

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพปัญหาและการจัดการความขัดแย้งของนักเรียน  
ในโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
2. ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”
3. สาเหตุของความขัดแย้ง
4. ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
5. กระบวนการของความขัดแย้ง
6. ความขัดแย้งในโรงเรียน
7. พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง
8. รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง
9. การปรับตัวทางสังคม
10. การแก้ปัญหา
11. จิตวิทยาเด็ก ด้านพัฒนาการวัยเด็กตอนปลาย
12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
13. กรอบแนวคิดในการศึกษา

## แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติ อาจจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคลไม่มีใครปรารถนา เป็นสิ่งเลวร้าย สิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสื่อม ถ้าผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาอบรม ประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไปเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นในสังคม ดังที่ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535, หน้า 167 – 168 อ้างอิงใน ชยาน์ ไตวิเศษ 2548) ได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แนวคิดดั้งเดิม แต่เดิมนั้นถือว่าความขัดแย้ง เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรที่มีความขัดแย้งมาก เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหารความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่ดี ควรขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป

2. แนวคิดสมัยใหม่ แนวความคิดในระยะหลังเริ่มมองความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดเดิม โดยมองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้งโดยไม่จำเป็นต้องมีใครผิดใครถูก ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผสมผสานของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแต่ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ควรนำมาเปิดเผย ไม่ควรจะปกปิด

วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 12 – 14) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ อัลเบียน สมอลล์, ทอลคอตต์ พาร์สัน และเลwis เอ. โคเซอร์ (Albion Small, Talcott Parson and Lewis A. Coser) ว่า

1. แนวคิดแบบเดิม เป็นกระบวนการพื้นฐานปรากฏให้เห็นทั่วไป เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคม และคนทั่วไปว่าเป็นสิ่งไม่ดี สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงและไม่ควรเกิดในการบริหารงานตามแนวคิดแบบเก่า ที่ต่างมองเห็นความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น เพราะทำให้เสียหาย มีผลกระทบเป็นทางลบต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงที่จะทำให้เกิดและกำจัดออกไปเสีย เพื่อให้ การดำเนินงานได้ราบรื่น

2. แนวคิดแบบใหม่ มีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ หลีกเลี่ยงไม่ได้ บางเวลาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะความขัดแย้งทำให้เห็นถึงปัญหา และนำไปสู่การพยายามหาข้อบกพร่องและหนทางแก้ไขหรือหนทางที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรต้องการ หรือเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ และเจริญยิ่งขึ้น ความขัดแย้งก็จะเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีการควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์ (2538, หน้า 21) ได้อธิบายสรุปถึงลักษณะที่แสดงออกถึง แนวคิด ความขัดแย้ง โดยจำแนกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1. การรับรู้ จัดเป็นมิติหนึ่งของความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ คู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของตนเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ แบบแรก เป็นกรณีที่กลุ่มหรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะร่วมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตนเมื่อเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง แบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่า จะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน

2. การจูงใจ เกิดจากระดับความขัดแย้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความรู้สึกและ พฤติกรรมของคู่กรณี

3. กฎข้อบังคับ การกระทำที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องอยู่ในกรอบของกฎและแนวทาง ที่กำหนดอย่างเป็นทางการ ย่อมสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าต้องปฏิบัติตาม

4. ความเข้มข้น หรือระดับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับอัตราส่วนของความขัดแย้งต่อ ความไม่ขัดแย้ง ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปความขัดแย้งอย่างแท้จริง

5. ความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ เป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดของความขัดแย้ง เพราะ มีความเกี่ยวพันต่อกระบวนการขัดแย้ง ตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดสิ้นสุด ระดับของอำนาจที่แตกต่าง กันเป็นผลให้คู่กรณีตระหนักถึงความแตกต่างและหาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความเท่าเทียมกัน หรือนัย หนึ่งคือ การยุติความขัดแย้ง

ปริศญา สิทธิรังษีณา (2543, หน้า 18) กล่าวว่า การรับรู้จัดว่าเป็นมิติหนึ่งของ ความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของตน เข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ แบบแรก เป็นคู่กรณีในกลุ่ม หรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะร่วมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตน เมื่อเทียบกับสภาพ ของอีกฝ่ายหนึ่งแบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่า จะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่ง ยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน

روبบินส์ (Robbins. 1993, หน้า 445 – 447) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เกิดขึ้นในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

แนวคิดแบบสืบทอดประเพณีนิยม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วง ค.ศ.1930 - 1940 เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้างไม่เป็นประโยชน์ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป

แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วง ค.ศ. 1940 - 1970 มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป บางครั้ง ความขัดแย้งทำให้เกิดประโยชน์ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ

แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactions View) เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ยังช่วยให้กลุ่มทำงาน มีประสิทธิภาพมีการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้คนตื่นตัว กระตือรือร้นวิเคราะห์ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

เวเบอร์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 30, อ้างอิงใน Weber, 1968, หน้า 103) ยอมรับว่า ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการให้บรรลุความปรารถนาของตน ในสภาพที่มีทรัพยากรจำกัด การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเอง ทำให้ผู้นั้น มีอำนาจมากขึ้นการแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในการแข่งขัน มีกฎกติกา ที่ทุกฝ่าย ยอมรับ การชนะ คือ การได้รับประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานทำให้เกิด การแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

สรุปได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้น ต่อมาเชื่อว่าเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอ เกิดขึ้นจากความเชื่อของการรับรู้ จูงใจ ความไม่เท่าเทียมของอำนาจ และความปรารถนาในทรัพยากรที่จำกัด ทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้น วิเคราะห์ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

### **ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”**

ในการอยู่ร่วมกันจะต้องเกิดความขัดแย้ง จึงควรที่จะศึกษาถึงความขัดแย้ง ให้รู้จักและ เข้าใจประโยชน์และความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้คือ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 248 อ้างอิงใน ชยาน์ ไตวิเศษ, 2548 หน้า 9) กล่าวถึงความขัดแย้งว่ามักจะเข้าใจได้ถึงสภาพอาการต่าง ๆ การเกลียดชัง การแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่ม

ไม่ให้ความร่วมมือ สภาพความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งมุ่งที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมาย โดยเอาชนะเหนือฝ่ายหนึ่ง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 161 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 หน้า 11) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า เป็นสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พอใจกัน หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานจากความต้องการของคนต่อทรัพยากรที่ไม่สามารถสนองตอบ เช่นเดียวกับ เบญจมาศ ลีละวาณิชย์ (2538, หน้า 7) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้งในลักษณะที่รวมกัน ทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในตัวเองไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจและเมื่อบุคคลสองฝ่ายสองกลุ่มหรือมากกว่ามีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูลข่าวสารและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน พ้องกับ สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 172) กล่าวว่าความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องกันที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์การที่สอดคล้องกับ คำกล่าวของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) ว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจในการเลือกอย่างใด อย่างหนึ่งอาจจะเต็มใจหรือจำใจเลือก ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือการสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะบรรลุเป้าหมาย

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 203) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการของบุคคลที่จะกระทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่ง และส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจก่อให้เกิดความเครียด เช่นเดียวกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกันและตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ และวิภาวี เจียมบุศย์ (2544, หน้า 22) สรุปว่า ความขัดแย้งประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้งของแต่ละฝ่าย นอกจากไม่ทำตามแล้วยังต่อต้านความไม่เห็นพ้องกันในเรื่องความคิดความเชื่อ ทศนคติ ความต้องการเป้าหมาย และผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในเชิงบวกและลบ ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง สนับสนุนผลการสรุปของ จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544, หน้า 14) ว่าความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตน ในเมื่อความต้องการของตนไม่ได้รับความสนใจหรือได้รับการตอบสนอง ไม่ตรงตามที่ตนได้คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมเพื่อแสดงออกถึงความไม่พอใจ ซึ่งพฤติกรรม ที่แสดงออกถึงการต่อต้านนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12 – 14)

ว่า เมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพ ในองค์การขึ้นก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากความไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล

แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn, 1978, หน้า 649) กล่าวว่าไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับ เพื่อผลประโยชน์บางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ แสดงออกโดยพยายาม ขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้านฝ่ายตรงข้ามให้เห็นพ้องกัน

จุง และเม็กกินสัน (Chung and Megginson, 1981, หน้า 252) ได้ให้ความหมายคำว่า ความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะเข้าใจกันได้ ไม่ว่าจะเป็นการต้องการความสนใจหรือเป้าหมายทำให้เกิดการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความต้องการของตน สอดคล้องกับ ทรัสต์ (Trusty, 1987, หน้า 103) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์ และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตนที่ไม่ได้รับความสนใจ หรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไม่พอใจและการต่อต้านของพฤติกรรมขึ้นอยู่กับพื้นฐานของวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล

### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พบได้ทั่วไปในครอบครัว สังคม และองค์การ หน่วยงานต่างๆ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็มักจะเกิดการแย่งชิง แข่งขัน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ และอำนาจตามที่ตนต้องการ ดังนั้นจึงควรจะต้องรู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเป็นประจำ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537, หน้า 189 – 190) ได้แก่ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้และพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ตลอดจนโครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบบระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล องค์การ ตลอดจนการสื่อสารข้อความที่ไม่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น สนับสนุนการศึกษา สาเหตุความขัดแย้งของ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536, หน้า 75 – 76) พบว่า มาจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะนิสัย อารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน

ทัศนะของโรบบินส์ (Robbins, 1993, หน้า 448 – 450) ได้จำแนกสภาพการณ์ที่นำไปสู่สาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การและตัวแปรส่วนบุคคล

การสื่อสาร เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง มิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสารที่น้อยเกินไป หรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง สาเหตุจากการติดต่อสื่อสาร เช่น

1. ไม่เข้าใจในความหมาย
2. ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
3. ได้ข้อมูลไม่ถูกต้อง
4. มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
5. ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัลและการพึ่งพาคัดค้านระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การขนาดใหญ่และมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรมและการที่ต้องพึ่งพาคัดค้านในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง สาเหตุจากโครงสร้าง เช่น

1. สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
2. ภาระงานไม่เท่ากัน
3. วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน
4. การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน บทบาทขัดแย้งกัน
5. ทรัพยากรมีไม่เพียงพอกับความต้องการ

ตัวแปรส่วนบุคคล ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของ

บุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้เป็นศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง สาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น

1. เข้ากับคนอื่นไม่ได้
2. ไม่พอใจในบทบาทของตน
3. มีวัตถุประสงค์ส่วนตัว ไม่สอดคล้องกับองค์การ

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 45 – 46) กล่าวถึงสาเหตุที่เกิดความขัดแย้ง มักมาจากองค์ประกอบด้านบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ ด้านแบบฉบับของพฤติกรรม กระทำพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ที่พิจารณาได้ จิตวิทยา คือ ด้านความคิด อารมณ์ การเจรจา ภาวะผู้นำ ตลอดจนด้านการรับรู้และความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนแตกต่างกัน ตลอดจนใช้ความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนนำไปสู่ความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม จาก 4F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ความกลัว เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมาก เพราะเกิดได้อย่างถาวร กลัวจะถูกลบศักดิ์ศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่จะต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษาความกลัวต่าง ๆ นานา เช่น กลัวไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับเลือกตั้ง เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง เราจะเห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง กำลังในที่นี้มิได้หมายถึง กำลังทางกาย ทางอาวุธเท่านั้น หมายถึงกำลังคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุমิตหรือไม่อนุမิต การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบการใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสื่อสาร การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน



โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมายส่วนตน ฯลฯ บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความขัดแย้งในตนเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์การรู้สึกว่าได้ ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือ เราใช้เกณฑ์อะไรวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นคนตั้ง คนจะมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควรได้ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคนต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหา มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็เหมือน ความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู

4. ทูน หมายถึงทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้อง แข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

### **ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ ภายในสังคมเมื่อเกิด ความขัดแย้งขึ้นจะเกิดผลดีและผลเสียต่อองค์การและสังคม เป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจาก ความขัดแย้ง ประโยชน์และโทษของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ดังนี้

