 คน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม ผู้บริหารที่เป็นอาจารย์ใหญ่ มีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง อยู่ในกลุ่มปานกลาง การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้อยู่ในกลุ่มสูง และการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะอยู่ในกลุ่มต่ำ
4. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ที่เป็น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 52 คน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม ผู้บริหารที่เป็น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ใช้การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง อยู่ในกลุ่มปานกลาง บริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้อยู่ในกลุ่มสูง และการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะอยู่ในกลุ่มต่ำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่เป็น หัวหน้าคณะ- หัวหน้าแผนก โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และ จังหวัดฉะเชิงเทรา รวมทั้งหมด จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม มีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้อยู่ในกลุ่มปานกลาง และการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะอยู่ในกลุ่มต่ำ

6. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่เปิดสอน ประเภทวิชาเดียว จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และ จังหวัดฉะเชิงเทรา รวมทั้งหมด จำนวน 97 คน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม มีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง อยู่ในกลุ่มปานกลาง และใช้วิธีการยอมให้ในกลุ่มสูง ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะอยู่ในกลุ่มต่ำ

7. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในโรงเรียน ที่ทำการเปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา ใน จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 55 คน ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวม มีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้อยู่ในกลุ่มปานกลาง และมีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการ เอาชนะอยู่ในกลุ่มต่ำ

## 5.5 การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ใน จังหวัดชลบุรี ระยอง และ ฉะเชิงเทรา ในภาพรวมจำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอนผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเลือกใช้การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาเป็นการประนีประนอม ส่วนการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะนั้นผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์เพื่อที่จะประสานความรู้สึกร่วมกันที่ไม่ขัดแย้งกันระหว่างบุคคล ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะมากเท่ากับ พฤติกรรมร่วมมือ เป็นวิธีการเชิงบวกที่จะช่วยให้ปัญหาต่าง ๆ นั้นคลี่คลายในทางที่ดีขึ้น เพราะต่างฝ่ายต่างช่วยกันเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับ ไพนูลย์ ฉิ่งทองคำ (2533 : 356-357) ได้เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีเข้ามามีส่วนร่วมเป็นวิธีเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในแผนงานหรือในการตัดสินใจ เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน เช่น การส่งเสริมวิธีการประชาธิปไตย สามารถลดความเป็นปฏิกิริยาให้น้อยลงได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ นามบุญถื่อ (2544 : บทคัดย่อ) เรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กำจัด หนูคง (2537 : บทคัดย่อ) เรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษาที่ 5 พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอใช้วิธีการร่วมมือและการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งและสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิพนธ์ แจ่มจำรัส (2544 : บทคัดย่อ) เรื่องการศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ผู้เชี่ยวชาญในด้านความขัดแย้งเลือกใช้วิธีการร่วมมือเป็นอันดับแรกในการจัดการความขัดแย้ง รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวดี ตาปนานนท์ (2542 : 59-60) เรื่องการศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่เป็นเพศชายเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด

2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ใน จังหวัดชลบุรี  
 ระยอง และ ฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการ การเอาชนะ อยู่ในกลุ่มต่ำ ทั้งในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน แสดงว่าเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเอาชนะน้อยกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป จนรู้สึกว่าเป็นคนไม่มีอำนาจ หรือบางครั้งอาจไม่มีทักษะในการใช้อำนาจที่มีอยู่ หรืออาจมีปัญหาในการแสดงจุดยืนที่เด่นชัด อีกทั้งห่วงใยความรู้สึกของคนอื่นมากเกินไปเป็นผลทำให้โหดในการตัดสินใจ โอนอ่อนไปมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่าวิธีแก้ปัญหามาโดยการเอาชนะเป็นวิธีที่มุ่งเอาใจตนเองมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงบุคคลอื่นเป็นการหักทรวงน้ำใจซึ่งกันและกัน และถ้าใช้การแก้ปัญหาด้วยวิธีการเอาชนะในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ระมัดระวังอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้ ซึ่งเป็นนิสัยของคนไทยที่ไม่นิยมแก้ปัญหาแบบรุนแรง และอีกเหตุผลหนึ่งในความเป็นจริงแล้วผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยส่วนใหญ่ไม่ใช่เจ้าของ รับอำนาจบริหารตามนโยบายของเจ้าของสถานศึกษาโดยไม่ได้รับอำนาจในเรื่องการตัดสินใจ ดังนั้นการตัดสินใจบางอย่าง หรือแม้แต่การใช้อำนาจที่นอกเหนือจากหน้าที่เรื่องงานแล้วผู้บริหารจะไม่กล้าที่จะปฏิบัติ แสดงว่าผู้บริหารห้อมล้อมด้วยผู้ที่มีอำนาจหรือผู้ที่มีตำแหน่งที่เหนือกว่า หรืออยู่ในอำนาจของเจ้าของสถานศึกษาก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา สุขวุฒิ (2542 : บทคัดย่อ) เรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กำจัด หนูคง (2537 : บทคัดย่อ) เรื่องวิธีการจัดการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษาที่ 5 พบว่าศึกษาธิการอำเภอใช้วิธีการการเอาชนะในการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวดี ตาปนานนท์ (2542 : 61) เรื่องการศึกษากระบวนการและวิธี แก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาลังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารแบบการแข่งขัน (การเอาชนะ) น้อยมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ นามบุญถื่อ (2544 : 63-65) เรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ กิ่งน้อย (2545 : 60-63) เรื่องยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ยุทธวิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบเอาชนะอยู่ในกลุ่มต่ำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ชูทองก้อน (2546 : 52) เรื่องการศึกษาการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแกลง จังหวัดระยองพบว่าผู้บริหาร ใช้การแก้ปัญหาด้วยวิธีการเอาชนะมีคะแนนเฉลี่ยต่ำ

3. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ใน จังหวัดชลบุรี  
 ระยอง และ ฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง อยู่ในกลุ่มปานกลาง ทั้งในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอน แสดงว่าเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ มากพอ ๆ กันกับคนทั่วไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้ผสมผสานกันไป เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามนโยบายของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบพฤติกรรมร่วมมือนั้น ผู้บริหารเลือกใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งต่าง ๆ ในเชิงบวกต้องการให้ปัญหาลี้คลายไปในทางที่ดีขึ้นและก่อให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ – ชนะ ทั้ง สองฝ่าย เช่นเดียวกับ ไพฑูรย์ ฉิ่งทองคำ (2533 : 356-357) ได้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาคด้วยวิธีการร่วมมือว่าเป็นการเปิด โอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือในการตัดสินใจเป็นการสร้างความเข้าใจ อันดีระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ นามบุญถื่อ (2544 : บทคัดย่อ) เรื่องการจัดการความขัดแย้งใน โรงเรียนประถมศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กำจัด หนูคง (2537 : บทคัดย่อ) เรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษาที่ 5 พบว่าศึกษาธิการอำเภอใช้ วิธีการร่วมมือและการประนีประนอมในการจัดการกับความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทริยาพรรณ สุภามณี (2541 : บทคัดย่อ) เรื่องความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง และการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า พยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิพนธ์ แจ่มจำรัส (2544 : บทคัดย่อ) เรื่องการศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญในด้านความขัดแย้งเลือกใช้วิธีการร่วมมือเป็นอันดับแรกในการจัดการความขัดแย้ง รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวดี ตาปานานท์ (2542 : 59-60) เรื่องการศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่เป็นเพศชายเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา สุขวุฒิ (2542 : บทคัดย่อ) เรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาในระดับปานกลางมากที่สุด และสอดคล้องกับเอกสารทางวิชาการของ ชูพงศ์ ปัญงะวัต (2541 : 99) กล่าวว่าวิธีการแก้ปัญหาภายในหน่วยงานโดยวิธีการร่วมมือร่วมใจช่วยกันแก้ปัญหาเป็นวิธีที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากันช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้ความขัดแย้งหมดไปและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ กังน้อย (2545 : บทคัดย่อ) เรื่องยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ยุทธวิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุดรองลงมาคือแบบการประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ตามลำดับและสอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิลา ศรีสำราญ (2545 : 65-66) เรื่องวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารใช้การแก้ปัญหาด้วยวิธี การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนตรี รัตนพันธ์ (2545 : 76) เรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติการที่ 3 พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางคือการบริหารแบบสร้างทีมทุกฝ่ายมีส่วนร่วม รองลงมาเป็นประนีประนอม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรศักดิ์ โชติพิณิจ (2543 : 72) เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (กปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยคือแบบประสานร่วมมือแบบประนีประนอมและแบบราบรื่น