#### **ผลดีของความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งนั้นไม่ใช่จะก่อให้เกิดผลร้ายเสมอไป ความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลดี ริงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 295) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่าเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหา วิธีการข้อมูลใหม่ ๆ กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ เช่นเดียวกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 162) ว่าความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดผลดีของความรอบคอบ ความมีเหตุมีผลและ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ดังเช่น ศาสตราจารย์ทริสตี แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ศึกษา ผลงานของโคเซอร์ พอนด์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540. หน้า 22, อ้างอิงใน Trusty. 1987) และ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 279 – 282) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีผู้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ ในด้านต่าง ๆ เช่น ด็อยท์ซ (Deutsch) สรุปว่า

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม

5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใดหรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้
7. ความขัดแย้งภายนอก มักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

#### **ประโยชน์ต่อบุคคล**

1. ความขัดแย้งสามารถทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่าง ได้รับการตอบสนอง การโต้เถียงกันบ้าง อาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้าง คนที่ชอบก้าวร้าวอาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน
2. ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเอง โดยจะต้องระวังและรู้ว่าอะไรหรือรู้อะไรจะทำอะไรเมื่อเกิดความขัดแย้ง
3. ความขัดแย้งอาจทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง ด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง จะช่วยทำให้คนมีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดี

#### **ประโยชน์ต่อองค์กร**

1. ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเชิงวิจักษ์เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารต้องระวังว่าปัญหาคืออะไร ใครเกี่ยวข้องบ้างและจะแก้ไขปัญหาอย่างไร
2. ความเห็นขัดแย้งกันทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจ ถ้าหากความขัดแย้งถูกละเลยและปิดบังแล้ว ความแตกต่างของความคิด ในการทำงานร่วมกันจะไม่ได้รับการแก้ไข
3. ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ความขัดแย้งแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จะทำให้คนปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง บุคคลอาจแสดงความสามารถเฉพาะตนออกมามากกว่าในสถานการณ์ที่สงบ
4. ความขัดแย้งจะทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็น หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุด

ศาสตราจารย์ทรัสตี (Trusty) แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น

1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดเอกลักษณ์ในกลุ่มของตน และจะช่วยให้ขอบเขตของกลุ่มชัดเจนและเข้มแข็งขึ้น
2. ความขัดแย้งช่วยให้ความสัมพันธ์มีอยู่ต่อไป เพราะได้ปล่อยให้ระบายความเป็นปรปักษ์ต่อกันออกเสียบ้าง

3. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่มมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ให้คุ้มค่า
4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ทางสังคมภายในกลุ่มมีมากขึ้น
5. ความขัดแย้งทำให้สร้างนอร์มใหม่ขึ้นมา และต้องยืนยันนอร์มเก่าอีกครั้งหนึ่ง
6. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาต่าง ๆ กระจ่างชัดขึ้น
7. ความขัดแย้งมักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความขัดแย้งจึงช่วยจูงใจบุคคล และองค์การได้เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกัน ก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่
5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

สรุปว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ คือ สร้างเอกลักษณ์ของตนเองช่วยทำให้ขอบเขตของกลุ่มชัดเจน สร้างความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว เกิดการระดมทรัพยากรมาใช้ให้คุ้มค่า มีส่วนร่วมทางสังคม นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลและองค์การได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยป้องกันการหยุดอยู่กับที่ที่เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่มาสนับสนุนฝ่ายตนทำให้ได้ข้อมูลใหม่มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ดังที่ โอเวนส์ (Owens, 1991, pp. 246 – 248) ได้กล่าวว่า หากความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวกจะมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่

เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือสนับสนุนจะเป็นความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

### ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีผลเสียอยู่มาก ถ้ามีอยู่ในระดับต่ำหรือไม่มีจะไม่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เกิดความเฉื่อยชาในองค์กรและบุคคลในทางตรงกันข้าม ถ้าเกิดมีความขัดแย้งสูงมาก จะทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความตึงเครียด ข้อมูลถูกบิดเบือนในระดับสูงเป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานได้น้อยมาก

### ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบผลทางลบและผลทางบวกของความขัดแย้ง

ผลทางลบ	ผลทางบวก
1. การสื่อสารถูกบิดเบือนไม่ทั่วถึง	1. เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน
2. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ	2. การควบคุมการปฏิบัติงานจะดีขึ้น
3. ไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน	3. ความรอบคอบ ความมีเหตุผลใน
4. ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ	การแก้ปัญหา
5. คุณภาพการตัดสินใจต่ำ	4. เป็นการพัฒนาวิธีทำงานใหม่ ๆ
6. อาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเป็นเผด็จการ	

ดังนั้น สรุปกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าได้ศึกษาในเรื่องความขัดแย้ง จะรู้และเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งจะเกิดอยู่ตลอดเวลา ถ้ามีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการปรึกษาหารือกัน เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ จะช่วยให้ลดความขัดแย้งและก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านตัวบุคคลและองค์กร เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ช่วยลดความขัดแย้งที่รุนแรงมากขึ้น ให้ลดน้อยลง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานได้

### กระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ในกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่าง ๆ ของความขัดแย้งมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 89) ตามแนวคิดของ แมค และสไนเดอร์ (Mack and Snyder, 1972, pp. 8 – 9) ได้รวบรวมสรุปคุณลักษณะของพฤติกรรม และ

ความสัมพันธ์ของบุคคล ในสถานการณ์ขัดแย้งจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย อาจเป็นบุคคล หรือกลุ่ม ก็ได้ ความขัดแย้งมักเกิดจากการมีตำแหน่งไม่พอ หรือมีทรัพยากรไม่พอเพียง พฤติกรรม ที่มุ่ง การทำลาย การทำร้ายและสกัดกั้นหรือการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งจะได้รับหรือชนะต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือพ่ายแพ้ ความขัดแย้งจะต้องมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม เกี่ยวข้องกับการควบคุมทรัพยากรที่มี ไม่เพียงพอ หรือต้องการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งในทางใดทางหนึ่ง จึงเกี่ยวข้องกับ ความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ ทางสังคมขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ ขาดช่วงลงชั่วคราวและปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลงเกิดการเปลี่ยนมาตรฐานความคาดหวังในการ ทำงาน

ส่วนทัศนะของ ฟิลเลย์ (Fillely, 1975, p.4) ได้เสนอแนะว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญ คือ บุคคลกลุ่มพวกอย่างน้อย 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน ต่างฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมาย หรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง ลักษณะของ ปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้าม หรือ การแสดงเพื่อให้ได้ชัยชนะ โดยแสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แต่ละฝ่าย ต่างก็พยายามสร้างสภาวะของความไม่สมดุลหรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

ฟิลเลย์ (Fillely, 1975, หน้า 8) กล่าวถึง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสอง ฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ได้เสนอแนะว่า กระบวนการแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การเกิดสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง
2. เกิดความขัดแย้งที่รับรู้
3. เกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด
5. ปัญหาหรือระดับความขัดแย้ง
6. ผลจากการแก้ปัญหา

โธมัส (Owens, 1995, p. 153 – 154, citing Thomas, 1976, p. 895) ได้กล่าวถึง กระบวนการเกิดความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจ ในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิด

คู่มือนี้พยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมเป็นการแสดงพฤติกรรม เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดง พฤติกรรมนั้นและ รอบบินส์ (Robbins, 1993, p.448 – 455) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้ง ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ขั้นแรกของกระบวนการขัดแย้ง การมี สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง อาจถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

ขั้นที่ 2 การรู้จากสภาพการณ์ขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ศักยภาพของการเป็น ปรปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในขั้นนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่ตนถูกกระทบ โดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่ตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นำหรือการรู้ว่สภาพการณ์นำ ส่งผลกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือ เป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้และบุคคลอาจรู้สึกว่ มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้ง ที่รู้สึกได้

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมการจัดการ การที่คนเรารู้ว่มีความขัดแย้งหรือรู้สึกว่มีความ ขัดแย้งนั้นยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ เมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การ ใช้กำลัง การใช้ความรุนแรง อาจเป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายจะพยายามจัดการกับความขัดแย้งโดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่าย แสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

1. การแข่งขัน เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือร่วมใจ เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
3. การแบ่งปัน เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง ก็จะสามารถ ประนีประนอมกันได้
4. การหลีกเลี่ยง อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือ พยายามระงับความขัดแย้ง

5. การยอมให้ เป็นการเสียสละของฝ่ายตน โดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 5 ผลของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง จะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์ หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือนองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม การแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ซึ่งมีผลทางสร้างสรรค์ หรือเกิดความขัดแย้งตามมาอีกขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

### ความขัดแย้งในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการที่ได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในหน่วยงานไว้ชัดเจน มีการจำแนกงานตามหลักความรู้ ความสามารถอย่างมีระบบ ข้าราชการปฏิบัติงานภายในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีวินัยกำกับ มีการจัดองค์การตามสายงาน บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ตั้งแต่ปัญหาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างครูกับครู ปัญหาครูในกลุ่มวิชา หรือหมวดวิชา เมื่อมีความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง หาสาเหตุและวิธีแก้ไขเพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม และเกิดการสร้างสรรค์ในโรงเรียน ดังเช่น การศึกษาของอิงลิช (English, 1975, อ้างอิงใน ทวีศักดิ์ บุญชูไชย, 2532, หน้า 45) ได้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นจากเหตุ 3 ประการ คือ

1. เกิดจากปรัชญา แนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ

### 3. ความขัดแย้งในเรื่องอำนาจและผลประโยชน์

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 234 – 235, อ้างอิงใน วิชาวิ เจียมบุศย์, 2544, หน้า 44)

กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 5 ประการ

1. ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีดำเนินงาน ขาดการประสานงานที่ดี
2. การทำตัวเป็นเจ้าของขุนมูลนาย เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา
3. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

ส่วนเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 ,หน้า 8) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งในหน่วยงานทางการศึกษา มักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ คือ ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่งสถานภาพ หรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และประการที่สาม ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน เป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 17 – 19) โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งหลายแบบประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัยบุคคลิกภาพ และเป้าหมาย ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ไพบุลย์ ฉิงทองคำ (2541, หน้า 21 – 22) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความตระหนักว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้ โดยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจคลี่คลายได้ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงต้องรอเวลาจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายเห็นว่าการขัดแย้งมีแต่ทางเสียทั้งคู่ควรประนีประนอมกันการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความ และตรวจสอบเพราะปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่มีเจตนาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ง่ายในรูปแบบของการเขียนบัตรสนทนที่ การรับฟัง



ไม่จำเป็นต้องเชื่อทั้งหมด เพราะในที่สุดแล้วผู้บริหาร ต้องตัดสินใจเองและหากการตัดสินใจเกิดความผิดพลาดผู้บริหารก็ต้องรับผลที่จะเกิดตามมา ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด การแก้ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข ทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาเชิงระบบ การทำงานอย่างมีแผน และมีเป้าหมาย เป็นมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ผู้บริหารควรฝึกให้ผู้บริหารระดับล่างมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์พอที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ การแก้ปัญหาจะพึงเฉพาะหลักการและวิธีการยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมีความละเอียดอ่อน ในการเลือกใช้บุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาจาภิรียมารยาทให้นุ่มนวล แนบเนียน ผู้บริหารจึงควรหาประสบการณ์และการเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา ควรเข้าใจความอยากและความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคนและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การแก้ปัญหาต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เคยแก้ปัญหาในสถานการณ์หลากหลายจนเกิดความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

### พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้ง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ นั่นคือ สามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปเมื่อพบกับความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 99) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบความขัดแย้ง เข้าต้องตัดสินใจเพื่อเลือกอย่างหนึ่งในสามอย่าง คือ

1. เลือก ก. หรือ เลือก ข.
2. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข.
3. พยายามหลีกเลี่ยงจากทั้งสองฝ่าย

Pnueman and Bruehl (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 101) อธิบายว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 ทางเลือก คือ

1. การอยู่เฉย ๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉย ๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง

ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ หรือเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเองเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งความขัดแย้งบางอย่างอาจลดลงแต่อันตรายของการเผชิญกับความขัดแย้งของการอยู่เฉย ๆ ก็คือจะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้น จนเป็นการทำลายหรือสกัดกั้นไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือยากแก่การควบคุม

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขา มอง หากมองเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้น้อยที่สุด คนที่มีอำนาจก็มักจะระงับความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้คำพูดให้ร้ายหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม การใช้อำนาจตัดสินใจให้แพ้ – ชนะ การแบ่งแยกแล้วเข้าปกครอง การลดความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามในทุกวิถีทาง การปฏิเสธหรือไม่สนใจความคิดเห็นที่บุคคลอื่น

3. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

3.1 รักษาระดับความสนใจ

3.2 ฝ่าสังเกตุสภาพการณ์ของความขัดแย้ง

3.3 ใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

Turner and weed (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 102 - 103) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังมีดี จะมีความเต็มใจที่จะเสียโดยเป็นคนแรก ที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ใจดีสู้เสือ เป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือเพื่อเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

1.2 เผชิญหน้า เป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่า

เหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียมากไปกว่านี้อีก หากต้องเผชิญหน้ากันในทุกสองกรณีนั้น มีอัตราการเสี่ยงสูง

## 2. พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเองมีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น จะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

2.2 ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้ง โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้ง พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์การเพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

2.3 หลบตีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยิ่งยากมากขึ้นไปอีก ที่คนอื่นจะทราบว่ามีความขัดแย้ง โดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าไปใกล้ หนีไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยันเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งในห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุดหนีความขัดแย้ง โดยหนีไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขใจบ้าง และผู้นั้นก็อ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา ในการเข้าห้องสมุด ซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยจู่โจม พวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเองเชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะตอ้งหาแพะรับบาปให้ได้ พวกนี้ง่ายสำหรับคนอื่น ที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือไม่หรือมีความรู้สึกอย่างไร จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยจู่โจมที่เมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไรก็แสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครก็จะปิดไว้ไม่อยู่ จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี่เป็นผลดีแก่ผู้ถูกโจมตี เพราะง่ายที่จะทราบว่าใครไม่ชอบตนบ้าง

3.2 โจมตีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจู่โจมที่เล่นงานหรือโจมตีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่น ให้อภัย บิดเบือน นินทา ออกใบปลิว ผู้ถูกโจมตียากที่จะทราบว่าใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และ ข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไร

นั่นคือเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมา ได้หลายแบบโดย อาจอยู่เฉย ๆ ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เลือกลงใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ ประโยชน์หรือหากเขามองว่าเป็นความเลวร้าย เขาก็พยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้น เขาอาจจะแพ้ เขาจะพลิกสถานการณ์ให้ชนะ หรือให้แพ้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้น เขาอาจชนะ เขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด หรือแสดงพฤติกรรมหันหน้าเข้าสู่โดยเป็นคนแรก ที่เข้าไปแก้ปัญหา แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรืออาจเป็นพวกพรางตัว โดยการกลืนความรู้สึกของตนไว้หรือทำอย่างอื่นดีกว่า โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม

### รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12 – 28) ได้กล่าวไว้ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีใช่เลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกัน เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้ – ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามักจะบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ หรือคู่มือที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ก็กดดันได้โดยใช้วิธีบังคับหรือเตือนเสมือนข่มขู่

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือเรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่มือ แต่แต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดียว และ อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงที่จะต้องเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่มือ จะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่มือจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง แสดงความรู้สึก

ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหาเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาจะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

Thomas (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาการธรรม, 2534, หน้า 104 - 105) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้คือ

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้อะไรก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะมาพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เชื้อยซาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ยอมให้เกิดความบาดหมางใจ

สอดคล้องกับ 5 วิธีแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานของ สุกานดา แสงเดือน (2546, หน้า 27 - 29) ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ถอนตัวและหลบเลี่ยง วิธีนี้สำหรับผู้ที่คิดว่าความขัดแย้งกรณีนี้ไม่มีประโยชน์อะไรที่จะไปให้ความใส่ใจ โดยการออกจากสถานการณ์หรือเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ให้น้อยที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับเรื่องที่ไม่เป็นสาระ ไม่มีประโยชน์อะไรหากไปเกี่ยวข้องด้วย

2. สันติภาพมาก่อน ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องในมากกว่าหวังผลสำเร็จของงาน พวกเขาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของบ่อนทำลายกำลังใจ

ในการทำงาน วิธีการนี้เหมาะกับสถานการณ์ ที่ไม่เป็นเรื่องใหญ่โต แต่เป็นเรื่องที่จะทำร้ายความรู้สึกของทุกคน จึงจำเป็นต้องหาวิธีลดความขัดแย้งชั่วคราว โดยหวังว่าจะนำมาซึ่งข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาที่มากกว่านี้ ข้อเสียของวิธีนี้คือจะช่วยแก้ปัญหาได้แค่ชั่วคราวเท่านั้น

3. ประนีประนอม วิธีนี้จะใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความเห็นได้อย่างอิสระ โดยผลสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับทั้ง 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอ ๆ กัน และมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่า ๆ กัน ข้อเสียของวิธีการนี้ก็คือน่าจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริง ๆ ในกรณีที่เกิดขึ้น

4. แข่งขันเอาผลแพ้ – ชนะ ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้ คือ พวกที่สนใจเป้าหมายของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด พวกเขาจะต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้โดยคนที่จะมาชี้ขาดนั้น คือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่าทั้ง 2 ฝ่าย วิธีการนี้เหมาะกับคนที่ต้องการผลลัพธ์แบบทันทีทันควัน ข้อเสียของวิธีการนี้คือ สาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข และต้องคอยระวังพวกที่แพ้แล้วพาลหาเรื่อง และหาโอกาสกลับมาแก้แค้น

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้สาเหตุของปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดของทุก ๆ คน และถือว่าการขัดแย้งเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ถ้าทุกคนเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมา วิธีการนี้เหมาะกับทุกคนที่มีความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง และทุกคนที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ควรมีเป้าหมายร่วมกัน คือต้องการแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความเข้าใจผิดเล็กน้อยหรือไม่ก็เพียงมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ข้อเสียของวิธีนี้คือใช้เวลานาน

เสนาะ ตีแยว (2544, หน้า 303) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี คือ

วิธีแพ้ – แพ้ (Lose - Lose) เป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายแพ้ทั้งคู่ มีวิธีแก้ความขัดแย้งได้หลายวิธี คือ วิธีแรก วิธีประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง วิธีที่สองให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการจ่ายเงินให้กับฝ่ายที่ยอมหรือเรียกว่าการติดสินบน วิธีที่สาม ใ้บุคคลที่สามมาไกล่เกลี่ยหรือทำหน้าที่ตัดสินความผิดถูก วิธีที่ดี ใช้กฎเกณฑ์หรือระเบียบของทางราชการมาแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งสี่วิธี ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ ใช้ได้ในบางกรณีเท่านั้น เพราะแก้ปัญหาไม่ได้จริงและคนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างก็ไม่ชอบ

วิธีแพ้ – ชนะ (Win - Lose) ในองค์การมักจะใช้กลยุทธ์แบบแพ้ – ชนะ ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการใช้วิธีนี้อาจก่อให้เกิด การทำหน้าที่ดีขึ้น (Functional) ในองค์การ คือจะก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ และนำไปสู่ความสามัคคี หรือ

ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม หรือทำให้การทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ในองค์กร คือ การแก้ไขความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ จะไม่คำนึงถึงวิธีการแก้ปัญหาแบบอย่างอื่น เช่น การร่วมมือกัน การแบ่งผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่กดดันและบีบบังคับให้คนยอมรับ ซึ่งอาจนำไปสู่บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น โดยคนที่แพ้จะเกิดความขมขื่น มีความต้องการที่จะแก้แค้นเกิดความพยาบาทที่นำกลัวจนนำไปสู่ความหายนะในที่สุด

วิธีชนะ – ชนะ (Win - Win) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นความต้องการมากที่สุดไม่ว่าจะมองในแง่ส่วนบุคคลหรือองค์กรก็ตาม เพราะเสริมให้เกิดพลังและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน แทนที่จะมุ่งการแก้ปัญหาอย่างเดียว จะก่อให้เกิดการทำหน้าที่ดีขึ้น (Functional) และขจัดการทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ให้หมดไป ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันได้ประโยชน์และบรรลุผลตามที่ต้องการ แนวทางในการแก้ไขทั้งสองฝ่าย จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา มีประโยชน์และนำไปสู่ความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เมื่อแก้ไขได้ถูกวิธี
2. แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยและจริงใจต่อกัน
3. ต้องระลึกลูกอยู่เสมอว่า เมื่อตกลงแก้ปัญหาความขัดแย้งกันได้และเป็นที่น่าพอใจแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำการตกลงนั้นอย่างเคร่งครัดตลอดไป

พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง เป็นการพยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ หลายแบบ เช่น การเอาชนะ มีการบังคับผลักดันโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ซึ่งทำให้ตนได้มีการแพ้ – ชนะ การประนีประนอม หรือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย

## การปรับตัวทางสังคม

นักวิชาการจากหลายสาขาไม่ว่าจะเป็นสาขาชีววิทยา จิตวิทยา และมานุษยวิทยา ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวกันอย่างมากมาย โดยนักชีววิทยาได้กล่าวถึง การปรับตัวในด้านของการทำหน้าที่และโครงสร้างทางเสรีวิทยาเพื่อสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสิ่งแวดล้อมรอบตัว ส่วนนักจิตวิทยาและมานุษยวิทยากล่าวถึง การปรับตัวทางด้านร่างกาย พฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดเพื่อที่จะมีชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ดังนี้

โพลเวล (Powell, 1986) ให้ความหมายของการปรับตัวว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการดำรงรักษาไว้ซึ่งความสุขสบายที่สมบูรณ์ เพื่อคงความสมดุลในขณะที่บุคคลได้รับสิ่งรบกวนจากสิ่งแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น

กรมวิชาการ (2539, หน้า 2) ได้นิยามการปรับตัวไว้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมทางด้านความคิดความรู้สึก การกระทำได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตน

เปลื้อง ณ นคร (2545, หน้า 215) กล่าวว่า การปรับตัวหมายถึง ความสัมพันธ์ ความเข้ากันได้ระหว่างเอกัตบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่เขาอยู่ทำตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ(Efficient) และมีความสุข

ศุภนิศย์ วัฒนธาดา(2518, หน้า 142) กล่าวว่า การปรับตัว คือ การเปลี่ยนแปลงของบุคคลทั้งทางร่างกาย(Physical) และจิตใจ (mental) ให้อยู่ในลักษณะที่สมดุลกับสิ่งแวดล้อม

สุชา จันทรเอม (2541, หน้า 136) กล่าวว่า การปรับตัวหมายถึงขบวนการที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆในสิ่งแวดล้อมของเขา

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่า การปรับตัว หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปรับตัวทั้งทางกาย และใจให้กับสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี และมีความสุข

### แนวคิดและทฤษฎีการปรับตัวทางสังคม

กันยา สุวรรณแสง (2533, หน้า 64) กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่น การจะทำอะไรนอกจากให้เป็นสุขใจกับตัวเองแล้วก็ต้องเป็นไปตามแนวคิดของสังคมอื่นๆอีกด้วยเรื่องแนวคิดของสังคมนี้บางทีก็เป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตของคนเราอยู่มาก ในทางจิตวิทยากล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงตัวของบุคคลนั้นมีอยู่2ทางด้วยกันคือการปรับตัวภายในกับการปรับตัวภายนอก ผู้ที่มีการปรับตัวภายในของตัวเองได้ดี เรียกว่า Well Adjusted



ส่วนลักษณะการปรับตัวเข้ากับภายนอก คือสิ่งแวดล้อมได้ดี เรียกว่า Well Adapted และเรียกบุคคลที่มีการปรับตัวทั้งภายในและภายนอกได้ดีทั้งคู่ว่าเป็นคนที่มีความสมบูรณ์ทางบุคลิกภาพอย่างเต็มที่ (Integrated Personality) ดังนั้นถ้ามนุษย์จะต้องมีการปรับตัวกันแล้ว ตามแนวกว้างๆ ก็คงจะเป็นในเรื่อง

1. ปรับตัวให้อยู่ร่วมกับมนุษย์ด้วยกันเอง
2. ปรับตัวให้เข้ากับสภาพดินฟ้าอากาศ
3. ปรับตัวให้เข้ากับระเบียบแบบแผน วัฒนธรรมในท้องถิ่น
4. ปรับตัวให้เข้ากับแนวคิดทางสังคม
5. ปรับตัวให้เข้ากับตัวของตัวเอง

### ทฤษฎีการปรับตัวของรอย

รอย (Roy cited in Amdrew & Roy,1991) ได้กล่าวว่า การปรับตัวของบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมการตอบสนองของบุคคลเมื่อต้องการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพสมดุลของร่างกาย จิตใจ และสังคม เป็นผลให้เกิดภาวะสุขภาพที่ดี ซึ่งรอยได้ประยุกต์ทฤษฎีระบบมาใช้ซึ่งประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการควบคุม(control Process) สิ่งนำออก(output) กระบวนการย้อนกลับ(feedback Process) ซึ่งสิ่งนำเข้า หมายถึง สิ่งเร้า (stimuli) และระดับของการปรับตัว (adaptive level) โดยอธิบายได้ดังนี้

สิ่งเร้า (Stimuli) หมายถึง สิ่งทีกระตุ้นการปรับตัวของบุคคล ซึ่งมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายใน โดยสิ่งเร้าภายนอกมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วนสิ่งเร้าภายในจะมาจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งเร้าทาง กายภาพ สรีรภาพ จิตสังคม

ระดับของการปรับตัว (adaptive level) หมายถึง ระดับหรือขอบเขตที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลในการตอบสนองทางบวกต่อสถานการณ์หนึ่ง ถ้าสิ่งเร้าอยู่ในขอบเขตของระดับความสามารถในการปรับตัว บุคคลจะมีการตอบสนองในทางบวกหรือเกิดพฤติกรรมปรับตัวที่เหมาะสมแต่ถ้าสิ่งเร้านั้นอยู่นอกขอบเขตแล้วบุคคลจะตอบสนองในทางลบหรือมีพฤติกรรมปรับตัวที่เหมาะสมแต่ถ้าสิ่งเร้านั้นอยู่นอกขอบเขตแล้วบุคคลจะตอบสนองในทางลบหรือมีพฤติกรรมปรับตัวที่ไม่เหมาะสม เมื่อเกิดสิ่งนำเข้า คือ สิ่งเร้าและก่อให้เกิดระดับของการปรับตัวขึ้นแล้ว บุคคลจะมีกระบวนการควบคุมสิ่งเร้าเกิดขึ้นซึ่งเรียกว่า กลไกการเผชิญความเครียด (coping-mechanism) ซึ่งรอย ได้จำแนกออกเป็นระบบ 2 ระบบคือ ระบบการควบคุม(regulator subsystem) หมายถึง การตอบสนองที่เกิดขึ้น

โดยอัตโนมัติ อันเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกัน ระหว่าง ประสาท สารเคมี และต่อมไร้ท่อ เมื่อมีสิ่งเร้าเข้ามาในระบบการควบคุม ระบบประสาทจะรับและส่งผ่านความรู้สึกไปกระตุ้นการทำงานของสารเคมีและระบบต่อมไร้ท่อเพื่อที่จะควบคุมการทำงานของระบบต่างๆภายในร่างกายให้อยู่ภาวะสมดุล อีกระบบคือ ระบบการรับรู้ (Cognator Subsystem) หมายถึง การตอบสนองต่อสิ่งเร้าโดยผ่านกระบวนการ 4 อย่าง คือ รับข้อมูล การเรียนรู้ การตัดสินใจ และการตอบสนองทางอารมณ์ และส่งผลเกิดการปรับตัวทั้ง 4 ด้าน (Adaptive Mode) ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและประเมินได้ประกอบด้วย

1. การปรับตัวด้านสรีรวิทยา(Physiologic Mode) เป็นปฏิกิริยาที่บุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มาจากสิ่งแวดล้อม โดยจะเป็นการทำงานของเซลล์ เนื้อเยื่อ และระบบต่างๆ ในร่างกายของบุคคล

2. การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ (Self Concept Mode) เป็นการปรับตัวที่มุ่งรักษาความมั่นคงทางจิตใจ (Psychic Integrity) ที่เน้นในด้านจิตใจและจิตวิญญาณของบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลยึดเหนี่ยวเกี่ยวกับตนเองในช่วงเวลาหนึ่ง โดยจะเป็นการรับรู้ทั้งที่เกิดขึ้นภายในตนเองและการรับรู้ปฏิกิริยาจากบุคคลอื่นที่มีต่อตนเองโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 อัตมโนทัศน์ด้านกายภาพ (Physical Self) เป็นความรู้สึกของตนเองต่อรูปร่าง การทำหน้าที่ ความรู้สึก ภาวะสุขภาพ และสมรรถภาพทางเพศ ซึ่งอัตมโนทัศน์ด้านกายภาพจะประกอบด้วย ด้านการรับรู้ความรู้สึกของร่างกาย (Body Sensation) เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับสภาวะและสมรรถภาพของร่างกาย ด้านภาพลักษณ์ (Body Image) เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับขนาดรูปร่างหน้าตา และท่าทางของตนเอง

2.2 อัตมโนทัศน์ส่วนตัว(Personal Self) เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง ด้านความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ประกอบด้วย ด้านความสม่ำเสมอแห่งตน ซึ่งหมายถึง การดำรงไว้ซึ่งความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในตนเอง ด้านปณิธานแห่งตน หมายถึง สิ่งที่บุคคลมุ่งหวัง หรือปรารถนาที่จะเป็น และด้านศีลธรรมจรรยาและจิตวิญญาณ แห่งตน หมายถึง เกณฑ์ในการปฏิบัติและพิจารณาตัดสินสิ่งต่างๆที่เกี่ยวกับตนเองว่าเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด

3. การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role Function Mode) เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งเร้า เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านสังคม (Social Integrity) โดยเป็นการปรับตัวทางสังคมที่เน้นบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆซึ่งจะต้องปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ของตนเองที่สังคมคาดหวังได้อย่างเหมาะสม และแสดงออกเป็นพฤติกรรม

เครื่องชี้วัด (Instrument Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการปฏิบัติตามหน้าที่ที่สังคมกำหนดไว้และพฤติกรรมที่มีความหมาย (Expressive Behavior) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกตามความรู้สึกหรือตามทัศนคติ ความชอบหรือไม่ชอบเกี่ยวกับบทบาทที่ตนเองได้รับ รอยได้กล่าวถึงบทบาทของบุคคลว่ามีอยู่ 3 ระดับ คือ

3.1 บทบาทปฐมภูมิ (Primary Role) เป็นบทบาทตาม อายุ เพศ และระดับพัฒนาการบทบาทเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคคลในช่วงหนึ่งๆ ของชีวิต เช่น บทบาทเด็ก วัยรุ่น และผู้ใหญ่ ผู้สูงอายุ เป็นต้น

3.2 บทบาททุติยภูมิ (Secondary Role) อันเป็นบทบาทที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ กัน ที่เกี่ยวกับงานตามระดับพัฒนาการ และตามบทบาทปฐมภูมิ ได้แก่ บทบาทในครอบครัว เช่น พ่อ แม่ สามี ภรรยา บทบาทตามอาชีพ เช่น ครู พยาบาล

3.3 บทบาทตติยภูมิ (Tertiary Role) เป็นบทบาทชั่วคราวที่บุคคลนั้นได้รับ เช่น บทบาทสมาชิกสมาคม ชมรม หรือองค์กรต่างๆ บทบาทผู้ป่วย เป็นต้น

4. การปรับตัวด้านการพึ่งพาอาศัย (Interdependence Mode) เป็นการปรับตัวที่เน้นในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกี่ยวกับการให้และการรับความรัก ความเคารพ และการมองเห็นคุณค่าโดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมความช่วยเหลือ (Contributive Behavior) เพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของการให้ได้ความรักความเคารพและมองเห็นคุณค่าในการรักษาปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิต และบุคคลที่เกี่ยวข้องในระบบของการเกื้อหนุน

การปรับตัวทั้ง 4 ด้านที่แสดงออกมานั้นจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคลโดยจะเป็นสิ่งที่สังเกต ตรวจสอบหรือวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการตัดสินใจประสิทธิภาพของพฤติกรรมจำเพาะที่จะต้องคำนึงถึงการประเมินด้วยตนเองหรือการรับรู้ของบุคคล และภาวะแวดล้อมในขณะนั้นๆ ด้วยซึ่งพฤติกรรมปรับตัวจัดเป็นสิ่ง นำออกของระบบการปรับตัว ถ้าพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนองของบุคคลที่ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงตามเป้าหมายของการปรับตัว จัดว่าเป็นพฤติกรรมปรับตัวที่เหมาะสม (Adaptive Behavior) แต่ถ้าพฤติกรรมนั้นตอบสนองออกมาในทางตรงข้าม ก็จัดได้ว่าเป็นพฤติกรรมปรับตัวที่ไม่เหมาะสม (Ineffective Behavior) โดยพฤติกรรมปรับตัวที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมนั้นย้อนกลับเป็นสิ่งที่นำเข้าสู่ระบบเพื่อการปรับตัวที่เหมาะสมต่อไป

### ความหมายของการปรับตัว

กันยา สุวรรณแสง (2533, หน้า 64) กล่าวว่า มนุษย์ต้องการอยู่ในสภาวะที่สมดุลระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งบางครั้งสิ่งแวดล้อมก็มีอิทธิพลเหนือมนุษย์ แต่ในบางกรณีมนุษย์ก็สามารถเอาชนะสิ่งแวดล้อมได้ ดังนั้นการปรับตัวจึงมีความมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ปรับตัวเพื่อเอาชนะสิ่งแวดล้อม เพื่อถ่วงดุลสิ่งที่ตนเองยังขาดอยู่
2. ปรับตัวเพื่อให้เข้าได้กับสิ่งแวดล้อม คือพยายามตามสิ่งแวดล้อม เมื่อไม่สามารถเอาชนะสิ่งแวดล้อมซึ่งมีพลังเหนือกว่าได้ ก็ทำตัวให้สอดคล้องตามสิ่งแวดล้อมนั้นเพื่อรักษาดุลไว้สาเหตุที่ก่อให้เกิดการปรับตัว

สุชา จันทรเอม (2533, หน้า201) กล่าวว่า มนุษย์เกิดการปรับตัวเพราะแรงขับและความต้องการ (Drives and Needs) ซึ่งในชีวิตของบุคคลมีความต้องการเป็นพื้นฐาน เช่น ความต้องการทางกาย (Physical Needs) และความต้องการทางจิต (Psychological Need) ความต้องการทั้งสองสนองความต้องการของตน แรงกระตุ้นจากสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว หรือการที่มีสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป ทำให้คนมีปัญหาในการปรับตัวให้ทันกับภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป

### การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

รศนา อัคระกิจ (2535, หน้า 2) กล่าวว่า ในการดำรงชีวิตของมนุษย์เรานั้น นับตั้งแต่เกิดมามนุษย์ทุกคนจะต้องแก้ปัญหา ตั้งแต่ปัญหาส่วนตัว ปัญหาสังคมและปัญหาสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่มนุษย์ทุกคนไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ต่างต้องประสบเป็นประจำทุกวันและตลอดชีวิต จนอาจจะกล่าวได้ว่า หน้าที่ของมนุษย์ก็คือ การแก้ปัญหา แต่ในการแก้ปัญหาของบุคคลจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนที่สั่งสมมา และความสามารถของเจ้าของปัญหาในการที่จะมองปัญหาหลายๆ แง่มุม

#### ความหมายและความสำคัญของการแก้ปัญหา

รศนา อัคระกิจ (2535, หน้า 2) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า ปัญหา ไว้มากมาย เช่น ปัญหา หมายถึง