#### 4. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ใน จังหวัดชลบุรี

ระยอง และ ฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้อยู่ในกลุ่มสูง เฉพาะ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาเดี่ยวแสดงว่าเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมการยอมให้มากกว่าคนอื่นๆ โดยทั่วไป ในบางครั้งอาจรู้สึกว่าคุณคิดหรือความสนใจของอาจารย์ใหญ่ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร หรืออาจจะเป็นเพราะระเบียบวินัยในหน่วยงานหย่อนยาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ใหญ่อาจถูกห้อมล้อมด้วยบุคคลที่มีอำนาจที่สูงกว่า เช่น เจ้าของสถานศึกษา หรือกลุ่มคนที่มุ่งเอาแต่ใจตนเองเห็นประโยชน์ของตนเองเป็นหลักไม่คำนึงถึงคนอื่น ดังนั้นอาจารย์ใหญ่จึงใช้วิธีการยอมให้ในการแก้ปัญหา เพราะถ้าหากไม่ยอมแล้วอาจจะเกิดปัญหาในภายหลังได้ และบางครั้งอาจารย์ใหญ่ใช้การแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้เมื่อเห็นว่าประเด็นความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อส่วนรวมมากกว่าตัวเอง มีความเสียสละและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มากขึ้น หรือต้องการให้เกิดความสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงแตกแยก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ชูก้อนทอง (2546 : บทสรุป) เรื่องการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง พบว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยองในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544 : 64) เรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้อยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ชูก้อนทอง (2546 : 52) เรื่องการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง พบว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยองใช้วิธีการยอมให้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติ เหลาสุภาพ (2543 :88) เรื่องความขัดแย้งระหว่างบุคคลและการจัดการความขัดแย้งของ บุคลากรสาธารณสุขในสถานีอนามัย จังหวัดกาฬสินธุ์พบว่าบุคลากรสาธารณสุขในสถานีอนามัยส่วนใหญ่ใช้วิธีการยอมให้มากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการแข่งขันตามลำดับ

## 5.6 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลที่ได้จากการวิจัย มีข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในจังหวัดชลบุรี ระยอง และระยอง และระยอง ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดปัญหา ความขัดแย้งน้อยที่สุด ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ครูอาจารย์รู้จักประสาน ความคิดความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน เน้นการดำเนินงาน โดยรวมของโรงเรียนเป็นหลัก

2. เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรวิเคราะห์ สถานการณ์ความขัดแย้งว่ารุนแรงหรือไม่และใช้วิธีไหนในการแก้ปัญหาตามความเหมาะสมของ สถานการณ์ขัดแย้งบางครั้งอาจใช้วิธีการร่วมมือเมื่อเห็นว่า อยากให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเกิดความพอ ใจ ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งรุนแรงต่างฝ่ายต่างไม่ยอมควรใช้วิธีการประนีประนอมเข้าเจรจาต่อ รองไกล่เกลี่ย แก้ปัญหา ยอมเสียเพื่อที่จะ ได้สิ่งที่ดีกว่า และ ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเมื่อเห็นว่าความ ขัดแย้งนั้นสามารถตกลงกันได้ เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้ง 3 แบบผสมผสานกันไป

3. เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งบางครั้งผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาต้องยอมรับ ความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างสมเหตุสมผลยอมให้บ้างบางสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการเอาชนะบ้างเมื่อเห็นว่าจำเป็นและมีความมั่นใจว่าการตัดสินใจลง ไปนั้นถูกต้อง ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีการพัฒนาสูงยิ่งขึ้น เจ้าของ สถานศึกษานอกจากจะให้อำนาจการบริหารสถานศึกษาตามนโยบายแล้วควรจะให้อำนาจในเรื่อง การตัดสินใจด้วย

4. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะมีอาจารย์หรือผู้บริหารบางคนสามารถแก้ปัญหานั้นได้ด้วยวิธีการที่ คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอมรับกันพอใจในการแก้ปัญหาได้ซึ่งหมายความว่า โรงเรียนสามารถพิจารณา และวางแผนการพัฒนาบุคลากร เช่นพิจารณาจัดคนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในอนาคตได้

## 5.7 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยคิดว่าแนวทางที่น่าจะส่งเสริมให้มีการทำวิจัยครั้งต่อไปควรจะเป็นดังนี้

1. ควรศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบการ ร่วมมือว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานอย่างไร โดยมุ่งเน้นถึงวิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบ WIN-WIN มุ่งที่จะให้เกิดความพอใจกับตนเองและผู้อื่น

2. ควรศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่สถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในวิธีการบริหารความขัดแย้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ควรศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งกับกลุ่มผู้บริหารในสถาบันอาชีวศึกษา
4. ควรศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษากับความพึงพอใจของครู
5. ควรศึกษางานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาว่าผู้บริหารและครูอาจารย์ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างไร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ วงศ์สวัสดิชาติ. 2540. “ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษา  
นอกโรงเรียนจังหวัด.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิติมา ปรีดีคิดล. 2529. ทฤษฎีการบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์.
- กิตติ เหลลาสุภาพ. 2543. “ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและการจัดการความขัดแย้งของ  
บุคลากรสาธารณสุขในสถานอนามัย จังหวัดกาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์สาธารณสุข  
ศาสตร์ มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กำจัด คงหนู. 2537. “วิธีจัดการความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5.”  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร.
- จิตต์อร่าม ศิรินิกร. 2540. “ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความ  
ขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดเขตการศึกษา 11.”  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิรดาวัลย์ สุจิรานุธรรม. 2545. “คุณลักษณะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน  
คาทอลิกสังกัดมณฑลจันทบุรี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุมพล พูนภัทรชีวิน. 2532. รายงานวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชน  
ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : เจริญผล.
- จรัณ ภาสุระ. 2534. ศิลปะการแก้ปัญหาคน. กรุงเทพฯ : ธัญญา พับลิเคชั่น.
- จันทร์จิรา ตอชะกุล. 2544. “การศึกษาและเปรียบเทียบการพัฒนาดนของผู้บริหารให้มีความ  
สามารถในการบริหารความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน กรณีศึกษา :  
โรงพยาบาลศิริราช และ โรงพยาบาลกรุงเทพ” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขา  
การพัฒนารพวิทยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. 2525. การเลิกล้มกิจการของโรงเรียนสายสามัญ. การศึกษาแห่งชาติ.
- ชูเกียรติ แถวปีดดา. 2537. “พฤติกรรมกรแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของ  
ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11.”  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ชูพงศ์ ปัญงะวัต. 2541. **มนุษยสัมพันธ์ ศิลปในการทำงานร่วมกัน**. กรุงเทพฯ : เอส.ดี.เพรส.
- ทริยาพรรณ สุภามณี. 2541. “ความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยิ่งยศ จิตรประวัติ. 2546. “ความคิดเห็นของครูต้อป้จจัย ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี.” ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ณรงค์ กังน้อย . 2545. “ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- นิพนธ์ แจ่มจรัส . 2544. “การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2543. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บัญญัติ लाख โรจน์. 2533. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย , สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ประเสริฐ งามพันธุ์. 2546. “การจัดการกับความขัดแย้ง.” วารสารข้าราชการครู. 23(3) : 2-5.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. **การจัดและบริหารอาชีวศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พรนพ พุกกะพันธ์. 2542. **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : ว.เพ็ชรสกุล.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2544. **จิตวิทยาการบริหาร**. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์.
- พรศักดิ์ โชติพินิจ. 2543. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. 2533. **การจัดการทรัพยากรคน**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พุทธคุณ พริกบุญจันทร์. 2543. “การบริหารความขัดแย้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ไพฑูรย์ นามบุญลือ. 2544. “การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