- 1 เหตุการณ์ยุ่งยากที่จะต้องแก้ไข
- 2 สภาวะการณ์ที่ไม่พึงประสงค์
- 3 การที่มนุษย์ไม่รู้จักรวิธการทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด
- 4 เหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามความหวัง โดยไม่ทราบสาเหตุ

ฮัฟท์ (Hough อ้างอิงใน ฆานิต เลี้ยวสุวรรณ. 2535, หน้า 21) ได้รวบรวมคำจำกัดความของการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

1 การแก้ปัญหา คือ กิจกรรมที่ใช้ในการคัดเลือกคุณค่าที่ดีที่สุดสำหรับที่ไม่รู้ภายใต้การจัดสถานการณ์เฉพาะที่เหมาะสมต่อปัญหานั้น

2 การแก้ปัญหา เป็นการค้นหาวิธีการสำหรับสิ่งที่ไม่รู้ เพื่อนำไปสู่ข้อยุติที่ชัดเจน แต่ถ้าข้อยุตินั้น ไม่อาจชี้ให้ชัดเจนได้ด้วยวิธีการใดๆ ก็จะต้องค้นหาวิธีการอื่นๆจนกว่าจะค้นพบ ข้อยุติที่ดีที่สุด

3 การแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และทำการคัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุดจากข้อมูลเหล่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปในภาพรวมได้ว่า ปัญหา คือ สิ่งที่เป็นอยู่จริงขณะนั้น เป็นไปตามสิ่งที่ต้องการให้เป็น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาโดยสามารถระบุปัญหาวิเคราะห์สภาพและความสำคัญของปัญหา กำหนดวิธีการแก้ปัญหาประเมิน เลือทางเลือกที่ดีที่สุดและตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้

#### กระบวนการแก้ปัญหา

องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ให้วิธีการในการแก้ปัญหาที่ประเสริฐเป็นเลิศนับเป็นกระบวนการแก้ปัญหาค้นคว้าอันดับแรกของโลก ที่ทรงคุณค่า และมีความเป็นอมตะ ก็คือ อริยสัจสี่ ซึ่งประกอบด้วย

1 ทุกข์ แปลว่า ความยากลำบาก ความเดือดร้อน อันเป็นสภาพที่ทนได้ยาก ก่อให้เกิดความไม่สบายใจ ภัย ก็คือ ปัญหา

2 สมุทัย แปลว่า ต้นเหตุหรือที่เกิดทุกข์ ซึ่งก็คือ สาเหตุของปัญหา

3 นิโรธ แปลว่า การดับทุกข์ หรือนิพพาน ซึ่งก็คือ การแก้ปัญหา

4 มรรค แปลว่า ทางปฏิบัติเพื่อพ้นทุกข์ ซึ่งก็คือ แนวทางการแก้ปัญหา

กรมวิชาการ (2540, หน้า69) ได้เสนอกระบวนการแก้ปัญหา โยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดประเด็นปัญหา

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ขั้นที่ 3 เลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมจากแนวทางที่หลากหลาย

ขั้นที่ 4 วางแผนและดำเนินการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบผลการแก้ปัญหาและสรุปผล

จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาที่ปัจจุบันถือว่าเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ไว้ 5 ขั้นตอน (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2536, หน้า 4 – 5) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นปรากฏความยุ่งยากเกิดเป็นปัญหาขึ้น

- ชั้นที่ 2 ชั้นจำกัดขอบเขตและนิยามความยุ่งยาก
- ชั้นที่ 3 ชั้นเสนอแนะการแก้ปัญหา คือ สมมติฐาน
- ชั้นที่ 4 ชั้นอนุมานเหตุผลของสมมติฐาน
- ชั้นที่ 5 ชั้นทดสอบสมมติฐาน

บลูม (Bloom, 1956, หน้า 122) ได้กล่าวถึงกระบวนการแก้ปัญหาว่า มี 6 ขั้นตอน คือ

ชั้นที่ 1 เมื่อผู้เรียนพบปัญหา ผู้เรียนจะต้องคิดค้นหาสิ่งที่เคยพบเห็นและเกี่ยวข้องกับปัญหา

- ชั้นที่ 2 ผู้เรียนจะใช้ผลจากชั้นที่ 1 มาสร้างรูปแบบปัญหาขึ้นมาใหม่
- ชั้นที่ 3 จำแนกแยกแยะปัญหา
- ชั้นที่ 4 เลือกใช้ทฤษฎี หลักการคิดแล่วิธีที่เหมาะสมกับปัญหา
- ชั้นที่ 5 ใช้ข้อสรุปของวิธีการมาแก้ปัญหา

บรูเนอร์ (Bruner, อ้างอิงใน บงอร กมลวัฒนา, 2542, หน้า 11) ได้ศึกษากระบวนการแก้ปัญหาและสรุปขั้นตอนไว้ดังนี้

- ชั้นที่ 1 ชั้นรู้จักปัญหา (Problem Isolation)
- ชั้นที่ 2 ชั้นแสวงหาหนทางแก้ไข (Search for Cues)
- ชั้นที่ 3 ชั้นตรวจสอบความถูกต้อง (Confirmation Check)
- ชั้นที่ 4 การตัดสินใจตอบสนองที่สอดคล้องกับปัญหา

เวียร์ (Weir, 1974, pp. 16 - 18) ได้เสนอขั้นตอนในการแก้ปัญหาไว้ ซึ่งผู้เขียนตำราทางวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับขั้นตอน หรือแนวทางการแก้ปัญหาในการปฏิบัติที่ทำให้สามารถกำหนดระยะเวลาและวิธีการทำงานที่แน่นอนได้ดี คือ

- ชั้นที่ 1 ชั้นตั้งปัญหาหรือวิเคราะห์ประโยคที่เป็นปัญหา
- ชั้นที่ 2 ชั้นนิยามสาเหตุของปัญหาโดยแยกแยะจากลักษณะที่สำคัญ
- ชั้นที่ 3 ชั้นค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและตั้งสมมติฐาน
- ชั้นที่ 4 ชั้นพิสูจน์คำตอบหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ เวียร์ ได้ให้หลักการแก้ปัญหา (Perception for Problem) 6 ประการ ซึ่งสามารถช่วยในการแก้ปัญหาได้ ในสามข้อแรกเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงไม่ให้มุ่งความสนใจในทิศทางที่ผิด ส่วนอีกสามข้อหลังคือ เพื่อหาวิธีการแก้ไขช่วยให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องดังนี้

หลักการข้อที่ 1 เริ่มต้นการวิเคราะห์ว่าปัญหาคืออะไร และทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหลายๆครั้ง จนกระทั่งได้รูปแบบที่ครอบคลุมเรื่องทั้งหมด

หลักการข้อที่ 2 การตัดสินใจในการนิยามปัญหา (Suspend Judgment) ซึ่งจะช่วยให้คลี่คลายข้อสงสัยที่ติดอยู่ในใจ

หลักการข้อที่ 3 การเรียบเรียงเหตุการณ์ต่างๆของปัญหา

หลักการข้อที่ 4 ถ้าพบว่าไม่มีทางหาคำตอบจากวิธีการเดิมให้หาวิธีการใหม่ และคิดไตร่ตรองหนทางที่เป็นไปได้และกำหนดตัวเลือกจากหนทางที่เป็นส่วนใหญ่มากของปัญหาทั้งหมด

หลักการข้อที่ 5 ให้หยุดพักเมื่อติดขัดหรือพบอุปสรรค

หลักการข้อที่ 6 ปรึกษาปัญหากับผู้อื่นซึ่งจะทำให้เกิดแนวคิดต่างๆที่อาจจะมองข้ามไปจากการศึกษาขั้นตอนการแก้ปัญหาของ เวียร์ จะเห็นว่า เวียร์ได้พัฒนาชั้นเหล่านี้มาจากกระบวนการวิทยาศาสตร์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งได้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นในการตั้งปัญหา

ขั้นที่ 2 ขั้นในการวิเคราะห์ปัญหา

ขั้นที่ 3 ขั้นในการเสนอวิธีการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 4 ขั้นในการตรวจสอบผลลัพธ์

## จิตวิทยาเด็ก ด้านพัฒนาการวัยเด็กตอนปลาย

### วัยเด็กตอนปลาย (Late child hood) หรือวัยก่อนรุ่น

วัยเด็กตอนปลายอายุระหว่าง 10-13 ปี หรือระหว่าง 10-12 ปี วัยนี้คาบเกี่ยวกับวัยแรกรุ่นหรือวัยรุ่นตอนต้นเพราะบางคนอาจจะเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นลักษณะของวัยแรกรุ่น (Puberty) ตั้งแต่อายุ 11 ปี ในเด็กหญิง และ 12 ปีในเด็กชายระยะวัยเด็กตอนปลายเป็นระยะที่มีการพัฒนาทางสังคมเป็นลักษณะเด่นกล่าวคือ เป็นช่วงเปลี่ยน (Transition period) จากสังคมแบบในบ้านไปสู่สังคมนอกบ้าน ศูนย์กลางของชีวิตทางสังคมคือ โรงเรียน บิดามารดาเริ่มกลายเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อเด็กน้อยลง กลุ่มเพื่อนร่วมวัยเริ่มมีบทบาทต่อชีวิตของเด็กมากขึ้น กลุ่มเด็กในวันนี้จะมีอัตราความเจริญเติบโตแตกต่างกัน เด็กที่มีกระบวนการความเจริญเติบโตเร็ว จะเข้าสู่วัยรุ่น แรกเนื้อนุ่มเนื้อสาวเร็ว เด็กหญิงจะเจริญเติบโตเร็วกว่าเด็กชายประมาณ 1-2 ปี เด็กแต่ละคนเข้าสู่วัยแรกเนื้อนุ่มสาวไม่พร้อมกัน บางคนจะย่างเข้าสู่วัยรุ่นเมื่ออายุ 11 ปี บางคน 9 ปี บางคน 12 ปี ทั้งนี้สุดแล้วแต่ความเจริญเติบโตของแต่ละบุคคลเมื่อเข้าสู่วัยแรกเนื้อนุ่มสาวแล้ว ความเจริญเติบโตจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกร่างกาย ทำให้เกิดปัญหาทางอารมณ์และทางสังคมขึ้น วัยนี้ทั้งสองเพศเริ่มแยกกันทำกิจกรรม ความสนใจแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าวัยเด็กตอนปลายเป็นวัยที่มีการเตรียมตัวหลายๆด้านเกี่ยวกับการดำเนินชีวิต เพื่อย่างเข้าสู่วัยรุ่น เช่น ด้านสังคม การเข้ากลุ่ม

การควบคุมอารมณ์ การเข้าใจตนเอง เด็กจะเข้าสู่วัยรุ่น และมีความเจริญเติบโตมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้รับมาในช่วงนี้และเช่นเดียวกันกับประสบการณ์ วัยเด็กตอนต้นเป็นรากฐานของพัฒนาการในระยะวัยเด็กตอนปลาย

### พัฒนาการทางกาย

เด็กอายุ 9 ปี ส่วนมากมีกระดูกความเจริญเติบโตช้าและสม่ำเสมออยู่ประมาณ 1 ปี หรือมากกว่านี้ จากอายุ 10 ปีเป็นต้นไปเด็กบางคนจะย่างเข้าสู่วัยแตกเนื้อหนุ่มเนื้อสาว คือเริ่มเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่บางคนก็ยังคิดและสนใจอย่างเด็กอยู่ไม่ควรเปรียบเทียบความเติบโตเด็กทั้งสองเพศ โดยพิจารณาจากอายุที่เท่ากันแต่ร่องกระดูกคุณภาพของแต่ละคน เด็กที่ยังไม่แตกเนื้อหนุ่มสาว จะยังคงมีรูปร่างเหมือนเดิมเพียงโตขึ้นเล็กน้อยความสามารถที่ได้มาแต่กำเนิด และทักษะเฉพาะอย่างกำลังจะปรากฏ สำหรับเด็กที่กำลังจะเป็นวัยรุ่นนั้น จะมีความเปลี่ยนแปลงทางกาย ความเติบโต เจตคติและพฤติกรรมด้วย ก่อนจะถึงระยะเติบโตเข้าสู่การแตกเนื้อหนุ่มสาวจะมีระยะพัก(resting period)อยู่ระยะหนึ่ง ซึ่งระยะที่ดูเหมือนว่าเด็กจะไม่เติบโตขึ้นเลย ทั้งทางส่วนสูงและน้ำหนัก หลังจากระยะนี้ไปแล้วก็จะสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในขณะเดียวกันก็มีการเปลี่ยนแปลงอื่นๆด้วย คือมีแขนยาว มือใหญ่ขึ้น ลักษณะเพศขั้นที่สองของเด็กหญิงจะปรากฏขึ้นเรื่อยๆ(Secondary Sex Characteristic)ได้แก่ สะโพกขยาย หน้าอกขยาย มีขนขึ้นที่อวัยวะเพศ เนื่องจากว่าทุกส่วนเจริญด้วยอัตราที่ไม่เท่ากัน เด็กหญิงจึงอาจจะมีใจจดจอกับทรวงอกของตนที่เจริญมากกว่าคนอื่นๆ หรือรู้สึกที่สะโพกใหญ่เกินไป หรือนึกถึงแต่มือเท้าที่ใหญ่ขึ้น ผู้ใหญ่มักจะพบเสมอว่าวัยนี้มักงุ่มง่าม กังก้างเนื่องจากความเจริญเติบโตของส่วนต่างๆมีไม่เท่ากันนี้เอง เด็กส่วนมากเริ่มแสดงว่ากำลังแสดงว่ากำลังเข้าสู่ความเจริญเต็มที่เมื่อตอนอายุ ประมาณ 11 ปี และมีระดูเมื่อตอนอายุ 13 ปี อย่างไรก็ตามการเติบโตนี้ก็ไม่แน่นอน เด็กหญิงอาจเริ่มมีระดูระหว่างอายุ 12 -16 ปีก็ได้ และเด็กชายจะเข้าสู่วุฒิภาวะทางเพศเมื่อตอนอายุ 12-16 ปีก็ได้ ที่เป็นไปเร็วหรือช้ากว่านี้มีน้อยมาก

ได้กล่าวแล้วว่า เด็กชายเจริญเติบโตช้ากว่าเด็กหญิง 1-2 ปี เด็กชายที่ก้าวเข้าสู่วุฒิภาวะทางกายเมื่ออายุ 12 ปี นั้นจะเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเมื่ออายุ 13 ปี การเข้าสู่ระยะเร่งของการแตกเนื้อหนุ่มคงจะอยู่ระหว่างอายุ 14-15 ปี บางคนอาจเร็วหรือช้ากว่านี้เด็กชายอายุ 14 ปี ส่วนใหญ่มีขนาดรูปร่างขยายขึ้นเห็นได้ชัดเป็นวัยที่ความเจริญเติบโตทางส่วนสูงเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุด เด็กจะกังวลอยู่กับความสูงของตัวเองมากขึ้น ลักษณะเพศขั้นที่สอง เจริญขึ้นเรื่อยๆ คือ กล้ามเนื้อมากขึ้น ไหล่กว้างขึ้นทำให้ความเป็นเพศชายดูแกร่งขึ้น มีขนตามแขนและหน้าแข้ง เสียงห้าวขึ้นเสียงเปลี่ยนภายหลังที่มีขนที่อวัยวะเพศแล้ว คือระหว่างอายุเฉลี่ย 13.4 ปี (เด็กอเมริกัน) และจะแตกหัวเมื่ออายุ 16-18 ปี หลังจากนั้นไปอีกราว 1-2 ปี เด็กก็จะบังคับ



เสียงได้ เมื่อเข้าวัยรุ่นตอนปลาย การเปลี่ยนแปลงของเสียงสิ้นสุดลง เด็กจะมีเสียงนุ่มนวลขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่จะที่นที่ทันใด ทำให้เด็กเข้าใจผิดคิดว่าเป็นหวัดก็ได้เสียงที่เปลี่ยนไปอาจทำให้เด็กตกใจกลัวและพะวงถึงแต่วุฒิภาวะทางเพศของตนจนไม่เป็นอันกินอันนอน เด็กอายุ 14 ปีเต็มส่วนมากมือสุจริตเคลื่อนทำให้บำบัดความใคร่ด้วยตนเอง(Masturbation) น้ำอสุจิคือเคลื่อนในเวลาหลับอาจเกิดขึ้นก่อนอายุ 14 ปี หรือวัยรุ่นตอนปลายก็ได้ การที่ร่างกายผลิตน้ำอสุจิคือออกมาเป็นสัญลักษณ์ที่สามารถสืบพันธุ์ได้แล้ว

เด็กวัยนี้จะมีฟัน เขี้ยว และกรามขึ้นเรื่อยๆ และมักพบว่าฟันผุมากที่สุดโดยทั่วไป พัฒนาการทางสมองและน้ำหนักของเด็กวัยนี้เจริญขึ้นตามลำดับขั้น ต่อไปนี้

1. ตั้งแต่อายุ 9 ปี ความเจริญเติบโตจากวัยที่ผ่านมาจะเป็นไปอย่างช้าอยู่ราวปีหนึ่งหรือกว่านั้น
2. อัตราการเจริญเติบโตของเด็กหญิงเร็วกว่าของเด็กชาย 1-2 ปี ระหว่างคาบการเจริญเติบโตเป็นไปอย่างรวดเร็วเด็กที่มีร่างกายสูงกว่าเพื่อนในวัยเดียวกัน ก็ดูเหมือนจะเติบโตเร็วขึ้น
3. เมื่ออัตราการเจริญเติบโตขึ้นสูงสุดแล้วจึงจะเริ่มช้าลงกินเวลาถึง 2 ปี
4. ต่อจากนี้ไปอัตราการเจริญเติบโตจะเข้าสู่แนวเดิมที่เห็นได้ชัดเจนก่อนจะถึงวัยแตกเนื้อหนุ่มสาว

#### **อิทธิพลของวุฒิภาวะทางกายภาพ เพศ และความสามารถทางสมอง**

ลำดับความเจริญเติบโตจะเร็วหรือช้าเพียงใดขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะทางเพศและทางสรีระ เด็กที่มีวุฒิภาวะเร็วจะเข้าสู่ระยะก่อนรุ่งเร็วกว่าและมีความโน้มเอียงที่จะสูงขึ้นหนักขึ้นกว่าวัยที่ผ่านมา เมื่ออัตราความเพิ่มของส่วนสูง และน้ำหนักสูงสุดลักษณะอื่นๆ ทางสรีระจะแสดงวุฒิภาวะให้เห็นไปอีกหนึ่งปีก็ได้ กระดูกข้อมือของเด็กหญิง อายุ 10-12 ปี จะเจริญเร็วกว่าเด็กชายประมาณ 1 ปี ซึ่งเป็นเครื่องวัดที่ดีที่สุดได้อีกอย่างหนึ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะทางกาย ดังนั้น ครูก็อาจหวังได้ว่าเด็กหญิงก่อนวัยรุ่นจะสูงกว่าและหนักกว่าเด็กชายวัยเดียวกัน เด็กชายที่ยังไม่บรรลุมaturity จะรู้สึกว่าคุณถูกบีบบังคับมากกว่าซึ่งทำให้เกิดข้อบกพร่องในการพูด อ่าน และปัญหาอื่นๆ ของเด็กชายมีมากขึ้น

การขาดสมรรถภาพทางสมอง เกี่ยวพันกับการเจริญเติบโตทางกายเช่นกันอัตราการเติบโตของเด็กชายที่หย่อนสมรรถภาพทางสมอง จะช้ากว่าเด็กชายที่เติบโตทางสมองปกติ และขึ้นอยู่กับความบกพร่องมากหรือน้อยด้วยความเจริญเติบโตของเด็กผิดปกติ มีช่วงยาวกว่าเด็กปกติและเด็กฉลาด เด็กประเภทนี้ช้าไม่เฉพาะแต่ส่วนสูงและน้ำหนักเท่านั้น แต่ช้าในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การเรียนรู้ที่จะเดิน ฟันขึ้น และช้าในระยะเข้าสู่วัยแตกเนื้อหนุ่มสาวด้วย

### ผลของพัฒนาการทางกายที่ผิดไปจากแนวปกติ(Deviation)

วุฒิภาวะทางกายที่ผิดแนวได้แก่ ร่างกายใหญ่โตเกินไป เล็กเกินไป อัตราความเจริญเติบโตเป็นไปอย่างรวดเร็วหรือช้าเกินไป ส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายเติบโตไม่ได้ส่วน หรือ ไม่เหมาะสมถูกต้อง ลักษณะเหล่านี้มีผลต่อการปรับตัวของเด็กต่อสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ด้วยโดยเฉพาะ เด็กหญิงที่สูงมากจะรู้สึกกังวลใจอาจปรับตัวเข้ากับเพศตรงข้ามได้ยาก เมื่อเข้าวัยรุ่นเด็กชายร่างเล็กจะรู้สึกกังวลเช่นกัน แต่เขาจะสบายใจขึ้นเมื่อได้รับคำอธิบายว่าเขายังไม่โตไม่เต็มที่ ยังจะสูงได้อีก โดยดูจากภาพเอ็กซเรย์ กระดูกข้อมือที่ยังไม่โตเต็มที่ อัตราความเติบโตอย่างรวดเร็ว จะทำให้เกิดความเครียดอย่างต่อเนื่องกันไปแก่วัยวะที่สำคัญอื่นๆ ได้และต้องหาทางป้องกันมิให้เด็กชายใช้วัยวะนั้นๆ มากเกินไป ความเติบโตที่ไม่สม่าเสมออาจทำให้เด็กเป็นคนงุ่มง่ามและกังวลเกี่ยวกับตนเอง

ความเติบโตทางกายอย่างพุ่งพรวดซึ่งมักคู่กับความช้าทางสมองนั้นเป็นลักษณะเฉพาะของพัฒนาการทำให้มีอุปสรรคในโรงเรียนบางแห่งจึงจัดกลุ่มเด็กประเภทนี้ไว้กับเด็กที่เล็กกว่าเด็กประเภทนี้มักเฉื่อยชาหรือมีพฤติกรรมขัดแย้งกับสังคมอยู่บ่อยๆ แต่ถ้าได้แรงกระตุ้นก็อาจจะทำอะไรได้สำเร็จเกินกว่าความสามารถจริงที่มี

### พัฒนาการทางกำลัง

เด็กวัยนี้สามารถใช้กำลังได้มากขึ้นโดยเฉพาะกำลังมือ ใช้กำลังที่ทำการกิจกรรมอย่างรวดเร็ว เด็กวัยก่อนรุ่น ต้องการพลังงานเป็นสองเท่า สำหรับทั้งกิจกรรมที่ใช้แรงและไม่ใช้แรง

### ความสามารถและทักษะในการใช้วัยวะเคลื่อนไหว

เด็กชายที่เข้าวัยก่อนรุ่นเล็กน้อย(Post Primary Preadolescent) มีกำลังเพิ่มขึ้น กล้ามใหญ่ที่ใหญ่และแขนและข้อมือจะเจริญเติบโตจนสามารถใช้การได้ดีจนเกือบเท่าของผู้ใหญ่

สุขภาพ วัย 10-12 ปี ถือว่าเป็นวัยที่มีสุขภาพดีที่สุดในชีวิตได้ ทั้งนี้เพราะเด็กมีประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งในชั้นและนอกชั้นเรียน ทำให้มีความต้านทานโรคติดต่อได้ความสนใจกีฬาต้องการใช้กำลังว่องไว และกระตุ้นให้เด็กออกกำลังกลางแจ้ง เด็กที่มีสุขภาพดีจะมีร่างกายแข็งแรงสมส่วน กระฉับกระเฉงว่องไวอยู่เสมอ ถ้าเหนื่อยง่ายได้พักก็หายเร็ว เด็กที่เป็นโรคหัวใจเล่นกีฬาไม่ได้ทำให้เป็นเด็กที่ด้อยความสามารถในทางกีฬาและปรับตัวได้ยาก การเล่นกีฬาทำให้เด็กชายวัยก่อนรุ่นรู้สึกภูมิใจในตนเองและรู้สึกว่าตนเองเป็นชายจริง เด็กชายที่ไม่เล่นกีฬาจะได้ชื่อว่าเป็นผู้หญิง