รัฐติگانต์ ปิ่นเปอะ. 2545. “การจัดการแก้ไขความขัดแย้งในชุมชน ชนบทภาคเหนือ.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิจิตร วรุตบางกูร. 2531. “การจัดการกับความขัดแย้ง.” วารสารครูปริทัศน์. 13 : 64-70.

มนต์ชัย ดันติพิบูลทรัพย์. 2545. “ความพึงพอใจของครูโรงเรียนบวรรัตนศาสตร์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดระยอง.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

มนตรี รัตนพันธ์. 2545. “การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติการที่ 3.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มนูญ คงทน. 2545. “การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศุวดี ตาปนานนท์. 2542. “การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศิริพร จักรกริชรัตน์. 2542. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสระแก้ว.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมพร ชูก้อนทอง. 2546. “การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแกลง จังหวัดระยอง.” ปริญญาบัตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมยศ นาวิการ. 2533. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรตดิ้ง.

สมยศ นาวิการ. 2524. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรตดิ้ง.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สิทธิกร อ้วนศิริ. 2547. "วิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลใน  
จังหวัดเลย." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา  
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเลย.
- สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. 2535. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์.
- สตีลา ศรีสำราญ. 2545. "วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา." วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุกัญญา สุขวุฒิ. 2541. "วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช." ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุบัน ราสุวรรณ. 2540. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร  
โรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด."  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 2)  
กรุงเทพฯ : ต้นอ้อ แกรมมี่.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542. จากระเบียบสู่การปฏิบัติ แนวทางการดำเนิน  
กิจการโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
เอกชน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล. 2544. "ความขัดและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาล  
ประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 6." วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อรุณ รักธรรม. 2533. "ระบบราชการกับความขัดแย้ง." เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์  
อันดับที่ 63. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Blake, Robert R , and Jane S. Mouton. 1964. **Manging Intergroup Conflict in Industry**  
**Houston.** Gulf.
- Brown, L. David. 1983. **Managing Conflict at Organizational Interfaces.** Reading.  
Massachusetts : Addison-Wesley.
- Chung, Okae H. and leon C. Megginson. 1981. **Organizational Behavior : Developing**  
**Managerial Skills.** Harper and Row : New York.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Clayton, Thomas. 1975. **Thomas – Kilmann Conflict mode instrument**. New York : Tuxedo Xicom.
- Everard, Bertie and Geoffrey Morris. 1990. **Effective School Mangement**. 2<sup>nd</sup> London. Poul Champman.
- Filley, Alan C. 1975. **Interpersonal Conflict Resolution**. Glenview. Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. 1978. **The Social Psychology of Organizations**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. 1970. **Determining sample size for research Activites**. Journal of Education and Psychological Measurement, 30(3), 608.
- Lewis A. Coser. 1965. **The Function of Social Conflict**. London.
- M. Afzalur Rahim, 1983. **Rahim Organizational Conflict Inventories I and II**. Polo, California : Consulting Psychologists Press.
- Owens. Robert G. 1991. **Organizational Behavior in Education**. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 1983. **Managing Organizational Conflict . A Non Traditional Approach**. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Thomas, K.W., & Kilmann, R. H. 1987. **Thomas – Kilmann conflict mode Instrument (27<sup>th</sup> ed.)**. New York : XICOOM Incorated.
- Thomas, K.W., & Schmidt, W. H. 1972. **A survey of managirial interests with Respect to conflict**. Journal of Education and Psychological Management, 38(2), 81-89.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย

### เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

#### คำชี้แจง

การวิจัยเรื่อง "การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในการทำงาน เพื่อให้การบริหารจัดการ ภายในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและพัฒนาการทำงานในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาต่อไป

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์ผู้บริหาร ที่เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนก ช่วยกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นด้วยความพิถีพิถันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะต่อไป ซึ่งการตอบแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และผลการวิจัยจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือการปฏิบัติงานของท่านผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

(ว่าที่ ร.ต. เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ)

นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย

### เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง สถานภาพโดยตำแหน่ง และประเภทวิชาที่เปิดสอนของโรงเรียน โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) ให้ตรงตามสภาพที่เป็นจริงของท่าน

#### 1. เพศ

- ( ) ชาย  
( ) หญิง

#### 2. อายุ

- ( ) ต่ำกว่า 35 ปี  
( ) 35 -45 ปี  
( ) มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป

#### 3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง

- ( ) ต่ำกว่า 5 ปี  
( ) 5 – 10 ปี  
( ) มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

#### 4. ตำแหน่ง

- ( ) อาจารย์ใหญ่  
( ) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่  
( ) หัวหน้าคณะ-หัวหน้าแผนก

#### 5. ประเภทวิชาที่เปิดสอนของโรงเรียน

- ( ) เปิดสอนประเภทวิชาเดียว  
( ) เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภท

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออก หรือพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติ เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ จำนวน 30 ข้อ โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลือก ก. หรือ ข. ตามพฤติกรรมที่เป็นจริงของท่านหรือในกรณี queพฤติกรรมทั้ง 2 ในแต่ละข้อเป็นพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติทั้ง 2 พฤติกรรม ให้ท่านเลือกพฤติกรรมที่ท่านคิดว่าจะปฏิบัติเพียงพฤติกรรมเดียว หากในกรณีที่พฤติกรรมทั้ง 2 พฤติกรรมนั้นเป็น พฤติกรรมที่ท่านไม่เคยหรือไม่คิดว่าจะปฏิบัติ ให้ท่านเลือกพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งที่ท่านคิดว่า ท่านจะปฏิบัติเพียงพฤติกรรมเดียว

### ตัวอย่าง

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหาร	ตัวเลือก
1	ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา	.....
	ข. ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน	.... ✓ .....

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหาร	ตัวเลือก
1	ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน	..... .....
2	ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม ข. ข้าพเจ้าพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน	..... .....
3	ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้ ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้	..... .....
4	ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม ข. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา	..... .....
5	ก. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้	..... .....
6	ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการทำให้ข้าพเจ้าไม่สบายใจ ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ	..... .....
7	ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ ข. ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น	..... .....
8	ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้ ข. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย	..... .....
9	ก. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า	..... .....
10	ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้ ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม	..... .....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหาร	ตัวเลือก
11	ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้	..... .....
12	ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง	..... .....
13	ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า	..... .....
14	ก. ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ ข. ข้าพเจ้าพยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์	..... .....
15	ก. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้	..... .....
16	ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี	..... .....
17	ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้ ข. ข้าพเจ้าพยายามจะทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้	..... .....
18	ก. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้า ต้องการบ้าง	..... .....
19	ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย ข. ข้าพเจ้าพยายามที่ประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาคิดอย่างรอบคอบ	..... .....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหาร	ตัวเลือก
20	ก. ข้าพเจ้าพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ข. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีจะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม	..... .....
21	ก. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น ข. ข้าพเจ้าเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	..... .....
22	ก. ข้าพเจ้าพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่นๆ ข. ข้าพเจ้าพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้า	..... .....
23	ก. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง ข. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา	..... .....
24	ก. ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายามทำตามใจเขา ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม	..... .....
25	ก. ข้าพเจ้าพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์ ข. ในการเจรจาต่อรองนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่น	..... .....
26	ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง	..... .....
27	ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ ข. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา	..... .....
28	ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้ ข. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา	..... .....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหาร	ตัวเลือก
29	ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา ข. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง	..... .....
30	ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่เราจะได้ร่วมมือกัน และ ช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา	..... .....



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

ว่าที่ร้อยตรี เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ รหัสประจำตัว 45061407 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา (CONFLICT MANAGEMENT OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS ADMINISTRATORS)" โดยมี ดร.มาลัย จีร์วัฒน์เกษตร์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุ้ม เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2547

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2547

(รศ.ดร.อิทธิพล แจ่งชิต)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 / 3203

คณะครูสาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนจตุรทิศ เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520

21 กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วย ว่าที่ ร.ต. เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา” คณะครูสาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอลความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้ ว่าที่ ร.ต. เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ ทดลองใช้แบบสอบถาม เพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นเกษม;

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 / 4204

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระ

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๒ กันยายน 2547

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
  2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย ว่าที่ร้อยตรี เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2547 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ ว่าที่ร้อยตรี เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ 153 /2547

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ  
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของ ว่าที่ร้อยตรี เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ ของ ว่าที่ร้อยตรี เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ รหัสประจำตัว  
45061407 เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและ  
พิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
 

ดร. มาลัย	จิรวัดนเกษตร์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร. ศิริพรรณ	ชุนนุม	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์
 

รศ.ดร.รวิวรรณ	ชินะตระกูล	ประธานกรรมการ
ดร. มาลัย	จิรวัดนเกษตร์	กรรมการ
ดร. ศิริพรรณ	ชุนนุม	กรรมการ
ดร. ณรงค์	พิมพ์สาร	กรรมการ
ผศ.ดร.วิไลพร	วรจิตตานนท์	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2547

(รองศาสตราจารย์ รวิวรรณ ชินะตระกูล)

กทมาดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้เก็บข้อมูลของการวิจัย  
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

จังหวัดฉะเชิงเทรา

1. โรงเรียนบางประกองบริหารธุรกิจ
2. โรงเรียนเทคโนโลยีศรีวรการ
3. โรงเรียนเทคโนโลยีฉะเชิงเทรา
4. โรงเรียนพาณิชย์การฉะเชิงเทรา

จังหวัดระยอง

5. โรงเรียนเทคโนโลยีระยองเฉลิมพระเกียรติ
6. โรงเรียนพัฒนเวชบริหารธุรกิจ
7. โรงเรียนระยองพาณิชย์การ
8. โรงเรียนโปลีเทคนิคระยอง

จังหวัดชลบุรี

9. โรงเรียนจอมเทียนบริหารธุรกิจ
10. โรงเรียนเทคนิคพาณิชย์การสัตหีบ
11. โรงเรียนเทคโนโลยีศรีราชา
12. โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อีเทค)
13. โรงเรียนอักษรเทคโนโลยีพัทยา
14. โรงเรียนพัทยายบริหารธุรกิจ
15. โรงเรียนพัทยาพาณิชย์การ
16. โรงเรียนชลบุรีบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี
17. โรงเรียนคาราสุมุทบริหารธุรกิจ
18. โรงเรียนพาณิชย์การชลบุรี
19. โรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี
20. โรงเรียนเมืองชลพาณิชย์การ
21. โรงเรียนไทยเบญจบริหารธุรกิจชลบุรี
22. โรงเรียนพาณิชย์การตะวันออก
23. โรงเรียนชลพิณิชพาณิชย์การ
24. โรงเรียนวิศวกรรมเทคโนโลยีบริหารธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**ภาคผนวก ค**  
**จำนวนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร						รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง						รวม
	ประเภทวิชาเดียว			มากกว่า 1 ประเภทวิชา				ประเภทวิชาเดียว			มากกว่า 1 ประเภทวิชา			
	อาจารย์ใหญ่	ผู้ช่วย	หัวหน้าแผนก	อาจารย์ใหญ่	ผู้ช่วย	หัวหน้าแผนก		อาจารย์ใหญ่	ผู้ช่วย	หัวหน้าแผนก	อาจารย์ใหญ่	ผู้ช่วย	หัวหน้าแผนก	
<b>จังหวัดฉะเชิงเทรา</b>														
โรงเรียนบางประกงบริหารธุรกิจ	1	4	4	-	-	-	9	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนเทคโนโลยีศรีวรการ	1	4	3	-	-	-	8	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนเทคโนโลยีฉะเชิงเทรา	-	-	-	1	4	8	12	-	-	-	1	2	5	8
โรงเรียนพาณิชย์การฉะเชิงเทรา	1	4	4	-	-	-	9	1	2	2	-	-	-	5
<b>จังหวัดระยอง</b>														
โรงเรียนเทคโนโลยีระยองเฉลิมพระเกียรติ	-	-	-	1	4	7	12	-	-	-	1	2	4	7
โรงเรียนพัฒนาเวชบริหารธุรกิจ	1	4	3	-	-	-	8	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนระยองพาณิชย์การ	1	4	5	-	-	-	9	1	2	3	-	-	-	6
โรงเรียนโปลีเทคนิคระยอง	1	4	5	-	-	-	9	1	2	3	-	-	-	6
<b>จังหวัดชลบุรี</b>														
โรงเรียนจอมเทียนบริหารธุรกิจ	1	4	3	-	-	-	8	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนเทคนิคพาณิชย์การสัตหีบ	1	4	5	-	-	-	10	1	2	3	-	-	-	6
โรงเรียนเทคโนโลยีศรีราชา	1	4	5	-	-	-	10	1	2	3	-	-	-	6
โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อีเทค)	-	-	-	1	4	14	19	-	-	-	1	2	9	12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

จำนวนผู้บริหาร ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร							จำนวนกลุ่มตัวอย่าง						รวม
	ประเภทวิชาเดียว			มากกว่า 1 ประเภทวิชา			รวม	ประเภทวิชาเดียว			มากกว่า 1 ประเภทวิชา			
	อาจารย์ใหญ่	ผู้ช่วย	หัวหน้าแผนก	อาจารย์ใหญ่	ผู้ช่วย	หัวหน้าแผนก		อาจารย์ใหญ่	ผู้ช่วย	หัวหน้าแผนก	อาจารย์ใหญ่	ผู้ช่วย	หัวหน้าแผนก	
โรงเรียนอักษรเทคโนโลยี พิทยา	-	-	-	1	5	8	14	-	-	-	1	3	5	9
โรงเรียนพิทยบริหารธุรกิจ	1	4	4	-	-	-	9	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนพิทยาพาณิชย์การ	1	4	3	-	-	-	7	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนชลบุรีบริหาร ธุรกิจ และเทคโนโลยี	1	4	3	-	-	-	8	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนคาราสุมทร บริหารธุรกิจ	1	5	6	-	-	-	12	1	3	4	-	-	-	8
โรงเรียนพาณิชย์การชลบุรี	1	4	4	-	-	-	9	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี	-	-	-	1	6	9	16	-	-	-	1	3	5	9
โรงเรียน เมืองชลพาณิชย์การ	1	4	3	-	-	-	8	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนไทยเบญจ บริหารธุรกิจชลบุรี	1	5	6	-	-	-	12	1	3	4	-	-	-	8
โรงเรียนพาณิชย์การ ตะวันออก	1	4	3	-	-	-	8	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนชลพิณิช พาณิชย์การ	1	4	4	-	-	-	9	1	2	2	-	-	-	5
โรงเรียนวิศวกรรม เทคโนโลยีบริหารธุรกิจ	-	-	-	1	4	6	11	-	-	-	1	2	4	7
รวม	18	74	73	6	28	51	250	18	38	44	6	14	32	152

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ว่าที่ ร.ต. เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ
วัน เดือน ปีเกิด	4 ตุลาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอปง จังหวัดพะเยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	34/2 หมู่ 2 บ้านหนองบัว ตำบลลิม อำเภอปง จังหวัดพะเยา 56140
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนอักษรเทคโนโลยีวิทยา 189/30 หมู่ 11 ถนนเทพประสิทธิ์ เมืองพิทยา ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี 20260
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวางแผนและพัฒนา
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2538 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาอิเล็กทรอนิกส์ทั่วไป จากวิทยาลัยเทคนิคพะเยา ปีการศึกษา 2540 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาอิเล็กทรอนิกส์ทั่วไป จากวิทยาลัยเทคนิคพะเยา ปีการศึกษา 2542 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโทรคมนาคม จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้