การต่อสู้ระหว่างเด็กชายวัยระหว่าง 10-12 ปี ยังคงมีอยู่บ่อยๆ และชอบการเล่นที่ผาดโผนมีทักษะมากขึ้นและรู้จักป้องกันอันตรายร้ายแรงได้ดีขึ้น แม้กระนั้นจิตใจที่รักการผจญภัย

และใจเร็ว ก็ทำให้เด็กวัยนี้ประสบอุบัติเหตุบ่อยครั้ง อย่างไรก็ตามการเจ็บไข้และอุบัติเหตุก็มีผลให้เด็กปรับตัวทางสังคมได้ยากด้วย

### พัฒนาการทางอารมณ์

เด็กวัยก่อนรุ่น ควรได้รับความช่วยเหลือให้สามารถควบคุมปรับปรุงแก้ไขตนเองได้มากขึ้น เด็กมีความรู้สึกไวเจตคติที่ผู้อื่นมีต่อเขา จะรู้สึกไม่สบายใจอย่างมากถ้าถูกวิจารณ์ หรือเปรียบเทียบกับเด็กอื่น เด็กที่ถูกทอดทิ้งทั้งที่บ้านและที่โรงเรียนจะเป็นผู้ที่ไม่มีความสุขกลายเป็นเด็กเงียบหรือไม่มีพฤติกรรมชัดเจน และไม่เกรงกลัวใครความเครียดที่เด็กได้รับจากทางบ้าน อาจน้อยลงหรือหายไปได้ถ้าเด็กได้รับความสัมพันธ์ที่ดีจากครูและเพื่อน อารมณ์รุนแรงการลงมือลงเท้าลดลง รู้จักหาสิ่งที่ต้องการด้วยวิธีที่อ่อนโยนขึ้นกลัวความผิดหวังถูกเยาะเย้ย หรือถูกว่าผู้หญิงมากกว่ากลัวร่างกายบาดเจ็บ

ความกลัวในวัยเด็กเช่นกลัวสัตว์ก็ลดลง แต่ที่ยังกลัวปรากฏการณ์ตามธรรมชาติอยู่ก็มี เด็กหญิงแสดงความกลัวในเรื่องดังกล่าวมากกว่าเด็กชาย นอกจากเรื่องการเรียนทางโรงเรียน

เด็กวัยนี้กังวลใจเรื่องสุขภาพและความเป็นอยู่ของบุคคลในครอบครัวมากที่สุดนอกจากนี้เด็กยังกลัวคะแนนสอบ การสอบตก และเกี่ยวกับรูปร่างลักษณะตนเองอย่างไรก็ดีบุคลิกภาพของเด็กย่อมปรับปรุงได้ และเด็กสามารถที่จะปรับปรุงตนเองได้ดีด้วย

### ความต้องการ

เนื่องจากเด็กมีความเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้น ทำให้มีความต้องการเพิ่มมากกว่าวัยที่ผ่านมาแล้วคือ

1. ต้องการอาหารที่มีคุณค่า
2. ต้องการได้เล่นกีฬาที่ช่วยพัฒนาทักษะส่วนบุคคล
3. ต้องการพักผ่อนอย่างเพียงพอ
4. ต้องการความช่วยเหลือให้เข้าใจกระบวนการเจริญเติบโตตามธรรมชาติ
5. ต้องการสถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ และหนังสือที่ช่วยให้อารมณ์คิดในการทำกิจกรรมริเริ่มสร้างสรรค์หรือใช้กำลังเคลื่อนไหว โดยที่ผู้ใหญ่ไม่บังคับ
6. ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ถ้าเป็นผู้ที่มีกระบวนการเจริญเติบโตเร็วหรือช้ากว่าเพื่อนในวัยเดียวกัน
7. ต้องการได้รับรองความสามารถและการได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
8. ต้องการความรัก ความอบอุ่น และความยกย่องชมเชยจากผู้ใหญ่

### ลักษณะของการแสดงออกทางอารมณ์

ในวันเด็กตอนปลายเด็กยังคงมีการแสดงทางอารมณ์ในลักษณะของความพอใจและอารมณ์ไม่พอใจ อารมณ์ไม่พอใจของเด็กวัยนี้มีการแสดงออกอย่างรุนแรง ผลก็คือการยอมรับในบางครั้ง เด็กจะมีการแสดงออกของอารมณ์ในลักษณะของความไม่พึงพอใจในลักษณะของการหลีกเลี่ยงต่อสถานที่ที่น่ากลัว และเด็กจะไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้เลย

การแสดงออกของอารมณ์ที่เด็กมีความพอใจของวัยเด็กตอนปลายคือ เด็กจะมีการหัวเราะของความพอใจ ส่งเสียงดัง หัวเราะบิดตัวไปมา มีการกระตุกหรือนอนกิ้งบนพื้น

### อารมณ์ต่างๆของเด็กวัยนี้

1. ความกลัว วัยเด็กตอนปลายนั้นจะต้องเผชิญกับวัตถุเหตุการณ์ต่างๆ บุคคลต่างๆ มากมายอันมีผลทำให้เกิดความกลัว ความกลัวนี้อาจจะเป็นความกลัวไฟ กลัวความมืด กลัวหมอก กลัวดังกล่าวมักเกิดกับเด็กหญิงมากกว่าเด็กชาย เมื่อเด็กอายุเพิ่มมากขึ้น ความกลัวจะลดลง แต่เด็กที่เกิดความกลัวเนื่องมาจากความคิด การใช้จ่ายเงินมากขึ้น กลัวต่อสถานการณ์ที่คิดว่าเป็นสิ่งที่อยู่ตามธรรมชาติครั้งเมื่อเด็กกลัวแล้ว เด็กจะมีการหลีกเลี่ยงไปจากสถานการณ์ที่ทำให้ตนเกิดความกลัว

2. ความอาย ความอายจะเป็นรูปแบบหนึ่งของความกลัว เด็กที่มีอายุน้อย มักจะเกิดความอายมากกว่าเด็กที่มีอายุมากๆ อาการที่แสดงให้เห็นว่าเด็กเกิดความกลัว คือ เด็กจะมีการแสดงออกในลักษณะของอาการทางประสาท เช่น การจับผม ดึงจมูก จับใบหู จับเสื้อผ้า ใช้เท้าเหยียบสิ่งของหรือบุคคล

3. ความกลัวใจ ความกลัวใจเป็นความกลัวที่มีผลมาจากการใช้ความคิดหรือการใช้จินตนาการของวัยเด็กตอนปลาย ความกลัวใจจะเริ่มเกิดขึ้นในวัยเด็กตอนปลายนี้เอง เพราะเด็กจะมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อน ครูที่โรงเรียนและเมื่ออยู่ที่บ้านก็อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในครอบครัว

4. ความกังวลใจ ความวิตกกังวลใจอาจเกิดขึ้นกับเด็กซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับจากเพื่อน ความวิตกกังวลใจมักจะเกิดขึ้นกับเด็กหญิงมากกว่าเด็กชาย และเด็กที่ได้รับความกดดันไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามมักจะเกิดความกังวลใจมากกว่าเด็กที่ไม่ได้รับแรงกดดันจากใคร

5. ความโกรธ เมื่อเปรียบเทียบกับความโกรธของเด็กวัยตอนต้นจะมีความเห็นและพบว่าวัยเด็กตอนต้นจะมีความโกรธน้อยกว่าวัยเด็กตอนปลาย เพราะวัยเด็กตอนปลายมีความต้องการในสิ่งต่างๆเพิ่มขึ้น ผลก็คือเด็กเกิดความคับข้องใจได้ง่ายขณะเดียวกันเด็กจะมีการทำหนีตีเขินในสิ่งที่ทำให้ตนเกิดความโกรธได้ บางคนใช้วิธีการต่อต้านวัตถุและสิ่งของโดยตรง บางคนหลีกเลี่ยงและบางครั้งมีการก้าวร้าวอย่างรุนแรง

6. ความริษยา เช่น ความริษยาในพี่น้องยังคงมีอยู่แม้ว่าเด็กจะเข้าโรงเรียนแล้วในบางครั้งจะมีความริษยาเพิ่มมากขึ้นเพราะเด็กจะต้องไปโรงเรียน ไม่มีโอกาสอยู่บ้านและมารดาไม่ได้ให้ความสนใจในเด็กเท่าที่ควร แต่มารดาหันไปให้ความสนใจน้องแทนจึงทำให้เกิดความริษยา การแสดงออกถึงความริษยาของเด็กมีการแสดงออกโดยการทะเลาะวิวาท หัวเราะเยาะ รังแกเด็ก ที่ตนมีความรู้สึกริษยาโดยตรงและอาจมีการแสดงออกโดยทางอ้อมคือ พุดกระพกระพือ เป็นต้น

7. ความอยากรู้อยากเห็น กล่าวคือ ความอยากรู้อยากเห็นของวัยเด็กตอนปลายจะลดน้อยลงกว่าวัยเด็กตอนต้นเพราะเด็กได้มีประสบการณ์มาพอสมควรแล้วมีความเข้าใจในเรื่องราวต่างๆ ได้ดีเด็กจะพยายามแสวงหาคำตอบให้กับปัญหาที่พบได้ด้วยตนเอง

8. อารมณ์รัก เป็นอารมณ์ซึ่งแสดงออกในวัยเด็กตอนปลายนี้จะมีการแสดงออกเพียงเล็กน้อยโดยเฉพาะวัยเด็กตอนปลายทั้งชายหญิงจะไม่ยอมรับการแสดงออกของความรักจากผู้ใหญ่ในที่ชุมชนเพราะเด็กมีความรู้สึกว่าเป็นผู้ใหญ่แล้ว

7. อารมณ์รำเริง เด็กจะมีลักษณะคล้ายกับวัยเด็กตอนต้นเด็กมักจะยิ้มหรือหัวเราะเมื่อผ่านสถานการณ์ที่ทำให้เด็กตกใจไปชั่วขณะ หรือเมื่อได้ยินเสียงดังอย่างทันทีทันใดและมีการเปลี่ยนแปลงเป็นความตื่นเต้น (อ้างอิงใน <http://learners.in.th/blog/eti3501-kongkun/176094>)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536, หน้า 75 – 76) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมาเป็นสาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ และระบบสื่อสาร สำหรับอันดับที่สามเป็นสาเหตุจากสภาพขององค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม วิจัยจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ ไฮวาทและลอนดอน คือวิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับเรียงจากน้อยไปหามาก ตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

เสนห์ โสมนัส (2538, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และ ด้านองค์ประกอบ ส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่น ๆ และเน้นถึง วิธีการทำงานของบุคคลเป็นสำคัญ อันดับรองลงมาได้แก่ สภาพขององค์การและปฏิสัมพันธ์ ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่เลือกวิธีไกล่เกลี่ยมากกว่าวิธีอื่น เพราะช่วยลดความขัดแย้ง ส่วนวิธีบังคับเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเลือกใช้น้อยที่สุด

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน ครูใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง การเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารในเขตพื้นที่ชั้นนอกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่ชั้นนอกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนา ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษาที่ 1 พบว่า

1. ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก
2. หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหาร 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี หรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ ความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, หน้า บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียนตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง พบว่า มีสาเหตุจากขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมา ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิตและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

2. การเลือกใช้วิธีกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง โดยเลือกใช้บ่อยครั้ง รองลงมา ได้แก่ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้บางครั้ง และวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุด

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง แต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก เช่นเดียวกัน และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยงวิธีการยอมให้และวิธีการเอาชนะตามลำดับ ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่มเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วิภาวี เจียมบุศย์ (2544, หน้าบทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องดำเนินไปตามขั้นตอน คือ ทำความเข้าใจกับปัญหา รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง ระดับความคิดจากหลายฝ่าย เพื่อหาวิธีขจัดปัญหาความขัดแย้ง เลือกวิธีแก้ไขที่จะมีผลดี ผู้บริหารพิจารณาดูว่าสถานการณ์ควรจะใช้วิธีไหนก่อน ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะบริหารการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชลลดา จิตติวัฒน์พงศ์ และอุทัยวรรณ เฉลิมชัย (2544, หน้า 29 – 30) รายงานผลการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้: กรณีศึกษาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารดีเด่น และสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นประสบความสำเร็จ กรณีศึกษารายกรณีกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย 5 ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารดีเด่น คือ

4. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ มุ่งมั่น มานะพยายาม มีระเบียบวินัย ฝึกฝนการใช้สมองในการแก้ปัญหา ทำกิจกรรมประเภทที่ต้องการแก้ปัญหา คิดริเริ่ม มองการณ์ไกล ใฝ่หาความรู้และรักการอ่าน มุ่งพัฒนาตนเองและผู้อื่น เชื่อมมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ

5. ทักษะในการบริหารงาน ได้แก่ กำหนดเป้าหมายในการทำงาน วางแผนการทำงาน ค้นหาวิธีการให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด โดยการให้การสนับสนุนและให้แรงเสริมเป็นระยะ ติดตามและประเมินผลงาน และจัดทำประชาสัมพันธ์ผลงานให้มีการนำผลงานไปใช้ นอกจากนี้ยังใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการดำเนินงาน คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความขยันหมั่นเพียร) จิตตะ (คิดทบทวนเอาใจใส่) และวิมังสา (การไตร่ตรองให้รอบคอบ) ที่เสริมให้การบริหารงานบรรลุผลยิ่งขึ้น

6. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีบุคลิกภาพที่ดี วางตัวเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และรู้จักโน้มน้าวผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในงาน

7. ทักษะในการหยั่งรู้ ได้แก่ เข้าใจความยุ่งยากขององค์กร มอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคลากร และคิดการณ์ไกล

8. ปัจจัยด้านสภาพของโรงเรียนและชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน ได้แก่ สภาพของโรงเรียนและสภาพชุมชนที่ทำทลายต่อการแสดงความสามารถในการพัฒนา

ชุติมา วงษ์สวัสดิ์ (2543) ศึกษาภาวะผู้นำ การจัดการความขัดแย้งและเชาวน์อารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสิงห์บุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสิงห์บุรี ที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2533 จำนวนทั้งสิ้น 124 คน ไม่พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีปัจจัยส่วนบุคคลและภาวะผู้นำแตกต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม นอกจากนี้ ไม่พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งต่างกันมีเชาวน์อารมณ์แตกต่างกัน



อุปกิจ พละวงศ์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยระบบรางวัล และวัฒนธรรมองค์การ กับ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 271 คน พบว่า การจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยและ ระบบรางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ ( $r = .32$  และ  $.47$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$

พงศธร สิงห์พันธ์ (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือ วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้ และวิธีแข่งขัน และวิธีการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 10 ไม่สัมพันธ์กับอายุ วุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

สมคิด กันมั่ง (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของไฮวาทและลอนดอน ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งอันดับแรก คือ สภาพขององค์กร ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และใช้วิธีจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ การประนีประนอมใช้เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การไกล่เกลี่ย การหลีกเลี่ยง การบังคับและการเผชิญหน้าเป็นลำดับสุดท้าย

ฉลวด กันกา (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 25 คน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้การเจรจา มากที่สุด รองลงมา คือ การบังคับ การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย การเผชิญหน้า การร่วมมือ การผสมผสาน การต่อรอง และการปรองดองเป็นลำดับสุดท้าย

สาวิตรี พานิชเจริญ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง บุคลิกภาพ เชาว์นอารมณ์ และการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการศึกษาค้นพบว่า 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพแบบหัวไว-แสดงออก มีเชาว์นอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง และการจัดการความขัดแย้งในระดับปานกลาง 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีแบบบุคลิกภาพต่างกันจะมีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$  3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีระดับเชาว์นอารมณ์ต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการ

ตระหนักรู้ตนเอง ด้านการควบคุมอารมณ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการเข้าอกเข้าใจ และด้านการมีทักษะทางสังคมมีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 4) เขาวน้อารมณืมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01

ปริทัศน์ โชคไพบูลย์ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุ และสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุ การทำงาน และระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิผลของทีมงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน แบบประนีประนอม และแบบหลีกเลี่ยงต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และแบบยอมให้ต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีการพัฒนาตนเองต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมงาน พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของทีมงาน ส่วนพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง และแบบยอมให้ไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน

พิทักษ์ แจ่งประดิษฐ์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ปัญหาความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะการเป็นผู้นำแบบผสมผสานในระดับมาก ผู้นำทางบุคคลและผู้นำทางสถาบันในระดับปานกลาง มีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลในระดับกลาง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสถานภาพของสถานศึกษาในระดับน้อย ส่วนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า ในระดับมาก และใช้วิธีบังคับระดับน้อย

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบผู้นำสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบผู้นำทางบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งและปัญหาในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แบบผู้นำทางสถาบัน แบบของผู้นำทางบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้า วิธีการบังคับ วิธีการ

ไกล่เกลี่ย และวิธีการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้แบบของผู้นำแบบผสมผสาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการเผชิญหน้า วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการประนีประนอม และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับวิธีการหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สักรินทร์ ไกรษร (2548, หน้า 71-72) ได้ศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง ของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีทัศนคติแบบเก่ามากกว่าทัศนคติแบบใหม่ ร้อยละ 53.3 และร้อยละ 46.7 ตามลำดับ การจัดการความขัดแย้งโดยใช้รูปแบบวิธีการร่วมมือ แก้ไขปัญหามากที่สุด ร้อยละ 88.2 รองลงมาใช้รูปแบบวิธีการประนีประนอม ร้อยละ 7.4 วิธีการเอาชนะ ร้อยละ 2.2 วิธีการยอมให้ ร้อยละ 1.5 และวิธีการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 0.7 ทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประสบการณ์ในการบริหารงานกับการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P\text{-value} < 0.01$ ) โดยหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี จัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบวิธีการร่วมมือแก้ไขปัญหาร้อยละ 81.9 และแบบอื่นๆ ร้อยละ 18.1 ซึ่งแตกต่างจากหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 10 ปี จะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยรูปแบบร่วมมือแก้ไขปัญหาร้อยละ 98.1 และแบบอื่นๆ ร้อยละ 1.9

ปัญจมาสน์ มาศนพคุณรัตน์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รองลงมาคือ ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน และการศึกษาที่แตกต่างกัน เป็นอันดับที่สาม สาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรกคือ วิธีการบริหารงานของผู้บริหาร รองลงมาคือ การขาดความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นอันดับที่สาม และสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพองค์การ อันดับแรกคือการมีกฎระเบียบที่เข้มงวด รองลงมาคือ การทำงานที่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล และความไม่ชัดเจนของนโยบายเป็นอันดับที่สาม วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงตามลำดับคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ และการเอาชนะ

เสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา เรียงตามลำดับดังนี้คือ 1) การประนีประนอม 2) การปรองดอง 3) การร่วมมือ 4) การแข่งขัน และ 5) การหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการปรองดอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ไม่แตกต่าง

วาสนา เสียงล้ำ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดทางอารมณ์และปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน พบว่าสัดส่วนของจำนวนผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่างกันไม่ได้แปรผันไปตามปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่างกัน ใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบบังคับ สัมพันธภาพราบรื่น และเผชิญหน้ากันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบความแตกต่างของรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบประนีประนอม และถอนตัวของผู้บังคับบัญชาที่มีสัดส่วนของความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกัน และสัดส่วนของจำนวนผู้บังคับบัญชาบริษัทเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วัชรพล มนตรีภักดี (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของบริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบ การประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6 - 10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

ประภาทิพย์ ผาสุข (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหาร

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด 2) เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบการประนีประนอม

### งานวิจัยต่างประเทศ

ฮัฟฟีนส์ (Huffhines, 1984, p. 705 – A) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบแทกโซ โนมิกส์ เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรแสดงบุคลิกภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติตลอดจน การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม

เพรสเซล (Pressel, 1986, p.1561 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมือแคทเทิลกับสิ่งที่จำเป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออกให้ความรู้สึกอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาดและรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยนและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน

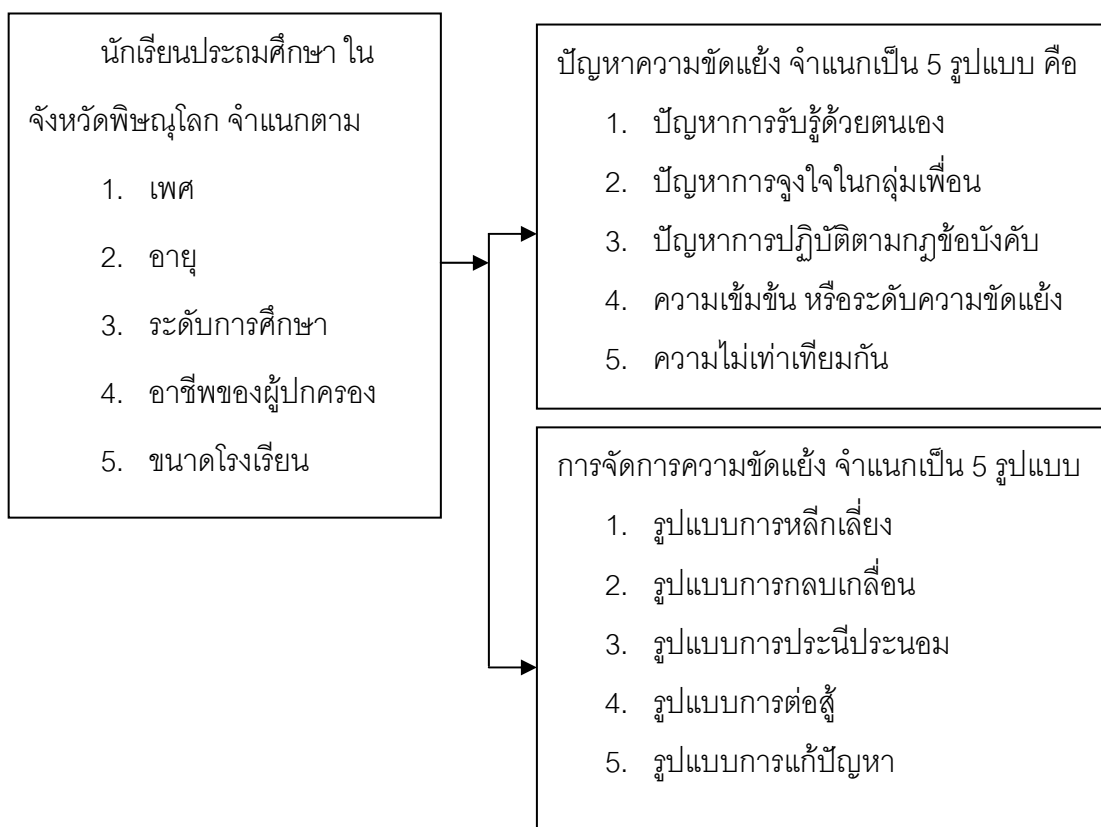
ไบเออร์ (Byers, 1987, p. 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแทนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร

เฟย์ (Faye, 1995, p. 7420) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปัญหาปฏิบัติการ ได้ตอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรงภายใต้สภาวะแวดล้อมในสังคมเมือง การตอบสนองเหล่านี้มีต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยในโรงเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือ ต้องการจะเพิ่มความตระหนักรู้ของความขัดแย้งว่าเป็นเสมือนธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และจะต้องแก้ไขให้ลุล่วง โดยปราศจากความรุนแรงด้วยการดำเนินการผ่านทักษะในการแก้ปัญหา ผลการ

วิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่า นักเรียนมัธยมได้เริ่มที่จะมีความตระหนักรู้ในทักษะของการจัดการกับความขัดแย้งมากขึ้น เมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านั้นขึ้น และสามารถจัดการกับความขัดแย้งโดยปราศจากความรุนแรง ด้วยการดำเนินการผ่านกลยุทธ์ของการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ ยังมีผลทำให้พฤติกรรมนี้มีการเผชิญหน้าระหว่างเหตุการณ์ยุ่งเหยิง ที่สำคัญมีการลดลงด้วย

### กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มุ่งศึกษาสภาพและเปรียบเทียบปัญหาและการจัดการความขัดแย้งของนักเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก สรุปรูปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา