

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง สภาพความขัดแย้งของคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลกในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร
และการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ประเภทของความขัดแย้ง
4. สาเหตุของความขัดแย้ง
5. กระบวนการของความขัดแย้ง
6. ผลของความขัดแย้ง
7. พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง
8. ความขัดแย้งในโรงเรียน
9. กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
11. พฤติกรรมที่แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
10. การจัดการความขัดแย้ง
12. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 12.1 ความหมายของสถานศึกษา
 - 12.2 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 12.3 การจัดระบบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 12.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 12.5 องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 12.6 ความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 12.7 บทบาทของคณะกรรมการการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
13. บทบาทของคณะกรรมการการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 13.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

13.2 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

14. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง”ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ดังนั้นจึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538, หน้า 10-11)

พจนานุกรมของเวบสเตอร์ (Webster s Dictionary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (conflict) มาจากภาษาละตินว่า *confligere* ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของการเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิด หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ชั้นที่สองของกระบวนการบริหารความขัดแย้งก็คือการนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาดูว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคลความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่งหรือสถานภาพ เช่น การแข่งขันกันเพื่อจะได้รับความชอบ 2 ชั้น การแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม โดยมากเกิดจากบรรทัดฐานหรือนอร์มของกลุ่ม ทุกกลุ่มจะมีความคาดหวังว่า สมาชิกของกลุ่มจะประพฤติ ปฏิบัติ ทำงานช่วยเหลือกลุ่มตลอดจนแต่งกายตามบรรทัดฐานหรือนอร์มของกลุ่ม หากมีสมาชิกของกลุ่มประพฤติ ปฏิบัติ หรือแต่งตัวแตกต่างไปจากความคาดหวังแล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยมากเกิดจากความแตกต่างในเป้าหมายการสื่อความหมายที่ไม่ดี นิสัยการทำงานที่แตกต่างกัน ความไม่ไว้วางใจกัน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ภาควิชาดุริยางค์ต้องการให้นักเรียนซ้อมดนตรี ขณะเดียวกันภาควิชาภาษาไทยก็ต้องการให้นักเรียนอ่านทำนองเสนาะ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็เกิดขึ้น

ความขัดแย้งอาจมีทั้งประโยชน์หรือมีโทษ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไป ย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีผลประโยชน์หรือไม่ จะเป็นบวกหรือลบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นเราจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะนี้หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มจะมีประโยชน์ต่อองค์การใน 3 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งกระตุ้นให้บุคคลสนใจในงานและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง องค์การที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์การที่น่าเบื่อหน่าย เช่น องค์การที่บังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิดที่ดีกว่า เมื่อคนมีความคิดที่แตกต่างกันก็จำเป็นต้องเลือกความคิดที่ดีกว่า

3. ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจช่วยทำให้การสื่อสารระหว่างกลุ่มดีขึ้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะทำให้เกิดผู้นำภายในกลุ่มขึ้น ในขณะเดียวกันผลที่ตามมาในทางลบของความขัดแย้ง เช่น

3.1 การรับรู้ที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่งจะถูกบิดเบือน คนโดยมากมักจะมองเห็นว่างานของตนย่อมดีกว่าของคนอื่น

3.2 คนที่กลุ่มมักจะเลือกให้เป็นตัวแทนในการเจรจากับกลุ่มอื่นนั้น มักจะเป็นคนที่มีความคิดสุดโต่ง จึงไม่ใช่คนที่จะเป็นตัวแทนของกลุ่มและไม่ใช่ผู้ที่ช่วยแก้ปัญหา

3.3 ความขัดแย้งทำให้เกิดจุดบอด มองเห็นความผิดของคนอื่นแต่ไม่เห็นความผิดของตัวเอง

ดังนั้นในการบริหารความขัดแย้งนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงผลเสียที่จะตามมา มุ่งที่ผลดีจะตามมาจากความขัดแย้ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 248) กล่าวถึง ความขัดแย้งว่ามักจะเข้าใจได้ถึงสภาพอาการต่าง ๆ การเกลียดชัง การแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่ม ไม่ให้ความร่วมมือ สภาพความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งมุ่งที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมาย โดยเอาชนะเหนือฝ่ายหนึ่ง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 161) ให้ความหมายความขัดแย้งคือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริการหรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ในทำนองเดียวกัน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 182) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคล

ตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือเป็นกลุ่มบุคคล ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย ความต้องการ คุณค่า และการรับ หรืออาจเกิดจากการต้องแบ่งปันส่วนที่เกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ หรือ กิจกรรมในการทำงาน

สรั้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 203) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการของบุคคลที่จะกระทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่ง และส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจก่อให้เกิดความเครียด เช่นเดียวกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกันและตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ และวิภาวี เจียมบุญศย์ (2544, หน้า 22) สรุปว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการ ทั้งขัดและแย้งของแต่ละฝ่าย นอกจากนี้ไม่ทำตามแล้วยังต่อต้าน ความไม่เห็นพ้องกันในเรื่อง ความคิดความเชื่อ ทศนคติ ความต้องการเป้าหมาย และผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในเชิงบวกและลบ ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง สนับสนุนผลการสรุปของ จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544, หน้า 14) ว่าความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตน ในเมื่อความต้องการของตนไม่ได้รับความสนใจหรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่ตนได้คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมเพื่อแสดงออกถึงความไม่พอใจ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้านนั้น ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12-14) ว่า เมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การขึ้นก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากความไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล

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

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

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12-14) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึงการไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้ อาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมงานระหว่างกันจนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้ ในขณะที่ สมยศ นาวิกาน (2544, หน้า 303) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์การคือความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ และ/หรือพวกเขามีความแตกต่างทางด้านสถานภาพ เป้าหมายค่านิยมหรือการรับรู้ สมาชิกขององค์การหรือแผนงานที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน จะพยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น นอกจากนี้ เสนาะ ตีเยาว์ (2544, หน้า 298) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า คือความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเกิดจากอารมณ์หรือเหตุผลซึ่งนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างบุคคลกลุ่มหรือสถาบัน ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ เกิดจากความรู้สึกโกรธ ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกัน หรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

ธำรงค์ดี คงศาสน์ (2547, หน้า 152) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเรียงตามลำดับคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่นอบน้อม เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า เป็นสภาวะการณ์ที่คนหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป มีความคิดเห็น ความเชื่อ การรับรู้ ค่านิยม ทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ และจะเกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยต้องทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะฝ่ายอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

สมยศ นาวิกาน (2544, หน้า 120) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่มีต่อความขัดแย้งไว้ 3 แนวคิด โดยแนวคิดเดิมบอกว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นสิ่งไม่ดี แนวคิดเชิงพฤติกรรมมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ในองค์การที่ความต้องการและผลประโยชน์ของมนุษย์มักจะขัดแย้งกัน และแนวคิดสมัยใหม่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งจำเป็น แนวคิดเหล่านี้เสนอแนะว่าความขัดแย้งส่วนใหญ่ทำให้เกิดผลเสีย แต่ความขัดแย้งบางอย่างสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับ บุญทัน

ดอกรโธส และ เอ็ด สาระภูมิ (2528, หน้า 59) ที่บอกว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติ ไม่ควรจะเป็นสิ่งไม่ดีเพราะสังคมทุกสังคมมีลักษณะไม่ยอมกันและจะขัดแย้งกันอยู่เสมอ และการไม่มีความขัดแย้งมิได้หมายความว่าองค์กรนั้นมีความมั่นคงหรือมีความเข้มแข็ง แต่ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งจะสร้างระบบความมั่นคงให้สูงขึ้น เช่นเดียวกัน วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12-16) ที่บอกว่าเมื่อบุคคลหรือกลุ่มเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันเมื่อใด ย่อมเป็นเรื่องยากที่จะไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะความเชื่อ ประสบการณ์ และความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งก็ย่อมที่จะได้รับการปลูกฝังและสั่งสมมาในลักษณะที่แตกต่างกัน และผู้บริหารไม่ควรเสียพลังงานและเวลาไปกับความพยายามในการกำจัดหรือห้ามความขัดแย้งทุกอย่างที่อาจหรือกำลังจะเกิดขึ้น ต้องยอมให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม และแก้ไขความขัดแย้งด้วยแนวทางที่เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 298) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวคิดคือ แบบแรกเป็นทัศนะดั้งเดิม ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีจึงใช้คำว่าความรุนแรง การทำลายหรือความไม่มีเหตุผล ซึ่งเป็นเรื่องต้องหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไว้ไม่ให้คนรู้ หากคนรู้จะเสียหายและมองคนที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งขึ้นเป็นคนไม่ดี เพราะการขัดแย้งทำให้คนไม่ติดต่อกัน ขาดการไว้วางใจกัน และนำไปสู่ความล้มเหลวในการทำงาน หนทางแก้ไขความขัดแย้งจะต้องพิจารณาที่สาเหตุของความขัดแย้งและแก้ไข เพื่อไม่ให้ไปกระทบผลการปฏิบัติงานของคนและองค์กร แนวความคิดที่สอง เป็นทัศนะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มและทุกองค์กร ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพียงแต่ช้าหรือเร็วเท่านั้น ดังนั้นมนุษย์จะต้องยอมรับซึ่งไม่สามารถจะขจัดให้หมดไปได้ แต่จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์กรแนวคิดที่สาม เป็นทัศนะปัจเจกส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน โดยถือว่าจะต้องส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพราะจะทำให้คนตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มใหม่ ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวหน้า หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะทำให้คนเฉื่อยชา เฉยเมย ขาดความกระตือรือร้น สงบเงียบ

Stoner (อ้างอิงใน บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์, 2537, หน้า 184) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบองค์กร และการบริหารขององค์กร อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์กรและทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารคือความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์เพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้

Robbins (อ้างอิงใน สิทธิพงษ์ สิทธิขจร, 2535, หน้า 7-8) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิดคือ

1. แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ทำลายขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งที่เลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงเป็นคนไม่ดี เป็นตัวแสบขององค์กร

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้ ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่ม ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์กรต้องมีความขัดแย้งไม่สามารรถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่สามารรถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง แทนที่จะขจัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) แนวคิดนี้ เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้าย ๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

ซูซีฟ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 36-37) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิดคือ

1. แนวคิดเดิม เป็นแนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์จะมองความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกัน คือ เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว เป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในแง่ของการสื่อความหมาย ขาดความเข้าใจ ความไม่เชื่อมั่นกัน การปกปิดกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และมองว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

2. แนวคิดแบบใหม่ มองความขัดแย้งในทางบวกและเป็นเรื่องของการท้าทายความสามารถของผู้บริหาร คือมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแข่งขันอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมมิให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าสังคมใด เป็นผลที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 161) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด คือแนวคิดสมัยเดิม ซึ่งเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้นต้องหาทางแก้ไขเสีย ถ้าหากเกิดขึ้นก็ต้องพยายามระงับหรือไกล่เกลี่ยและแนวคิดสมัยใหม่ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีจะกลายเป็นการให้คุณประโยชน์อีกด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นทางเศรษฐกิจ และพอจะแบ่งได้เป็น 2 แนวคิดคือ แนวคิดดั้งเดิมซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งคือแนวคิดปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการพัฒนา แต่ต้องมีการควบคุมไม่ให้ลุกลามจนเกิดความเสียหาย

ปริศญา สิทธิรังษีณา (2543, หน้า 18) กล่าวว่า การรับรู้จัดว่าเป็นมิติหนึ่งของความขัดแย้งทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของตนเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ แบบแรกเป็นคู่กรณีที่กลุ่ม หรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะร่วมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตน เมื่อเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่งแบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่าจะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน

รอบบินส์ (Robbins, 1993, หน้า 445–447) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดแบบสืบทอดประเพณีนิยม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วงค.ศ. 1930–1940 เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้างไม่เป็นประโยชน์ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วง ค.ศ. 1940–1970 มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป บางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดประโยชน์ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ

3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ยังช่วยให้กลุ่มทำงานมีประสิทธิภาพมีการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้คนตื่นตัว กระตือรือร้นวิเคราะห์ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

เวเบอร์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 30 อ้างอิงใน Weber, 1968, p. 103) ยอมรับว่า ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการให้บรรลุความปรารถนาของตนในสภาพที่มีทรัพยากรจำกัด การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเอง ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้นการแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในการแข่งขัน มีกฎกติกา ที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะ คือ การได้รับประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งนั้น มีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังต่อไปนี้

เอกซีย์ กิซุซพันธ์ (2538, หน้า 163) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยพิจารณาจากทงไหลการสื่อสาร (Communication Flow) ได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสายงานบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับผู้ช่วยผู้จัดการ หรือกับหัวหน้าแผนก เป็นต้น

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง

ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายบุคคลกับผู้จัดการฝ่ายตลาด เป็นต้น ถึงแม้ว่าอำนาจตามตำแหน่งจะอยู่ในระดับเดียวกันก็ตาม บางคนอาจจะมีอำนาจบารมีมากกว่า

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับ ต่างสายงานบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างงานขายกับฝ่ายการเงิน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปความขัดแย้งในเชิงการบริหารองค์กรได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด (Conflict of Ideas) โดยทั่วไปมักมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดไม่ตรงกัน
- 1.2 ความคิดทางวิชาการที่แตกต่างกัน
- 1.3 ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มองปัญหาไม่เหมือนกัน

2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการของหน่วยงานหนึ่ง ส่วนใหญ่ต้องการนำเงินปันผลสหกรณ์ฯ มาแบ่งในบรรดาสมาชิก แต่กรรมการบริหารสหกรณ์ ต้องนำไปซื้อรถเก๋งให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อตนเองจะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาในรูปของความเจริญก้าวหน้าในราชการ เป็นต้น

2.2 ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการ เช่น ในหน่วยงานหนึ่งมีโควตาสำหรับเลื่อนเงินเดือนสองชั้น 10 คน แต่คนที่อยากได้สองชั้นมี 15 คน เป็นต้น คนที่ไม่ได้ผิดหวังและอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2.3 การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ถ้าเป็นไปในทางที่ไม่ชอบไม่ควร อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้ เช่น การแข่งขันกันว่าผู้ได้บังคับบัญชาของใครจะได้เลื่อนเงินเดือนสองชั้นมากกว่ากัน โดยไม่คำนึงว่าจะได้มาโดยวิธีใด เป็นต้น

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of Personality) ความขัดแย้งประเภทนี้บางทีเรียกว่า “สอนศิลาไม่กินกัน” คนบางคนพบกันครั้งแรกก็ถูกใจลกกัน พุดคุยกันสนิทสนมรวดเร็วเหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงข้ามพอเห็นหน้าท่าทางก็ไม่ชอบกันทันที ทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 14) ได้จำแนกประเภทโดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งว่าสามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลที่ความรู้สึกว่า ความเชื่อของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะนี้มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ และอาจเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ครองของทั้งสองฝ่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับทัศนคติที่กลุ่มกำหนดเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ลักษณะนี้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น สายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการ

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันในทางด้านการผลิตและการบริหารซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ที่มีคุณภาพ ราคาถูกและบริการเยี่ยม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2539, หน้า 81-82) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งในองค์การ โดยพิจารณาจากที่มาได้ 4 ประเภทคือ ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม ระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม และระหว่างกลุ่มคนต่างระดับ และวรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งตามที่มาได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลมีการแสดงออกมาเมื่อเกิดความไม่พอใจและต้องการขัดขึ้นที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง แม้ว่าบทบาทของงานที่เป็นอยู่ภายในองค์การ อาจกดดันให้เขาต้องยอมรับจะมีพฤติกรรมเช่นนั้นแต่เมื่อใดที่เกิดความรู้สึกต่อต้านไม่ยอมรับก็จะเกิดความขัดแย้งของบทบาทที่ตามมา เช่น การปฏิเสธที่จะเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การบางคนที่มีบุคลิกภาพเป็นคนก้าวร้าวโผงผางเสียงดัง ก็อาจมีโอกาสเกิดความขัดแย้งมากกว่าบุคคลอื่น หรือบุคคลบางคนที่มีทัศนคติในแง่ลบบ่อยครั้งและทำให้มีผลต่อการแปลความหมายในพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานภายในองค์การเดียวกัน ก็อาจทำให้มีผลกระทบกระเทือนกับสมาชิกคนอื่นได้ง่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เห็นได้ชัดเจนก็คือความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษา หรือระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่มีการเกี่ยวข้องของงานระหว่างกัน ดังเช่นแผนกการผลิต แผนกการตลาด และแผนกวิจัย เป็นต้น

Walton (อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538, หน้า 777) ได้จัดแบ่งความขัดแย้ง โดยพิจารณาตามสภาพหรือสภาวะปัญหาหรืออารมณ์ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (Substantive issues) เกี่ยวกับการตกลงกันไม่ได้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติแข่งขันกันในด้านทรัพยากรชนิดเดียวกัน มีแนวคิดแตกต่างกันเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และบทบาทที่สัมพันธ์กัน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional issues) เกี่ยวกับความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างคู่แข่ง ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความโกรธเคือง ไม่ไว้ใจกัน ด่าทอกัน เกรงกลัวและปฏิเสธกัน และกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ กิติมา ปรีดีกิลก (อ้างอิงใน บุญมั่ง ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 196) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยคำนึงถึงผลงานไว้ 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้องค์การเจริญหรือพัฒนาได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์การได้รับประโยชน์จากความขัดแย้งนั่นเอง

2. ความขัดแย้งในทางเสื่อม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้กิจกรรมขององค์การไม่เจริญ ทำให้องค์การเสื่อมสลายหรือต้องล้มเลิกไปเลย

จากความคิดเห็นดังกล่าว พอสรุปได้ว่าในงานวิจัยนี้ความขัดแย้งในการบริหารงานในองค์กรแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา

สาเหตุของความขัดแย้ง

Duke (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งโดยสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

1. การเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ
2. เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. การควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ

4. ค่านิยม

5. บทบาท

6. วัฒนธรรม

7. ผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกัน หรือตรงกันข้าม

Pheuman and Bruehl (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 45-48) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ใหญ่ ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม, การศึกษา, ค่านิยม, ความเชื่อ และประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา คาร์ล จุง ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิถีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่นแต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพิจิตรไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตาม ปัญหา ก็อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่างคือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสารที่ไม่

ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดการสวนประกอบทั้งสามส่วนของสารกระบวนการสื่อสาร คือผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสารดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสารซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำจนเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัดควบคุมเครือในโครงสร้างและความคุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลบางคนในองค์การ เป็นต้น

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ข้อดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากร เพื่อนำมาดำเนินงานให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรในองค์การอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอ จนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย ในองค์การหนึ่ง ๆ จะมีหลาย ๆ แผนก ในแต่ละแผนกขององค์การมักมีเป้าหมายของแผนก ซึ่งเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ในองค์การ แต่ละแผนกมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หากสมาชิกในองค์การไม่มองเป้าหมายหลักขององค์การ แต่ไปมองเป้าหมายย่อย ๆ ในแผนกของตนแล้ว จำทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ เช่น แผนกการตลาดต้องการวางแผนกลยุทธ์ ตัดราคากับคู่แข่งด้วยการลดราคาสินค้าให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งให้มากขึ้น ซึ่งอาจไม่ได้รับความร่วมมือ หรือเห็นด้วยจากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกผลิต ต้องการให้แผนกตลาดมีนโยบายในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบในทางลบกับต้นทุนต่อหน่วย

ดังนั้นจะเห็นว่าแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรล้วนมีเป้าหมาย และทัศนคติที่อาจแตกต่างหรือเหมือนกันในเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดโอกาสของความขัดแย้งได้

3. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปต้องทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินการต่อไปหรือสำเร็จในงานใดก็ต้องให้สำเร็จบางส่วนมาจากแผนกอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือมีความเป็นมิตรก็จะตามมา

4. ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ บุคคลแต่ละคนย่อมมี ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การแปลความหมายและการรับรู้เรื่องราว หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 159-160) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งโดยทั่วไปไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งปันบางส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง

2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์กร สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เขามาอยู่รวมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย

3. ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไป สิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

4. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนกบัญชี มีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงานและลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพเป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นทำให้เกิดการยึดถือ เชื้อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อความคิด ความสามารถของตน บางคนมีแนวคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่นั้น แต่ความสามารถที่ตนเองทำสูง ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งกันได้

พินัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 234-235) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งมีดังนี้

1. ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ หรือเข้าใจไม่ลึกซึ้งเพราะขาดประสบการณ์ทำงาน ความไม่สามารถที่จะติดต่อสื่อความคิดให้เป็นที่เข้าใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการพูดซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย เช่น คำพูดที่ใช้ น้ำเสียง สีหน้า ท่าทาง วิธีการพูด รวมทั้งขาดการประสานงานที่ดี ผู้ปฏิบัติไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไรในขณะที่ผู้ใหญ่คิดว่าเรื่องอย่างนี้ “ใคร ๆ” ก็ควรทราบ และการคาดหวังผลที่ได้สูงหรือต่ำเกินไป เช่น เรามักจะตั้งความหวังไว้ว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูงน่าจะรู้อะไรหมด แต่เมื่อการไม่เป็นไปเช่นนั้นก็มักจะเกิดความดูแคลนขึ้นในใจ และนำไปสู่ความขัดแย้งในกาลต่อไป

2. เครื่องกีดกั้นการติดต่อระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย เครื่องกีดกั้นเหล่านี้อาจเป็นเองโดยระบบงาน เช่น อธิปไตยกับเสมียนก็มีโอกาสน้อยมากที่จะติดต่อให้ทลายความคิดเห็นซึ่งกันและกันบางทีก็เกิดจากการสร้างขึ้นมาเอง เช่น การไม่มีเสมียนหน้าห้องทำให้การติดต่อกันได้ยากขึ้น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือการทำให้ตัวเป็นเจ้าของมูลนายของผู้บังคับบัญชาทำให้ลูกน้องไม่กล้าเข้าหาหรือมีความรู้สึกต่อต้านขึ้นโดยทันทีที่ได้พบ

3. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองคนของผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารไม่เป็นผู้รอบรู้ระเบียบและวิธีการทำงาน ไม่มีความแน่นอนในการพูดและการกระทำขาดความยุติธรรม ทำตัวเป็นเผด็จการ เอาแต่ใจตัวเอง อ่อนข้อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปมีจุดอ่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดูแคลนได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือและหาทางขัดแย้งอยู่เสมอ

4. ผลประโยชน์หรือความสนใจที่ขัดกัน ไม่ว่าจะ เป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น เงิน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น เกียรติคุณ ความก้าวหน้า การได้รับความยกย่องนับถือ เรื่องนี้น่าจะถือเป็นกฎตายตัวได้ว่าเมื่อไรก็ตามที่ผลประโยชน์หรือความสนใจเกิดขัดกัน ความขัดแย้งย่อมจะเกิดขึ้น เว้นแต่จะสามารถอธิบายให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับได้อย่างมีเหตุผลอย่างเต็มที่เท่าที่เห็นด้วยที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนขึ้นเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

5. ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความคิดเห็นของคนเกิดขึ้นจากประสบการณ์บุคลิกภาพทัศนคติ ความสนใจ จุดหมายในชีวิต คุณธรรมที่ยอมรับนับถือ ตลอดจนค่านิยม ความคิดเห็นที่แตกต่างกันย่อมจะเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงวิธีการทำงาน การปรับความคิดเห็นให้ตรงกับเป็นเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงวิธีการทำงานการปรับความเห็นให้ตรงกันเป็นเรื่องที่พอจะทำได้ถึงแม้ว่าจะต้องใช้เวลาก็ตาม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 165-166) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่วไปว่ามีอย่างน้อย 5 ประการคือ

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้นแต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง บริษัทหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขาควรมีอย่างน้อยเพียงใด เขาควรรับงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของคุณบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างที่บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการงานที่องค์กรกำหนดขึ้น เช่น การกำหนดให้พนักงานของธนาคารทุกคนต้องหาสมาชิกบัตรเครดิตให้ได้ไม่ต่ำกว่า 5 ราย เป็นต้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่าง ๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ก็แตกต่างกันด้วย จนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่งการเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 219-221) ได้ระบุถึงความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุดคือ ความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล แย่งชิงรางวัลความดีความชอบ และการต้องพึ่งพาต่อกันในการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคืองเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่างความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ และสาเหตุของความขัดแย้งประการสุดท้ายคือบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

Litterer (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 41) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งว่าอาจจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัยสำคัญในตัวบุคคลและกลุ่ม ดังนี้

1. การเอาแพ้เอาชนะกัน เช่นแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายไม่ตรงกัน ไม่สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ แต่ละกลุ่มจึงแสวงหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ เกิดการเอาแพ้ เอาชนะกัน

2. การแข่งขันเพื่อให้ได้รับประโยชน์มากขึ้น กลุ่มจะดิ้นรนต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อองค์การ

3. ความเข้าใจกันในฐานะ หมายถึง ในฐานะในองค์การ บุคคลจะรู้สึกไม่พอใจถ้าฐานะของคนในองค์การแตกต่างกัน การกำหนดสายบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในฐานะ

4. ความแตกต่างกันด้านความเข้าใจจากการรับรู้ เพราะความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลย่อมรับรู้และเข้าใจจากการรับรู้เรื่องต่าง ๆ แตกต่างกัน และเมื่อกลุ่มต่าง ๆ มีการรับรู้ต่างกันจึงอาจเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด

อรุณ รักรธรรม (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 42-43) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 12 ประการได้แก่

1. การจัดทรัพยากร เนื่องจากองค์การทุกขนาดและทุกรูปแบบมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ทรัพยากรกำลังคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และพื้นที่ในจำนวนจำกัดนั่นเอง เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวในแต่ละครั้งก็ต้องมีบางกลุ่มในองค์การ ได้ทรัพยากรน้อยกว่าความต้องการของตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้จะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเข้มงวด ในหลักการที่เกี่ยวข้องกับ

ประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มก็ตาม ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็มักจะโต้แย้งเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของกลุ่มตนเองเสมอในองค์การ

2. ความต้องการผลประโยชน์ กลุ่มบุคคลหรือบุคลากรในองค์การล้วนแล้วแต่ต้องการผลประโยชน์ เช่น ต้องการความปลอดภัย ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความนับถือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น เมื่อผลประโยชน์ขัดกันหรือได้รับผลประโยชน์น้อยไม่เพียงพอแก่ความต้องการก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

3. ความแตกต่างในเป้าหมาย กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมักจะมีเป้าหมายเฉพาะอย่างจึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน ทุกกลุ่มต่างปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตน เพื่อหวังผลประโยชน์ทางด้านของรางวัลตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่กล่าวมาแล้วเพิ่มขึ้นจากองค์การ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างกลุ่ม เช่น เกี่ยวกับเรื่องลำดับก่อนหลังของการทำงานของแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

4. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ ถ้าหากว่าแต่ละกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกันจึงเข้าใจกันและกันคนละด้านในประเด็นสำคัญๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป

5. ค่านิยม เรื่องค่านิยมนี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ เช่น “ดุลยพินิจด้านค่านิยม” (Value Judgment) ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องของความเห็นในด้าน ดี และ เลว

6. ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความแตกต่างในเป้าหมายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ มักจะตามมาด้วยความแตกต่างกันในการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น แผนกวิศวกรรมอาจมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่ถึงพร้อมด้วยหลักทางวิศวกรรมและความคงทนถาวรของสินค้า ในขณะที่แผนกสินค้ากลับมีความคิดไปในทางด้านการออกแบบให้ง่าย ๆ เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

7. ความเชื่อ ความเชื่อของแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่มาจากสาขาวิชาชีพที่ต่างกัน เป็นต้นว่า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดจะมีความเชื่อแตกต่างกันไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การเสมอ

8. ความคิดเห็นและความรู้ของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการได้รับการศึกษาอบรมมาโดยตลอด จนกลายเป็นสามัญสำนึกที่ว่า “ต่างฝ่ายต่างก็ถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น” ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การเสมอ

9. โครงสร้างขององค์การ อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการซึ่งประกอบด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นมีกฎ ระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและทักษะความชำนาญ งานเป็นของส่วนกลาง มิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonal) และเหตุผลอยู่ที่กฎหมายซึ่งกำหนดไว้ เป็นระบบที่ฝืนความรู้สึกตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่นการขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่ม จึงรวมกลุ่มต่อสู้เพื่อเอาชนะกลุ่มผู้บังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์การนั่นเอง

โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัลและการพึงพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การขนาดใหญ่และมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรมและการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง สาเหตุจากโครงสร้าง เช่น

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

ตัวแปรส่วนบุคคล ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้เป็นศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง สาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น

1. เข้ากับคนอื่นไม่ได้
2. ไม่พอใจในบทบาทของตน
3. มีวัตถุประสงค์ส่วนตัว ไม่สอดคล้องกับองค์การ

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 45-46) กล่าวถึงสาเหตุที่เกิดความขัดแย้งมักมาจากองค์ประกอบด้านบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และ

ประสบการณ์ ด้านแบบฉบับของพฤติกรรม กระทำพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ที่พิจารณาได้ จิตวิทยา คือ ด้านความคิด อารมณ์ การเจรจา ภาวะผู้นำ ตลอดจนด้านการรับรู้และความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนแตกต่างกัน ตลอดจนใช้ความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนนำไปสู่ความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีสาเหตุของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม จาก 4F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ความกลัว เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมาก เพราะเกิดได้อย่างถาวร กลัวจะถูกกลบศักดิ์ศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่จะต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษากลัวต่าง ๆ นานา เช่น กลัวไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้ตำแหน่งกลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับเลือกตั้ง เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง เราจะเห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรงกำลังในที่นี้ไม่ได้หมายถึง กำลังทางกาย ทางอาวุธเท่านั้น หมายถึงกำลังคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุমติหรือไม่อนุမติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบการใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม เมื่อบุคคลมีความรู้สึกกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสื่อสาร การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรจุเป้าหมายส่วนตน ฯลฯ บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความขัดแย้งในตนเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์การรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือ เราใช้เกณฑ์อะไรวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นคนตั้ง คนจะมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควรได้ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคนต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็เหมือนความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู

4. ทูณ หมายถึงทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

10. การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ หรือพฤติกรรมในองค์การ (ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ)

11. การติดต่อสื่อสาร ความ การติดต่อสื่อสารที่เร็ว เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์การ เช่น การติดต่อสื่อสารข้อความทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่งการ เนื่องจากภาษา ความรู้ ค่านิยม หรือความเชื่อของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์การ

12. พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาทและสถานภาพที่ได้รับในองค์การบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่ม และการปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มในสังคมองค์การ เป็นต้น ก็สามารถเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มในองค์การได้เช่นกัน

จากความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่าง ๆ และในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

สรุปว่าการสื่อสาร เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง มิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสารที่น้อยเกินไป หรือมากเกินไป ก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง สาเหตุจากการติดต่อสื่อสาร เช่น

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

กระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ในกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วย สถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่าง ๆ ของความขัดแย้งมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 89) ตามแนวคิดของ แมค และสไนเดอร์ (Mack and Snyder, 1972, หน้า 8-9) ได้รวบรวมสรุปคุณลักษณะของพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของบุคคล ในสถานการณ์ขัดแย้งจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งมักเกิดจากการมีตำแหน่งไม่พอ หรือมีทรัพยากรไม่พอเพียง พฤติกรรมที่มุ่งการทำลาย การทำร้ายและสกัดกั้นหรือการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งจะได้รับหรือชนะต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือพ่ายแพ้ ความขัดแย้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม เกี่ยวข้องกับการควบคุมทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ หรือต้องการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งในทางใดทางหนึ่ง จึงเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ขาดช่วงลงชั่วคราวและปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลงเกิดการเปลี่ยนมาตรฐานความคาดหวังในการทำงาน

ส่วนทัศนะของ ฟิลเลย์ (Filley, 1975, หน้า 4) ได้เสนอแนะว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญ คือ บุคคลกลุ่มพวกลักษณะอย่างน้อย 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน ต่างฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมาย หรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้าม หรือการแสดงให้เห็นได้ชัดเจน โดยแสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แต่ละฝ่ายต่างก็พยายามสร้างสภาวะของความไม่สมดุลหรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, หน้า 8) กล่าวถึง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ได้เสนอแนะว่า กระบวนการแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

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

โธมัส (Owens, 1995, หน้า 153–154 as cited in Thomas, 1976, p. 895) ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิดคู่กรณีพยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมเป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมนั้น และ รอบบินส์ (Robbins, 1993, pp. 448–455) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ขั้นแรกของกระบวนการความขัดแย้ง การมีสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง อาจถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

ขั้นที่ 2 การรู้จากสภาพการณ์ขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในขั้นนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่ามีตนถูกรบกวนโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่ามีตนถูกรบกวนโดยสภาพการณ์นำหรือการรู้ว่ามีตนถูกรบกวนส่งผลกระทบท่ตนเองเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้และบุคคลอาจรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมการจัดการ การที่คนเรารู้ว่ามีความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งนั้นยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลัง การใช้ความรุนแรง อาจเป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายจะพยายามจัดการกับความขัดแย้งโดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

1. การแข่งขัน เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือร่วมใจ เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
3. การแบ่งปัน เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง ก็จะสามารถประนีประนอมกันได้
4. การหลีกเลี่ยง อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง

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 การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม การแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ซึ่งมีผลทางสร้างสรรค์ หรือเกิดความขัดแย้งตามมาอีกขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

พนัส หันนาคินทร์ (วิภาวี เขียมบุศย์, 2544, หน้า 44 อ้างอิงใน พนัส หันนาคินทร์, 2526, หน้า 234-235) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 5 ประการ

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

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (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 ความ

ขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน เป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 17–19) โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งหลายแบบประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัยบุคคลิกภาพ และเป้าหมาย ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ (2541, หน้า 21–22) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความตระหนักรู้ว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้ โดยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจคลี่คลายได้ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงต้องรอเวลาจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายเห็นว่าการขัดแย้งมีแต่ทางเสียทั้งคู่ควรประนีประนอมกันการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความ และตรวจสอบเพราะปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่มีเจตนาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ง่ายในรูปแบบของการเขียนบัตรสนเท่ห์ การรับฟังไม่จำเป็นต้องเชื่อทั้งหมด เพราะในที่สุดแล้วผู้บริหาร ต้องตัดสินใจเองและหากการตัดสินใจเกิดความผิดพลาดผู้บริหารก็ต้องรับผลที่จะเกิดตามมา ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด การแก้ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข ทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาเชิงระบบ การทำงานอย่างมีแผน และมีเป้าหมาย เป็นมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ผู้บริหารควรฝึกให้ผู้บริหารระดับล่างมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์พอที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ การแก้ปัญหาจะพึงเฉพาะหลักการและวิธีการยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมีความละเอียดอ่อนในการเลือกใช้นุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาจาภิรียมารยาทให้นุ่มนวล แนบเนียน ผู้บริหารจึงควรหาประสบการณ์และการเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา ควรเข้าใจความอยากและความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคนและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การแก้ปัญหาต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เคยแก้ปัญหาในสถานการณ์หลากหลายจนเกิดความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

ผลของความขัดแย้ง

นักการศึกษาได้อธิบายถึงผลของความขัดแย้งอย่างหลากหลาย ซึ่งผลของความขัดแย้งมีทั้งข้อดีข้อเสียดังนี้

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 199) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งมีดังนี้

1. เป็นการป้องกันการหยุดอยู่กับที่ ทำให้เห็นแนวความคิดที่แตกต่างกัน
 2. เป็นการบังคับให้บุคคลแสวงหาแนวความคิดที่ไม่อยู่เสมอ
 3. มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อนลอย และแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน
 4. เหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม
 5. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
 6. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
 7. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร
 8. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
 9. ช่วยกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น
- และได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ทำให้สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
2. คนทำงานหมดกำลังใจ บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิด
3. ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือ ความไว้วางใจหมดไป และเกิดการทะเลาะหรือบาดหมางขึ้นได้
4. มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป เพราะตั้งหน้าตั้งตาแต่จะเอาชนะอย่างเดียว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 299-230) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียอันเนื่องมาจากความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานกลุ่ม/องค์กรดีขึ้น ได้แก่

1. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น
2. ความขัดแย้งเป็นเรื่องจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น
3. บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

4. ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตนซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมุติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ ๆ และต้องพิจารณาในหารปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น

5. ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์การลดลง ได้แก่

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนงานทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงัก

3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลง

4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบทำให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามาดูแลกำกับดูแล และสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/องค์การเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

5. ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 232-233) ได้กล่าวถึงผลดีผลเสียของการเกิดความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้งคือ

1. การเกิดความขัดแย้งแสดงถึงการมีเสรีในความคิด อันเป็นลักษณะของบุคคลในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งจะไม่ถูกครอบงำความคิดด้วยอำนาจภายนอก
2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนงานทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน
3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง
4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำได้ต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วย
5. ก่อให้เกิดความเคียดชังที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับฟังซึ่งกันและกันซึ่งถือได้ว่าเป็นการช่วยสร้างความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน
6. ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสให้ความคิด อันเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการพัฒนาบุคลากร

ผลเสียของความขัดแย้งคือ

1. ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เสียเวลา เสียแรงงาน เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ขาดน้ำมันหล่อลื่น หรือมีสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเข้าไปขัดขวาง
2. ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบเกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะระหว่างระดับเดียวกัน หรือต่างระดับความรู้สึก เช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน
3. ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี อาจจะมีการแยกเป็นพวกเป็นหมู่ตามความคิดเห็นที่มีอยู่เหมือนกัน หาเหตุจับผิด ต่อด้านการทำงานของหน่วยงาน หาเรื่องใส่ร้ายกัน บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ปราศจากความสุข งานขององค์กรนั้นก็เสียหรือไม่ดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น
4. ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองพ่ายแพ้ ทำให้เสียขวัญ เสียกำลังใจในการทำงาน เสื่อมความเชื่อมั่นในตนเอง หรือร้ายแรงกว่านั้นอาจทำให้เสียสุขภาพจิตได้ง่าย

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 160-161) ได้กล่าวถึงผลความขัดแย้งไว้ดังนี้

ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลายในด้านผลดีของความขัดแย้งคือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลือนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสม และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
3. เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีเลวเหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ
4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์การ ผลเสียของความขัดแย้งมีดังนี้

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียดบางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้

2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง

3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้

4. มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันไปหมด

ธงชัย สนิตวิงษ์ (2535, หน้า 293-295) ได้สรุปถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งได้ว่า

ผลดีหรือผลในทางสร้างสรรค์ คือ ช่วยกระตุ้นความตื่นตัวและสนใจเพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา และช่วยปิดเป้าปัญหาข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้ ทั้งนี้ยังใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน

ส่วนผลเสียหรือผลในทางทำลาย เช่น ทำให้เกิดความสับสน กอดัน และก้าวร้าว การถูกบังคับ จิตใจให้ยอมความ กลุ่มพลังอำนาจออกนอกทิศทาง ขัดขวาง กิจกรรมมิให้ดำเนินการไปได้ เกิดการปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ ลดการติดต่อสื่อสารและไม่พูดจากัน เกิดความเข้าใจผิดตลอดจน เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลาย

อรุณ รักรธรรม (อ้างอิงใน ชูชีพ พุทธิประเสริฐ, 2542, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มในองค์การ
2. เกิดความคิดที่สามที่เหนือกว่า

3. เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ และสอดอยู่เสมอ
4. กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและความอยากรู้ อยากเห็น
5. เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มสำรวจตรวจสอบความคิดเห็น รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานของตนเองอย่างรอบคอบยิ่งขึ้นว่าเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ เพื่อแข่งขันเอาชนะกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งผลงานที่ได้ส่วนหนึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การ
6. มุ่งแก้ปัญหาที่เลื้อยลอย (ช่วยในการค้นคว้า แบบกลั่นกรองปัญหา) และแสวงหาวิธีในการแก้ปัญหาที่แก่นซัดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
7. ช่วยในการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มแต่ละกลุ่ม
8. ช่วยกระตุ้นให้เกิดการรวมพลังและสามัคคีกลมเกลียวกันยิ่งขึ้นในองค์การ
9. ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยการกระตุ้นทางจิตใจและเปิดโอกาสให้ตรวจสอบ รวมทั้งแสดงความสามารถของแต่ละกลุ่มออกมาอยู่เสมอ และได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง คือ
 1. ทำให้เกิดจากสูญเสียกำลังคนขององค์การ เนื่องจากทนต์และทนต์ร่วมงานภายในบรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้
 2. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิมมาก
 3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจ ซึ่งกันและกันจะหมดไป จนอาจนำมาซึ่งการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทกันด้วยอารมณ์ไร้เหตุผลได้
 4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งนั้นไปขัดกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ต้องการทำงานอย่างสงบและสันติ การทำงานเป็นทีมหรือต้องการความร่วมมือร่วมใจกันมากกว่าการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน
 5. เกิดการบิดเบือนการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทักษะและผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น
 6. เกิดภาพลวงตาในทางลบขึ้น ความแตกต่างและข้อผิดพลาดในผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ถูกมองเห็นจะมีมากกว่าความเป็นจริง ในขณะที่เดียวกันที่แต่ละกลุ่มมองดูตัวเองจะเห็นข้อแตกต่างและข้อบกพร่องน้อยกว่าที่ควรจะเป็น
 7. ทำให้เกิด "จุดบอด" ขึ้น โดยที่การผูกพันอยู่กับบทบาทและสถานภาพของกลุ่มแต่ละกลุ่มมากเกินไป จนเกิดความกลัวต่อการพ่ายแพ้ในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม จะทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างก็มองไม่เห็นความคล้ายคลึงกันในเป้าหมาย หรือข้อเสนอของเขา โดยที่ถ้ามองเห็นเสียก่อนและยอมรับแล้วจะทำให้ความขัดแย้งยุติลงไปได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 20-22) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งคือ

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความริเริ่มใหม่ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆหรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดการร่วมมือทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
3. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
4. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
5. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
6. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคคลจะทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกให้สั่งให้ทำเท่านั้น
7. ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
8. บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหายอาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิต หรือแม้แต่วิต
9. ถ้าการแก้ปัญหาไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นอีก
10. อาจทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงานทำให้เกิดความเฉื่อยงาน

11. ทำให้คนไม่สามารถที่จะทนดูละท่นร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีจากองค์กรนั้น

จากความคิดเห็นของนักการศึกษา ผลของขัดแย้งพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรสามารถนำผลดีที่เกิดจากความขัดแย้งไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร และผู้บริหารองค์กรต้องหาทางลดผลเสียของความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบผลทางลบและผลทางบวกของความขัดแย้ง

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

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้ง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ นั่นคือ สามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปเมื่อพบกับความขัดแย้งมีดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 99) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบความขัดแย้ง เข้าต้องตัดสินใจเพื่อเลือกอย่างหนึ่งในสามอย่าง คือ

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

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

1. การอยู่เฉย ๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉย ๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าหน่วยงานของตนเองมีความขัดแย้ง ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เลือกลงใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ หรือเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเองเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งความขัดแย้งบางอย่างอาจลดลงแต่อันตรายของการเผชิญกับความขัดแย้งของการอยู่เฉย ๆ ก็คือ จะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้น จนเป็นการทำลายหรือสกัดกั้นไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือยากแก่การควบคุม

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

3. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

ก. รักษาระดับความสนใจ

ข. ฝ่าสังเกตุคุณภาพการณ์ของความขัดแย้ง

ค. ใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

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

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังดี จะมีความเต็มใจที่จะเสียโดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

2. ใจดีสู้เสือ เป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือเพื่อเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

3. เผชิญหน้าเป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมาพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียมากไปกว่านี้ อีก หากต้องเผชิญหน้ากันทั้งสองกรณีนั้นมีอัตราการเสี่ยงสูง

พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเองมีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น จะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

2. ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่าความขัดแย้งโดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้ง พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์การเพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุดหรือผิดพลาด

3. หลบตีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยิ่งยากมากขึ้นไปอีก ที่คนอื่นจะทราบว่ามีความขัดแย้ง โดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าใกล้ หนีไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยันเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งในห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุดหนีความขัดแย้ง โดยหนีไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขใจบ้าง และผู้นั้นก็อ้างเหตุผลต่าง ๆ นานาในการเข้าห้องสมุดซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

พวกหน่วยจุ่ม พวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเองเชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะต้อหาแพะรับบาปให้ได้ พวกนี้ง่ายสำหรับคนอื่น ที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือไม่หรือมีความรู้สึกอย่างไร จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ออกแนวหน้าเป็นพวกหน่วยจุ่มที่เมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไรก็แสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครก็จะปิดไว้ไม่อยู่ จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกจุ่มดี เพราะง่ายที่จะทราบว่าใครไม่ชอบตนบ้าง

2. จุ่มดีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจุ่มที่เล่นงานหรือจุ่มดีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่น ให้อภัย บิดเบือน นินทา ออกใบปลิว ผู้ถูกจุ่มดียากที่จะทราบว่าใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไร

นั่นคือเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมออกมา ได้หลายแบบโดยอาจอยู่เฉย ๆ ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เลือกลงใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ หรือหากเขามองว่าเป็นความเลวร้าย เขาก็พยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพลิกสถานการณ์ให้ชนะ หรือให้แพ้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจชนะ เขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด หรือแสดงพฤติกรรมหันหน้าเข้าสู่โดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรืออาจเป็นพวกพรางตัว โดยการกลืนความรู้สึกของตนไว้หรือทำอย่างอื่นดีกว่า โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม

ความขัดแย้งในโรงเรียน

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

1. เกิดจากปรัชญา แนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งในเรื่องอำนาจและผลประโยชน์

พนัส หันนาคินทร์ (วิภาวี เจียมบุศย์, 2544, 44 อ้างอิงใน พนัส หันนาคินทร์, 2526, หน้า 234-235) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 5 ประการ

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

5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (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 วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 17-19) โรงเรียนเป็นองค์กรในระบบราชการเป็นองค์กรอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งหลายแบบประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัยบุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ไพบูลย์ ชิงทองคำ (2541, หน้า 21-22) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความตระหนักรู้ว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้ โดยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจคลี่คลายได้ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงต้องรอเวลาจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายเห็นว่าการขัดแย้งมีแต่ทางเสียทั้งคู่ควรประนีประนอมกันการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญต่อการตัดสินใจ การแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความ และตรวจสอบเพราะปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่มีเจตนาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ง่ายในรูปแบบของการเขียนบัตรสนเท่ห์ การรับฟังไม่จำเป็นต้องเชื่อถือทั้งหมด เพราะในที่สุดแล้วผู้บริหาร ต้องตัดสินใจเองและหากการตัดสินใจเกิดความผิดพลาดผู้บริหารก็ต้องรับผลที่จะเกิดตามมา ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้องก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด การแก้ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข ทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาเชิงระบบ การทำงานอย่างมีแผน และมีเป้าหมาย เป็นมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ผู้บริหารควรฝึกให้ผู้บริหารระดับล่างมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์พอที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ การแก้ปัญหาจะพึงเฉพาะหลักการและวิธีการยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมีความละเอียดอ่อนในการเลือกใช้บุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะท่าทาง ท่วงทีจากกิจกรรมารยาทให้นุ่มนวล แนบเนียน ผู้บริหารจึงควรหาประสบการณ์และการเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา ควรเข้าใจความอยากและ

ความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคนและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การแก้ปัญหาต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เคยแก้ปัญหาในสถานการณ์หลากหลายจนเกิดความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง

โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2538, หน้า 136-158)

1. แบบแพ้-ชนะ (Win-lose strategy)
2. แบบแพ้-แพ้ (lose- lose strategy)
3. แบบชนะ-ชนะ (Win- Win strategy)

การจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน
2. การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง

4. มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง และการเจรจา เป็นต้น

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมา กลยุทธ์แต่ละแบบมีรายละเอียดดังนี้

การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่พบโดยมากจะเป็นแบบแพ้-ชนะ คนโดยมากมองเห็นการขัดแย้งเป็นการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน ดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงทำทุกอย่างและใช้ทุกวิธีเพื่อที่จะให้ฝ่ายตนชนะ แต่ละฝ่ายจะระดมความคิดและวางแผนโดยมุ่งไปที่การเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ละฝ่ายต้องการเอาประโยชน์ให้มากที่สุดหรือได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับทรัพยากรให้มากที่สุด แต่ละฝ่ายจะสรุปว่าถ้าฝ่ายเราชนะฝ่ายเขาก็จะต้องแพ้ ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับสิ่งของตามต้องการหรือสามารถบรรลุจุดประสงค์ทุกประการของตน

การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะขึ้นอยู่กับการมองว่าอำนาจที่แท้จริงอยู่ที่ใด ดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงพยายามที่จะมีหรือควบคุมสิ่งต่อไปนี้

1. ข่าวสารและข้อมูลต่างๆ
2. เงิน
3. อำนาจ
4. สัมพันธภาพที่ดีกับคนสำคัญ ๆ หรือกับคนที่มีอำนาจ

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ หรือแบบประนีประนอม

การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ นี้ แต่ละฝ่ายจะพยายามหาข้อมูลเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตนมากกว่าที่จะช่วยแก้ปัญหา เอาข้อมูลมาปิดบังหรือให้ร้ายฝ่ายตรงข้าม หลีกเลี่ยงกัน ถูกใช้ไปเพื่อการต่อสู้กันมากกว่าที่จะช่วยแก้ปัญหา จุดเน้นของการประนีประนอมอยู่ที่แต่ละฝ่ายคิดว่าฝ่ายตนต้องเสียสละอะไรบ้าง แต่แต่ละฝ่ายจะเลี่ยงการกล่าวถึงประเด็นที่ฝ่ายตนได้ประโยชน์ การแก้ปัญหาคแบบนี้นี้จึงมักจะลงเอยที่แต่ละฝ่ายจะได้ส่วนแบ่งน้อยกว่าที่ตนควรจะได้รับ เมื่อเทียบกับการเจรจาเพื่อร่วมมือกันอย่างแท้จริง

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีสร้างสรรค์เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่สบอารมณ์และเป็นทีพอใจของทุกฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละอะไร เป็นวิธีการแก้ปัญหาคที่แท้จริง เป็นวิธีการที่ขึ้นอยู่กับความใจกว้างของทุกฝ่ายและความจริงใจที่จะแก้ปัญหาคซึ่งมิใช่มุ่งที่การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงเท่านั้น การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ นั้นเน้นที่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาค การแก้ปัญหาคแบบชนะ-ชนะ มีลักษณะคล้ายกันกับการแก้ปัญหาคโดยการร่วมมือ (collaboration)

พฤติกรรมแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12-28, 12-29) ได้กล่าวว่ก่อนที่จะแก้ปัญหาคได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีใช้เลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาคที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ หรือคู่กรณีที่ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ก็กดดันได้โดยใช้วิธีบังคับหรือเตือนเสมือนข่มขู่

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือเรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดียว และอีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงที่จะต้องเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่งเพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่กรณีจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง แสดงความรู้สึกความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหานั้นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาก็จะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

การจัดการความขัดแย้ง

คงไม่มีใครปฏิเสธหากจะกล่าวถึงความขัดแย้งขึ้นได้ในทุกองค์การ และเกิดขึ้นได้ทุกเวลา ดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

Follett (อ้างอิงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 167) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งหรือแนวคิดในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้ 3 วิธีคือ

1. การชนะ-แพ้ (Domination) หมายถึง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหาค แต่ก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต

2. การประนีประนอม (Compromise) หมายถึง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เช่น ฝ่ายสหภาพแรงงานบริษัทหนึ่งต้องการให้ทางบริษัทขึ้นค่าแรงงานอีก 12 % แต่ทางบริษัทต้องการขึ้นให้เพียง 8% เมื่อมีการเจรจาต่อรองจนแล้วต่างฝ่ายต่างยอมรับที่จะขึ้นค่าแรงให้อีก 10% เป็นต้น การประนีประนอม เป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3. การประสานประโยชน์ (Integrated Solution) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ หรือไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย

ส่วน Simmel (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 134-135) ซึ่งให้ เห็นว่ามีวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ

1. การทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้ง แยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้ อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุ

2. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง

3. การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน

4. การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันคล้าย ๆ กับการให้อภัยกัน เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผล และทั้งสองอย่างเกิดจากไมตรีจิตของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกกรากันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งมี 3 วิธี ดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้งควรกระทำเมื่อพบว่าในหน่วยงาน มีแต่ความเฉื่อยชาไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น

1.1 วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลง บรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานภาพและสภาพแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะเป็นไปได้ในลักษณะของการสร้างสรรค์

1.2 ใ้บุคคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทักษะคติแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจง หรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรม หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้

1.3 โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่นเงิน ของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพราะกลุ่มต้องการเด่นกว่า

1.4 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

2. การลดการขัดแย้ง

ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้งเพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจกัน และไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงาน (Job Rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและที่ทัศนคติที่กว้างขึ้น ขจัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน เช่น การแย่งงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรของใครจะต้องซ่อมก่อนซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนงานใหม่คือรวมเอางานซ่อมบำรุงเข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง

3. วิธีแก้ปัญหความขัดแย้ง

ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีใช้สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ

3.2 การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือเรียนว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียผลประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการ

ประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งของตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3.3 การแก้ปัญหาาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก

อรุณ รักรธรรม (2525, หน้า 194-196) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 2 วิธี คือ

1. กระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์กร เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป โดยได้เสนอวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เช่น การให้โบนัส ผลตอบแทนแบบจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือค้ายกย่องชมเชยสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ โดยแต่ละกลุ่มจะพยายามปฏิบัติงานของกลุ่มตนให้ดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ

1.2 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม ถ้าเราเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มแต่ละกลุ่มได้กระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้ และจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น บางกลุ่มมีแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ แต่จะไม่เห็นด้วย แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่เป็นประชาธิปไตย ก็จะทำให้กล้าแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3 การใช้นุคคลภายในองค์กร ถ้ามีความขัดแย้งน้อย มีการปฏิบัติงานเฉื่อยชา เราจะนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็น และความรู้ และแบบของการบริหารที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เข้ามาช่วยในองค์กร ก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นได้

1.4 การโยกย้ายพนักงานและแย่งทีมงานใหม่ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้ เพราะจะทำให้กลุ่มดังกล่าวมีความรับผิดชอบใหม่หรือมีสมาชิกใหม่ซึ่งจะก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และมีการปรับตัวในระยะแรก ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและอาจจะนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีได้

1.5 การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็น เป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เมื่อกกลุ่มเห็นการปฏิบัติขององค์กรไม่ถูกต้อง หรือมีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาเสนอ

2. การลดและระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังนี้

2.1 การจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีที่มีความขัดแย้งของกลุ่มในองค์กรเกิดขึ้น เพราะการแย่งทรัพยากร เราอาจใช้วิธีการหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อระงับการขัดแย้งได้

2.2. ให้ข้อมูลที่เป็นโมติระหว่างกลุ่ม กล่าวคือในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน เราจะนำข้อมูลที่เป็นโมติและข้อมูลที่ดีของแต่ละกลุ่มไปให้อีกกลุ่มหนึ่งได้รับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มที่เรามีความขัดแย้ง

2.3. เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่มซึ่งจะทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สนับสนุนกันมากขึ้น ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยทำให้ลดข้อสงสัยขัดแย้งได้

2.4. โดยการกลบเกลื่อน การที่พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คือการที่พยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นโดยอาจหนีออกจากกลุ่ม เช่น ขอย้ายตัวเองออกจากแผนกนี้

2.6. การสับเปลี่ยนหน้าทำงาน นั่นคือ ถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นมาก กลุ่มก็จะมุ่งมีทัศนคติอยู่ที่กลุ่มของตนเองมากเกินไป ดังนั้น ถ้ามีการหมุนเปลี่ยนไปทำงานในกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในระหว่างกลุ่ม และช่วยให้มีทัศนคติกว้างขึ้นย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้

2.7. การประนีประนอม คือ เป็นการให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

2.8. การหาศัตรูร่วม ในบางครั้งการมีศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีความขัดแย้งกัน ลดความขัดแย้งและหันหน้าเข้าหากันได้

2.9. การหาเป้าหมายร่วม การที่ให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมซึ่งเป็นผลประโยชน์ทุก ๆ กลุ่ม การกระทำดังนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันและมีมิตรภาพต่อกันเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะลดลง

2.10. การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ ผู้บริหารสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดลงไปเลยเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่บ่อยครั้งวิธีนี้ไม่ได้แก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างแท้จริง

2.11. การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาร่วมกัน คือ นำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมาอภิปรายถึงหัวข้อความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนให้เป็นการสนทนาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ซึ่งผลยุติจะมี 2 ลักษณะคือ ความเห็นสอดคล้องกันก็เท่ากับเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย และการใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันก็จะก่อให้เกิดการร่วมมือกันขึ้นอย่างมาก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 164-165) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์การมี 3 รูปแบบ คือ

1. วิธีการสร้างสิ่งเร้า เพื่อช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย เช่น ให้มีที่ปรึกษาภายนอกเป็นบุคคลที่สาม เพื่อมาช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้สองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากันเพื่อหาข้อยุติให้ได้ และจัดโครงสร้างองค์การใหม่ หรือย้ายบุคคลที่รับผิดชอบรวม ทั้งการแข่งขันให้สิ่งล่อใจหรือให้ค่าตอบแทนทำให้เกิดความสนใจ ตลอดจนอาจเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2. วิธีลดความขัดแย้งในองค์การ เช่น การจัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของอีกกลุ่มหนึ่งหรือให้มีการเผชิญหน้า พบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมงานกัน หรือให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3. วิธีการให้เห็นผลความขัดแย้ง ซึ่งมี 2 วิธีคือ

3.1 บังคับหรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและแพ้ เช่น ใช้อำนาจบังคับ สร้างความสงบโดยไม่จัดการกับความขัดแย้ง หลีกหนีจากการตัดสินใจและเผชิญหน้าและใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสิน

3.2 ประนีประนอม เป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนข้อเข้าหากัน หรือถอนตัวไป เช่น การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกันหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย แต่กลับย้าที่ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และกำจัดความขัดแย้งด้วยการถอนตัว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 225-226) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธีด้วยกันคือ

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของด้านถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคำตอบต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยง รวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้ง หลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเพื่อให้เห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละ เป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใดๆที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนเองต้องการทำนองเดียวกันคนละส่วนเพื่อเป็นการยอมขอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้ชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

Pnueman and Bruehl (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 101) ได้อธิบายว่าเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ดังนี้

1. การอยู่เฉย ๆ เป็นทางเลือกแรกของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกมีหลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่ามีความขัดแย้งในหน่วยงาน ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลิกสนใจ เฉพาะความขัดแย้งที่ตนได้ประโยชน์ บุคลากรที่เลือกวิธีนี้ถือคติว่าเมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงไปเอง แต่อันตรายของการอยู่เฉย ๆ ก็คือจะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ ระหว่งกันเพิ่มขึ้น หรือรุนแรงขึ้น จนเป็นการทำลายไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หรือ ยากแก่การควบคุมหรือแก้ไข อย่างมีนผลได้

2. การระงับความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สองของบุคคลก็คือการเข้าระงับหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุด บุคคลจะเผชิญในลักษณะใดขึ้นกับวิธีที่เขามองความขัดแย้ง ถ้ามองว่าเลวร้าย เขาจะระงับให้สิ้นสุดหรือไม่ให้เกิดขึ้น แต่ถ้ามองว่าเขาอาจแพ้ เขาจะพยายามให้ชนะหรือแพ้ฝ่ายที่ตนชอบ ในทางตรงกันข้ามถ้าสถานการณ์นั้นเขาอาจชนะ เขาจะพยายามชนะให้มากที่สุด คนมีอำนาจมักจะระงับความขัดแย้ง ด้วยกำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ

3. การบริหารความขัดแย้ง เป็นทางเลือกที่สามของบุคคล การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหาร

ความขัดแย้ง ความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือการรักษาสภาพสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

พรรณราย ททรัพย์ประภา (2532, หน้า 77-80) ได้จำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยง ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลที่เกิดตามมาคือ ความรู้สึกว่ามีฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นไม่สำคัญเท่าไรนัก เวลายังไม่เหมาะสม ถ้าปล่อยเวลาไปให้สงบลงเสียก่อนจะเหมาะสมกว่าและควรใช้ในระยะสั้น แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเมื่อปัญหานั้นเป็นปัญหาสำคัญหรือเมื่อปัญหาไม่หมดไป แต่ยังคงอยู่หรือจะลุกลามต่อไป

2. เก็บกดหรือกลบเกลื่อน ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดปัญหา แสดงว่าไม่โกรธ ไม่ขัดแย้ง และยังมีความสัมพันธ์ดี ผลที่ตามมาคือ ความรู้สึกว่ามีฝ่ายหนึ่งแพ้ และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายคิดว่าตนเองแพ้จะรู้สึกหงุดหงิด โกรธเคือง ปกป้อง ตนเองและเจ็บใจแค้นใจอยู่เสมอ ถ้าเขาเก็บกดปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ เอาไว้เสมอ ในอนาคตอาจจะระเบิดออกมาได้ ซึ่งให้ผลเป็นทางลบ วิธีนี้เหมาะสมเช่นเดียวกับวิธีการหลีกเลี่ยง แต่เพิ่ม ความสำคัญ

ในการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเอาไว้ด้วย จำเป็นต้องยอมแพ้เพราะว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคนสำคัญหรือมีอำนาจสูงกว่า แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมถ้าคนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหานั้นมีความพร้อมและความเต็มใจที่จะแก้ปัญหานั้น แต่เขาไม่มีโอกาส รวมทั้งการแสดงความเห็นว่าไม่ขัดแย้งนั้นเป็นการหลอกตนเอง

3. ใช้อำนาจหรือการบังคับ ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะให้อำนาจหรือตำแหน่งตามสิทธิหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งใช้กฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมาย ผลที่ตามมาคือ ความรู้สึกว่ามีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้าฝ่ายที่ถูกใช้อำนาจรู้สึกว่ามีตนเองหมดหวังใด ๆ แล้ว วิธีนี้เหมาะสมเมื่อบุคคลผู้นั้นมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง หรือตามสายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว และการใช้อำนาจดังกล่าวโดยปราศจากความโกรธแค้นชิงชังเป็นส่วนตัวและเหมาะสม ถ้าผู้ที่มีส่วนในกรณีขัดแย้งได้ตกลงร่วมกัน แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสมถ้าผู้แพ้ไม่มีโอกาสได้แสดงออกซึ่งความต้องการของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้เขาพูด ผลเสียที่ตามมาในอนาคตก็คือ ความรู้สึกกดดันว่าถูกบีบบังคับโดยการใช้อำนาจบาตรใหญ่ และเมื่อถูกกดดันมาก ๆ ก็อาจจะระเบิดออกมาเป็นเรื่องใหญ่ได้เช่นเดียวกัน

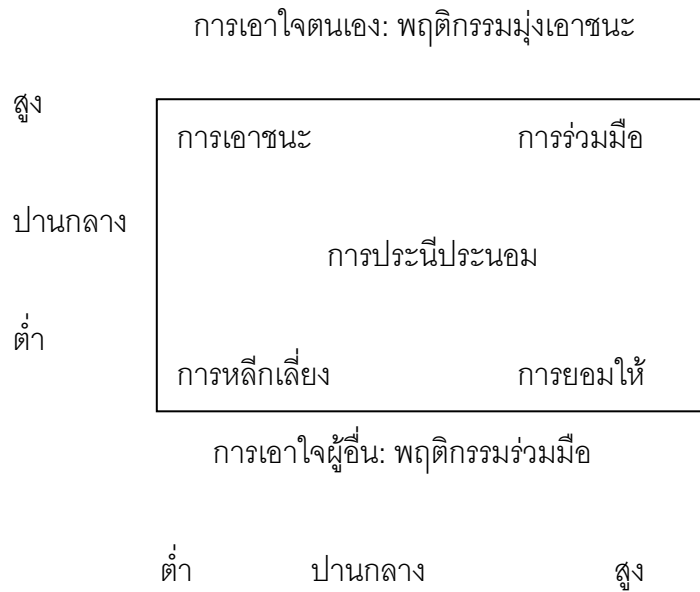
4. ประนีประนอมหรือเจรจาต่อรอง แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต่างก็ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้มาพบกันครึ่งทาง ผลที่ตามมาเป็นการชนะ-แพ้ ถ้าการพบกันครึ่งทางดังกล่าวตั้งอยู่บนเงื่อนไขบางประการที่ไม่เป็นธรรม วิธีนี้เหมาะสมถ้าทั้งสองฝ่ายมีทางเลือกอิสระมากเพียงพอที่จะตัดสินใจ และทรัพยากรต่าง ๆ มีจำกัด เงื่อนไขในการเสียสละเป็นสิ่งยอมรับกันได้ รวมทั้งไม่ปรารถนาสภาพการชนะ-แพ้ แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาที่ขัดแย้งนั้นเกิดความสงสัยในข้อตกลงที่กระทำกันได้ อาจจะไม่พอใจแอบแฝงซ่อนเร้นอยู่ได้

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายมาร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของกลุ่ม ต่างฝ่ายต่างนำเอาความสามารถ ความชำนาญของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ทุกคนเข้าใจชัดเจนและตรงกันว่าตำแหน่งของแต่ละคนเป็นอย่างไร ผลที่ตามมาก็คือทุกฝ่ายรู้สึกชนะ วิธีนี้เหมาะสมเมื่อมีเวลามากเพียงพอที่จะดำเนินการจัดการแก้ปัญหาไปตามกระบวนการแก้ไขปัญหา วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าไม่ทำความเข้าใจในเรื่องเงื่อนไขของเวลา ความสามารถที่จะนำมาใช้ และข้อตกลงหรือความรับผิดชอบร่วมกัน

Thomas (อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกแบบของพฤติกรรมเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา คือ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

กรอบแนวคิดทั้งสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ



ภาพ 2 แสดงแบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 104)

จากภาพ 2 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง อธิบายได้ดังนี้

พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งจะมี 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ การยอมให้ (Accommodation)

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ หรือ แม้แต่การอ้าระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็น

ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาจะทำให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัว ดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เจื้อยซาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้ กับภาวะที่เอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

จากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของการจัดการความขัดแย้งที่นักการศึกษาได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกมาเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง ซึ่งส่วนของผู้บริหารในองค์การจะเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดในการจัดการความขัดแย้งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การของตนนั่นเอง

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรา 10 กำหนดไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย นอกจากนี้มาตรา 16 ได้กำหนดไว้ว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปี

2. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำเริง กล้าหาญ (2549) กล่าวว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถานศึกษาจะเป็นหน่วยรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ดังนั้นแนวทางในการบริหารและจัดการศึกษาสถานศึกษาที่ต้องกำหนดแนวทางและทิศทางการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สุวัฒน์ เงินจ๋า (อ้างอิงใน สำเริง กล้าหาญ, 2549) กล่าวว่า ภารกิจที่สถานศึกษาต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีดังนี้

มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาดำเนินการดังนี้

(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัด ของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้ สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียน การสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือ กับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 27 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการ ประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของ หลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และ ประเทศชาติ

มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหา วิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกัน คุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตาม ที่กำหนด ในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกัน คุณภาพ ภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้น สังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะ เป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการ ประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่ง หมายและหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งใน ทุกห้าปีนับตั้งแต่ การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา 54 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

มาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. การจัดระบบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เสาวนีย์ ชัยมุสิก (2544) การจัดระบบการบริหารสถานศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สถานศึกษาต้องดำเนินการจัดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ การดำเนินงานตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา
- (2) สำรวจตนเองเพื่อค้นพบจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาหรือยกให้ได้มาตรฐาน
- (3) จัดทำแผนคุณภาพ

- (4) ทบทวนและปรับปรุงระบบโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา
- (5) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสถานศึกษา ระดับฝ่าย และระดับบุคคล
- (6) ปฏิบัติงานตามแผนและโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา
- (7) การประเมินตนเองตามสภาพจริง
- (8) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการจัดระบบบริหารสถานศึกษา เป็นการวางแผนในการทำงานให้มีความเป็นอิสระ ความคล่องตัว ความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการดำเนินการเพื่อนำไปสู่ชุมชนและสังคม

4. องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 38 วรรคสองและวรรคสาม ประกอบกับกฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ มาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ดังนี้

1. จำนวนคณะกรรมการ

ในสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนเก้าคน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนสิบห้าคน ประกอบด้วย

- 1.1 ประธานกรรมการ (มาจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ)
- 1.2 กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง จำนวน 1 คน
- 1.3 กรรมการที่เป็นผู้แทนครู จำนวน 1 คน
- 1.4 กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวน 1 คน
- 1.5 กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 คน
- 1.6 กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า จำนวน 1 คน
- 1.7 กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กร ศาสนาอื่นในพื้นที่
 - 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 รูป หรือ 1 คน
 - 2) สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 2 รูป หรือ 2 คน หรือ 1 รูปกับ 1 คน

1.8 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

- 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 คน
- 2) สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 6 คน

1.9 ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

2. คุณสมบัติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 คุณสมบัติทั่วไป ประธานกรรมการและกรรมการต้องมี

คุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้ (กฎกระทรวงข้อ 3)

- 1) มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์
- 2) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
- 3) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- 4) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษ

สำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

5) ไม่เป็นคู่สัญญาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

ในกรณีผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการหรือกรรมการ ผู้ใดมีลักษณะต้องห้ามตาม 5) ต้องออกจากการเป็นบุคคลซึ่งมีลักษณะต้องห้ามหรือแสดงหลักฐานให้เป็นที่เชื่อได้ว่าตนได้เลิกประกอบกิจการหรือการใด ๆ อันมีลักษณะต้องห้ามดังกล่าวแล้วต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา ภายใน 15 วัน นับแต่วันได้รับแต่งตั้ง หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้ถือว่าผู้นั้นไม่เคยได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการหรือกรรมการ (กฎกระทรวงฯ ข้อ 3)

2.2 คุณสมบัติเฉพาะ (กฎกระทรวงข้อ 4)

- 1) กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง
 - (1) เป็นผู้ปกครองตามทะเบียนนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษา
 - (2) ไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษาหรือที่ปรึกษา

หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น (กฎกระทรวงฯ ข้อ 4 1))

- 2) กรรมการที่เป็นผู้แทนครู

ต้องเป็นครูซึ่งทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีต่าง ๆ ในสถานศึกษานั้น (กฎกระทรวงฯ ข้อ 4 2))

- 3) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน

(1) เป็นสมาชิกขององค์กรของชุมชน หรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีสมาชิกรวมตัวกันไม่น้อยกว่า 15 คน เพื่อดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนโดยส่วนรวมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี มีผลงานที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับรอง และมีที่ตั้งแน่นอนอยู่ในท้องที่ตำบลหรือแขวงที่เป็นภูมิลำเนาของนักเรียนในสถานศึกษาหรือท้องที่ตำบลหรือแขวงที่สถานศึกษาตั้งอยู่

(2) ไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา หรือที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น (กฎกระทรวงฯ ข้อ 4 3))

4) กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า

(1) เป็นผู้ที่เคยศึกษาหรือสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษานั้น

(2) ไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น (กฎกระทรวงฯ ข้อ 4 4))

5) กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นที่ทางราชการรับรองในพื้นที่ ได้แก่ พระภิกษุสงฆ์ หรือผู้นับถือศาสนาที่ทางราชการรับรอง (ศาสนาที่ทางราชการรับรอง ได้แก่ พุทธ คริสต์ อิสลาม พราหมณ์ - ฮินดู และซิกข์)

6) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(1) ไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา หรือที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น

(2) ไม่เป็นกรรมการสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เกินกว่า 3 แห่ง ในเวลาเดียวกันข้อ 5 วาระการดำรงตำแหน่ง

วาระการดำรงตำแหน่งของประธานกรรมการและกรรมการ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกได้แต่จะดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระติดต่อกันไม่ได้ (กฎกระทรวงฯ ข้อ 7)

การพ้นจากตำแหน่ง

นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ประธานกรรมการและกรรมการพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

1. ตาย

2. ลาออก

3. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้ออกเพราะบกพร่องต่อหน้าที่ทำให้เสื่อมเสียต่อสถานศึกษาหรือหย่อนความสามารถ

4. ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม อย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับ
กรรมการประเภทนั้น

5. พ้นจากการเป็นพระภิกษุสงฆ์เฉพาะกรรมการซึ่งเป็นผู้แทนที่เป็น
พระภิกษุสงฆ์

แนวทางการสรรหาและการเลือกกรรมการ

การสรรหาและการเลือกกรรมการที่เป็นผู้แทน

1. กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง

1.1 ผู้ปกครองนักเรียนที่มีสิทธิสมัครหรือเสนอชื่อผู้แทน ต้องเป็นผู้ปกครองนักเรียนที่
กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษานั้น การสมัครหรือเสนอชื่อและการเลือกกรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง
ให้ดำเนินการ ดังนี้

1) ให้ผู้ปกครองนักเรียนสมัครหรือเสนอชื่อผู้ปกครอง จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ
ตามใบสมัครหรือแบบเสนอชื่อที่สถานศึกษากำหนด โดยเสนอไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) การสมัครหรือเสนอชื่อให้ดำเนินการภายในระยะเวลา ที่กำหนด

3) กรณีมีผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อมากกว่า 1 คน ให้ผู้อำนวยการ
สถานศึกษาจัดให้ผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเลือกกันเองให้เหลือ 1 คน

เอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการสมัครหรือเสนอชื่อ มีดังนี้

1) ใบสมัครหรือแบบเสนอชื่อผู้แทนที่สถานศึกษากำหนดพร้อมประวัติ

2) เอกสารทั่วไป ได้แก่ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือสำเนาบัตร
ประจำตัวข้าราชการหรือสำเนาบัตรประจำตัวที่ทางราชการออกให้ของผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการ
เสนอชื่อ

3) เอกสารประกอบการตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ ทะเบียนนักเรียน

2. กรรมการที่เป็นผู้แทนครู

ครูที่มีสิทธิสมัครหรือได้รับการเสนอชื่อจะต้องเป็นครูในสถานศึกษานั้น การสมัครหรือ
เสนอชื่อและการเลือกกรรมการที่เป็นผู้แทนครู ให้ดำเนินการดังนี้

2.1 ครูในสถานศึกษาสมัครหรือเสนอชื่อครูจำนวน 1 คนในสถานศึกษา เป็นกรรมการ
สถานศึกษาตามใบสมัครหรือแบบเสนอชื่อที่สถานศึกษากำหนด

2.2 การสมัครหรือเสนอชื่อให้ดำเนินการภายในระยะเวลา ที่กำหนด

2.3 กรณีที่มีผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อมากกว่า 1 คน ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา
จัดให้ผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเลือกกันเองให้เหลือ 1 คน

เอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการสมัครหรือเสนอชื่อ มีดังนี้

- 1) ใบสมัครหรือแบบเสนอชื่อผู้แทนที่สถานศึกษากำหนด พร้อมประวัติ
 - 2) เอกสารทั่วไป ได้แก่ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือสำเนาบัตรประจำตัวข้าราชการหรือสำเนาบัตรประจำตัวที่ทางราชการออกให้ ของผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ
- ในวาระเริ่มแรกให้ยกเว้นใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูจนกว่า ครูสภาจะกำหนดให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามกฎหมายว่าด้วยสภาครู และบุคลากรทางการศึกษา

3. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน

3.1 องค์กรชุมชนที่มีสิทธิ์เสนอชื่อกรรมการผู้แทนองค์กร ต้องเป็นองค์กรที่มีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) เป็นชุมชนหรือองค์กรชุมชนหรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีสมาชิกรวมตัวกันไม่น้อยกว่า 15 คน เพื่อดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคมและชุมชนโดยส่วนรวมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี
- 2) เป็นองค์กรที่มีผลงานที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับรอง
- 3) เป็นองค์กรที่มีที่ตั้งแน่นอนอยู่ในท้องที่ตำบลหรือแขวงที่เป็นภูมิลำเนาของนักเรียนในสถานศึกษาหรือตำบลหรือแขวงที่สถานศึกษาตั้งอยู่

3.2 การเสนอชื่อและการเลือกผู้แทนองค์กรชุมชน ให้ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ประธานหรือผู้บริหารหรือ ผู้นำของชุมชนหรือผู้นำองค์กรชุมชน เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมควรเป็นกรรมการ องค์กรละ 1 คน ตามแบบ เสนอชื่อ ที่สถานศึกษากำหนด เสนอไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) การเสนอชื่อให้ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 3) กรณีที่มีผู้ได้รับการเสนอชื่อมากกว่า 1 คน ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาจัดให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อเลือกกันเองให้เหลือ 1 คน

เอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการเสนอชื่อ มีดังนี้

- 1) แบบเสนอชื่อผู้แทนที่สถานศึกษากำหนดพร้อมประวัติ
- 2) เอกสารทั่วไป ได้แก่ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือสำเนาบัตรประจำตัวข้าราชการหรือสำเนาบัตรประจำตัวที่ทางราชการออกให้ของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ
- 3) เอกสารประกอบการตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ หลักฐานทางทะเบียนที่แสดงว่าองค์กรมีสมาชิกไม่ต่ำกว่า 15 คน หลักฐานที่แสดงถึงการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนโดยส่วนรวมอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี หนังสือรับรอง

ผลงานขององค์กรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหลักฐานที่แสดงถึงการเป็นประธานผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรของผู้เสนอชื่อ

4. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีสิทธิ์เสนอชื่อผู้แทนองค์กร ต้องเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการจัดตั้งตามกฎหมาย ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่ได้รับการจัดตั้งตามกฎหมายซึ่งสถานศึกษาตั้งอยู่

4.2 การเสนอชื่อและการเลือกผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินการ ดังนี้

1) ให้ประธานสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอชื่อผู้ผ่านการพิจารณาของสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาเป็นกรรมการองค์กรละ 1 คน ตามแบบเสนอชื่อที่สถานศึกษากำหนด เสนอไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) การเสนอชื่อให้ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด

3) กรณีที่มีผู้ได้รับการเสนอชื่อมากกว่า 1 คนให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา จัดให้ ผู้ได้รับการเสนอชื่อเลือกกันเองให้เหลือ 1 คน

เอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการเสนอชื่อ มีดังนี้

1) แบบเสนอชื่อผู้แทนที่สถานศึกษากำหนด พร้อมประวัติ

2) เอกสารทั่วไป ได้แก่ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือสำเนาบัตรประจำตัวข้าราชการหรือสำเนาบัตรประจำตัวที่ทางราชการออกให้ของผู้ได้รับการเสนอชื่อ

3) เอกสารประกอบการตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ บัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐกรณีเป็นผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารหรือสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐและหรือบัตรประจำตัวประชาชนกรณีเป็นข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือบุคคลอื่นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมาย

5. กรรมการที่เป็นศิษย์เก่า

5.1 ผู้ที่มีสิทธิ์สมัครหรือเสนอชื่อกรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาหรือผู้ที่เคยศึกษาจากสถานศึกษาที่สถานศึกษานั้นรับรอง

5.2 การสมัครหรือเสนอชื่อและการเลือกกรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า ให้ดำเนินการ ดังนี้

1) ให้ศิษย์เก่าของสถานศึกษาสมัครหรือเสนอชื่อศิษย์เก่าของสถานศึกษานั้นจำนวน 1 คน เป็นกรรมการสถานศึกษาตามใบสมัครหรือแบบเสนอชื่อที่สถานศึกษากำหนด

2) การสมัครหรือเสนอชื่อให้ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด

3) กรณีที่มีผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อมากกว่า 1 คนให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาจัดให้ผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเลือกกันเองให้เหลือ 1 คน

เอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการสมัครหรือเสนอชื่อ มีดังนี้

- 1) ใบสมัครหรือแบบเสนอชื่อผู้แทนที่สถานศึกษากำหนด พร้อมประวัติ
- 2) เอกสารทั่วไป ได้แก่ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือสำเนาบัตรประจำตัวข้าราชการหรือสำเนาบัตรประจำตัวที่ทางราชการออกให้ของผู้สมัครหรือที่ได้รับการเสนอชื่อ

3) เอกสารประกอบการตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ ทะเบียนนักเรียน

6. กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กร

ศาสนาอื่นในพื้นที่ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการสรรหาและเลือกกรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ ที่ทางราชการรับรอง (พุทธ คริสต์ อิสลาม พราหมณ์ - ฮินดูและซิกข์) ให้ได้จำนวนตามขนาดของสถานศึกษา ดังนี้

6.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 รูป หรือ 1 คน

6.2 สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 2 รูป หรือ 2 คน หรือ 1 รูป กับ 1 คน

การสรรหาและการเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ให้ผู้ได้รับการสรรหาและเลือกให้เป็นกรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้อำนวยการ สถานศึกษาร่วมกันสรรหาและเลือกผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นกรรมการ ตามวิธีการที่เห็นสมควรโดยสถานศึกษาขนาดเล็กให้เลือกผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการจำนวน 2 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ให้เลือกผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการจำนวน 7 คน (กฎกระทรวงฯ ข้อ 5 (4)) การสรรหาและการเลือกประธานกรรมการให้ผู้ได้รับการสรรหาและเลือกเป็นกรรมการผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมกันเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการ 1 คน ระยะเวลาดำเนินการ

1. ในวาระเริ่มแรก ให้ดำเนินการสรรหา และเลือกประธานกรรมการและกรรมการ ให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน นับแต่วันที่กฎกระทรวงใช้บังคับ (กฎกระทรวงฯ ข้อ 10)

2. ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้ดำเนินการสรรหา เลือกและแต่งตั้งประธานกรรมการหรือกรรมการแทนภายใน 90 วัน เว้นแต่

วาระของกรรมการเหลืออยู่ไม่ถึง 180 วัน จะไม่ดำเนินการก็ได้ และให้ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน (กฎกระทรวงฯ ข้อ 8)

ในกรณีที่ประธานและกรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระให้ดำเนินการสรรหาและเลือกกรรมการชุดใหม่ ภายใน 90 วันก่อนวันครบวาระและให้ผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าประธานกรรมการและกรรมการซึ่งแต่งตั้งใหม่เข้ามารับหน้าที่ (กฎกระทรวงฯ ข้อ 8)

ขั้นตอนการสรรหาและการเลือก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาประกาศการสรรหาและเลือกคณะกรรมการ
2. สถานศึกษาเปิดรับสมัครหรือรับการเสนอชื่อเข้ารับการเลือกเป็นกรรมการแต่ละประเภท
3. สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครหรือผู้ได้รับการเสนอชื่อ
4. สถานศึกษาประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการเลือกเป็นกรรมการแต่ละประเภท
5. สถานศึกษาดำเนินการให้ผู้มีสิทธิ์เข้ารับการเลือกเป็นกรรมการแต่ละประเภทเลือกกันเองให้เหลือตามจำนวนที่กำหนดในกรณีไม่มีองค์กรชุมชนในท้องถิ่นตำบลหรือแขวงที่เป็นภูมิลำเนาของนักเรียนในสถานศึกษาหรือตำบลหรือแขวงที่สถานศึกษาตั้งอยู่หรือมีแต่ไม่เสนอชื่อผู้แทนเข้ารับเลือกเป็นกรรมการ

บทบาทหน้าที่ของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. ประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาและการเลือกประธานกรรมการและกรรมการ (กฎกระทรวงฯ ข้อ5)
2. ดำเนินการสรรหา และการเลือกประธานกรรมการและกรรมการ (กฎกระทรวงฯ ข้อ 5)
3. เสนอรายชื่อผู้ได้รับเลือกเป็นประธานกรรมการและกรรมการต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาแต่งตั้ง (กฎกระทรวงฯ ข้อ5(6))
4. ในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้เสนอชื่อผู้แทนองค์กรเข้ารับการสรรหาและเลือกให้เป็นกรรมการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้แทนดังกล่าว

สาระสำคัญของประกาศการสรรหาและการเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละสถานศึกษา ควรประกอบด้วย

1. เหตุผลและอำนาจหน้าที่ในการออกประกาศตามกฎหมาย
2. ตำแหน่งที่จะสรรหาและเลือก พร้อมทั้งคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งที่จะสรรหาและ เลือก
3. วิธีการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. หลักฐานประกอบการสมัครหรือการเสนอชื่อผู้แทนกลุ่มบุคคลองค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. กำหนดการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหาเป็นกรรมการผู้แทนของกลุ่มบุคคลและองค์กร

6. กำหนดการให้ผู้แทนกลุ่มบุคคลหรือผู้แทนองค์กรแต่ละประเภทเลือกกันเองเป็นกรรมการ

7. กำหนดการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการเลือกเป็นกรรมการจากผู้แทนกลุ่มบุคคลและองค์กรแต่ละประเภท

การดำเนินการสรรหาและการเลือกประธานกรรมการและกรรมการ ควรดำเนินการ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสรรหาและการเลือกประธานกรรมการและกรรมการอาจแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานได้

2. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง

3. รับสมัครหรือรับการเสนอชื่อผู้แทนกลุ่มบุคคลหรือผู้แทนองค์กรเข้ารับการเลือกเป็นกรรมการ

4. ตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเข้ารับการเลือกเป็นกรรมการตามแนวทาง ดังนี้

4.1 ผู้แทนผู้ปกครอง ตรวจสอบจากทะเบียนนักเรียน

4.2 ผู้แทนศิษย์เก่า ตรวจสอบจากทะเบียนนักเรียน

4.3 ผู้แทนองค์กรชุมชน ตรวจสอบเอกสารหลักฐาน ต่อไปนี้

4.3.1 หลักฐานทางทะเบียนที่แสดงว่าองค์กรมีสมาชิกไม่ต่ำกว่า 15 คน

4.3.2 หนังสือการรับรองการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี

4.3.3 หนังสือรับรองผลงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.4 หลักฐานแสดงถึงการเป็นประธานหรือผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรนั้นของผู้เสนอชื่อ

4.4 ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่อไปนี้

4.4.1 ในกรณีที่เป็นผู้บริหาร หรือคณะผู้บริหารหรือสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ตรวจสอบจากบัตรประจำตัวที่ทางราชการออกให้

4.4.2 สำหรับข้าราชการพนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือบุคคลอื่นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมาย ให้ตรวจสอบจากบัตรประจำตัวที่ทางราชการ ออกให้และหรือบัตรประจำตัวประชาชน

5. จัดประชุมผู้แทนกลุ่มบุคคล หรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเลือกกันเองให้ได้ผู้แทนกลุ่มบุคคล หรือผู้แทนองค์กรแต่ละประเภทตามจำนวนที่กำหนด ซึ่งอาจดำเนินการโดยวิธีออกเสียงโดยตรง หรือลับหรือเปิดเผยตามความเหมาะสม

6. จัดประชุมให้ผู้ได้รับการสรรหาจากกลุ่มบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ และผู้อำนวยการ สถานศึกษาร่วมกันสรรหาและเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้ที่มีครและบุคคลที่คณะกรรมการสรรหา ข้างต้นเสนอชื่อให้ได้ จำนวน 2 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

จำนวน 7 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สำหรับวิธีการสรรหาและการเลือกกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ที่ประชุมพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร

7. จัดประชุมผู้ได้รับเลือกเป็นกรรมการทั้งหมดรวมทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมกัน เลือกผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คนเป็นประธานกรรมการ

บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ บุคคลที่มีความตั้งใจเสียสละ และอุทิศตนเพื่อ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของชุมชนและท้องถิ่น มีบทบาทหน้าที่ตามระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 สอดคล้องกับ มาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้ทำหน้าที่กำกับและ ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา 12 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ 2543, หน้า 27-41)

1. กำหนดนโยบาย แผนแม่บทและแผนพัฒนาของสถานศึกษา โดย

1.1 ศึกษาหาความรู้ และทำความเข้าใจเรื่อง การวางแผน และการจัด

ทำแผนพัฒนาการ จากเอกสารและแหล่งความรู้ต่าง ๆ

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำร่างนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษา

1.3 พิจารณาในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
 - 2.1 ศึกษานโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
 - 2.2 พิจารณาเห็นชอบแต่งตั้งอนุกรรมการ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
 - 2.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี
 - 2.4 ให้การสนับสนุนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
 - 2.5 กำกับติดตามการดำเนินการตามแผนของสถานศึกษา
3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่น
 - 3.1 ศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและนำเสนอให้สถานศึกษาไว้ใช้เป็นข้อมูล ประกอบการจัดทำหลักสูตร
 - 3.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบสาระหลักสูตรที่สถานศึกษาจัดทำ
 - 3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. กำกับและติดตาม การดำเนินการตามแผนของสถานศึกษา
 - 4.1 ศึกษาแนวทางการดำเนินการและปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
 - 4.2 รับทราบรายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษารวมทั้งให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะ
 - 4.3 ติดตามดูแล ช่วยเหลือแก้ปัญหาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการ จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
5. ส่งเสริมและสนับสนุน ให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพได้มาตรฐาน
 - 5.1 ร่วมและสนับสนุน การดำเนินงานในการจัดทำข้อมูลพื้นฐานของเด็กในเขตบริการของโรงเรียน
 - 5.2 ประสานความร่วมมือสร้างความเข้าใจกับประชาชนทั่วไปและผู้ปกครองของนักเรียน เพื่อให้เห็นความสำคัญในการศึกษา
 - 5.3 สนับสนุนช่วยเหลือ เด็กที่ขาดแคลน หรือมีความต้องการช่วยเหลือเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถได้เรียนจนจบหลักสูตร

6. ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่ความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการในด้านวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและด้านบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

8. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนเป็นวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาการของนักเรียนทุกวัย รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

10. ให้ความเห็นชอบและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน

11. แต่งตั้งที่ปรึกษาหรืออนุกรรมการ เพื่อดำเนินงานตามระเบียบตามที่เห็นสมควร

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น ๆ

บทบาทของคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในการร่วมบริหารสถานศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดเกี่ยวกับความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานไว้ดังนี้

มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

(2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

(2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

(6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในการบริหารและจัดการศึกษา กำหนดให้มีการดำเนินการดังนี้คือ

มาตราที่ 34 คณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา

ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรมแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของ สถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน กรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา ความในมาตรานี้ไม่ใช้บังคับแก่สถานศึกษาตาม มาตรา 18 (1) และ (3)

ในด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาและการประกัน คุณภาพการศึกษา คือ

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพ ภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดใน กฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้น สังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็น องค์กรมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผล การจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและ หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินผลคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง ที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาได้ไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษานั้นปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา รายงานต่อคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

จากการกำหนดตามมาตราที่กล่าวมาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สรุปได้ว่าบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีบทบาทดังนี้ คือ มีบทบาทในด้านการทำงานที่ติดตาม ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ในด้านที่ได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา คือ งานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2543 ประกอบกับ มาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 กระทรวงศึกษาธิการจึงวางระเบียบไว้ดังนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543"

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิก "ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียน
ประถมศึกษาพ.ศ.2539" บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้แล้ว
ในระเบียบนี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 4 ในระเบียบนี้ "สถานศึกษา" หมายความว่า โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาขั้น
พื้นฐาน แต่ไม่หมายรวมถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาเฉพาะทาง

"ผู้บริหารสถานศึกษา" หมายความว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการที่
รับผิดชอบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

"กรรมการ" หมายความว่า กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ 5 ให้มีคณะกรรมการอย่างน้อยสถานศึกษาละเจ็ดคน แต่ไม่เกินสิบห้าคน
ประกอบด้วย

(1) "ผู้แทนผู้ปกครอง" ได้แก่ ผู้แทนของผู้มีรายชื่อเป็นผู้ปกครองตามทะเบียนนักเรียนที่
กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกินสองคน

(2) "ผู้แทนครู" ได้แก่ ผู้แทนของข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนและผู้ช่วยผู้บริหาร
สถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกินสองคน

(3) "ผู้แทนองค์กรชุมชน" ได้แก่ ผู้แทนของชมรม สมาคม มูลนิธิ องค์กรเอกชน หรือกลุ่ม
บุคคลในรูปอื่นใด ที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ และมีที่ตั้งอยู่ในเขตบริการของ
สถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกินสองคน

(4) "ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น" ได้แก่ ผู้แทนของเทศบาล องค์การบริหารส่วน
จังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
รูปแบบอื่น จำนวนไม่เกินสองคน

(5) "ผู้แทนศิษย์เก่า" ได้แก่ ผู้แทนของสมาคมศิษย์เก่า ชมรมศิษย์เก่า หรือบุคคลที่เคย
ศึกษาจากสถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกินสองคน

(6) "ผู้ทรงคุณวุฒิ" ได้แก่ ผู้นำทางศาสนา ผู้ทรงภูมิปัญญาไทยในท้องถิ่นข้าราชการ
บำนาญ ข้าราชการอื่นนอกสังกัดสถานศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่นของ
รัฐ เจ้าของหรือผู้บริหารสถานประกอบการ ทั้งในและนอกเขตบริการของสถานศึกษานั้น จำนวนไม่
เกินสี่คนให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้คณะกรรมการเลือกกรรมการ
คนหนึ่งใน (1) (3) (4) (5) และ (6) เป็นประธานและอีกคนหนึ่งเป็นรองประธาน

ข้อ 6 ให้คณะกรรมการ กำหนดจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการ เพื่อให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการตามข้อ 5 โดยคำนึงถึงจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการที่เป็นสตรีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งหมด

ข้อ 7 การให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการ ให้ดำเนินการดังนี้

(1) ให้สถานศึกษาประกาศรับสมัครผู้แทนตามข้อ 5 (1) (2) (3) (4) และ (5)

(2) ให้ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกตามข้อ 7 (1) คัดเลือกกันเองให้เหลือเท่ากับจำนวนตามที่กำหนดไว้ในข้อ 6

(3) ให้ผู้ได้รับการคัดเลือกตามข้อ 7 (2) และผู้บริหารสถานศึกษา เสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตามที่ตนเห็นสมควร จำนวนสองเท่าของจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อ 6 และให้ประชุมคัดเลือกให้เหลือเท่ากับจำนวนตามที่กำหนดไว้ในข้อ 6

(4) ให้ผู้บริหารสถานศึกษานำรายชื่อเสนอผู้มีอำนาจตามข้อ 9 เป็นผู้ลงนามแต่งตั้งในกรณีไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้แทนในองค์ประกอบใด ให้คณะกรรมการ เสนอรายชื่อบุคคลในองค์ประกอบนั้น จำนวนสองเท่าของจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อ 6 และให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือเท่ากับจำนวนตามที่กำหนดไว้ในกรณีที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใดไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อ 6 ให้ถือว่าผู้ที่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเท่าที่มีอยู่ในองค์ประกอบนั้น แล้วให้คณะกรรมการ เสนอรายชื่อบุคคลในองค์ประกอบนั้น จำนวนสองเท่าของจำนวนที่ยังขาดอยู่ และให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเอง ให้เหลือตามจำนวนที่กำหนดไว้ในกรณีที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใด มีจำนวนเท่ากับจำนวนกรรมการตามที่กำหนดไว้ในข้อ 6 ให้ถือว่าผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกดังกล่าว เป็นกรรมการในองค์ประกอบนั้น

ข้อ 8 คุณสมบัติทั่วไปของคณะกรรมการ

(1) เป็นผู้สนใจในการพัฒนาการศึกษา

(2) เป็นผู้มีความประพฤติดี

(3) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(4) ไม่เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิด ที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ข้อ 9 ให้ผู้บังคับบัญชาเหนือสถานศึกษาขึ้นไปหนึ่งระดับเป็นผู้ลงนามในการแต่งตั้ง และอนุญาตการลาออกของคณะกรรมการ

ข้อ 10 ให้คณะกรรมการ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งคณะกรรมการซึ่งได้มาตามระเบียบนี้ในวาระแรก เมื่อครบกำหนดสองปีให้จับสลากออกถึง

หนึ่ง ในกรณีที่เป็นจำนวนคี่ ให้พิเศษเพิ่มเป็นหนึ่งคน เว้นกรรมการและเลขานุการในสถานศึกษา ดำเนินการสรรหากรรมการทดแทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวรรคสองตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในข้อ 7 โดยให้อยู่ในตำแหน่งตามวาระในวรรคหนึ่งการสรรหากรรมการใหม่แทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวรรคหนึ่งและวรรคสาม ให้ดำเนินการภายในสี่สิบห้าวันนับจากวันครบวาระหรือครบกำหนดแล้วแต่กรณีในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้มีการแต่งตั้ง กรรมการใหม่ให้กรรมการชุดเดิม ปฏิบัติหน้าที่ไปจนกว่าจะได้ มีการประกาศแต่งตั้ง กรรมการใหม่กรรมการที่พ้นวาระ อาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการได้อีก

ข้อ 11 กรรมการ จะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(1) ออกตามวาระ

(2) ตาย

(3) ลาออก

(4) ขาดคุณสมบัติตามข้อ 8

(5) เป็นบุคคลล้มละลาย

(6) เป็นบุคคลไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ

(7) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิด ที่ได้กระทำ

โดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(8) พ้นจากตำแหน่งในสถานศึกษานั้น สำหรับกรรมการตามข้อ 5 (2) และผู้บริหารสถานศึกษา

(9) พ้นจากสถานภาพการเป็นผู้ปกครองนักเรียนของสถานศึกษานั้นสำหรับกรรมการตามข้อ 5 (1)

(10) พ้นจากสถานภาพการเป็นผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับกรรมการตามข้อ 5 (4)

(11) คณะกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่าสองในสาม มีมติให้ออกยกเว้นตำแหน่งกรรมการและเลขานุการ

ข้อ 12 ในกรณีที่กรรมการในองค์ประกอบใดว่างลงก่อนครบวาระเกินกว่าเก้าสิบวันให้สถานศึกษาดำเนินการตามข้อ 7 เพื่อให้ได้มาซึ่งกรรมการในองค์ประกอบนั้นภายในสามสิบวัน นับตั้งแต่วันที่ว่างลง และให้อยู่ในตำแหน่ง เท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

ข้อ 13 คณะกรรมการมีหน้าที่ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาของสถานศึกษา

- (2) ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
 - (3) ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
 - (4) กำกับ และติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
 - (5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน
 - (6) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
 - (7) เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ของสถานศึกษา
 - (8) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริม สร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกคน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
 - (9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น
 - (10) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน
 - (11) แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ ตามที่เห็นสมควร
 - (12) ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น
- ข้อ 14 ให้มีการประชุมคณะกรรมการ อย่างน้อยภาคเรียนละสองครั้ง การดำเนินการประชุมคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามระเบียบวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดโดยให้มีกรรมการเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่มีอยู่ในขณะนั้น และให้มีผู้แทนของนักเรียนเข้าร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร แล้วแต่กรณีในกรณีที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของนักเรียนโดยตรง ให้รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการด้วยให้ผู้บริหารสถานศึกษารายงานผลการประชุมต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง ภายในสิบห้าวัน นับแต่วันที่มีการประชุม

ข้อ 15 ในวาระเริ่มแรกให้กรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรมที่มีสถานศึกษาในสังกัด ดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวัน นับแต่วันประกาศใช้ระเบียบนี้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้คณะกรรมการโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2539 ปฏิบัติหน้าที่ไปจนกว่าจะมีการประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการตามระเบียบนี้ รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามข้อ 6 และข้อ 7 แล้วแต่กรณีสถานศึกษา ที่ไม่มีคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการโรงเรียนอยู่ในวันที่ประกาศใช้ระเบียบนี้ ให้กรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ซึ่งเป็นเจ้าสังกัด กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามข้อ 6 และข้อ 7 แล้วแต่กรณี

ข้อ 16 ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รักษาการตามระเบียบนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพความขัดแย้งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีดังนี้

อภิสิทธิ์ กิรินทร์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า

1. เปรียบเทียบพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าผู้บริหาร ผู้แทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนชุมชน มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. เปรียบเทียบพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฉลาด กันมา (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการกับความขัดแย้งโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ พบว่ากรณีปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจาก ครูผู้สอน นักเรียน นักการภารโรง ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้บริหาร ส่วนสาเหตุของปัญหามาจากด้านพฤติกรรม ลักษณะนิสัยของบุคคล เป็นความขัดแย้ง

ภายในตัวบุคคลและระหว่างบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ความเห็นแก่ตัว การเอโก้ตนเอง การใช้ อารมณ์ ความไม่เข้าใจ ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ผลประโยชน์ขัดแย้งกัน การแก่งแย่งชิงดีกัน ขาด ความรับผิดชอบ ขาดการประสานงานที่ดี การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและทรัพยากรมี ไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จากกรณีปัญหาต่าง ๆ พบว่าผู้บริหารใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งมีทั้งหมด 9 วิธี เรียงลำดับวิธีที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ดังต่อไปนี้ การเจรจา การบังคับ การ ประนีประนอม การไกล่เกลี่ย การเผชิญหน้า การร่วมมือ การผสมผสาน การต่อรอง และการ ประรองดอง โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งผสมผสานกันไป

ชาติ กันสุข, ชัชวาลย์ อ่อนสี และพิชณู ชาบาง (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้การ ปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก ผลการ การศึกษาพบว่า การรับรู้กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษาของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าในภาพรวมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการรับรู้การ กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษาสูงสุด ได้แก่การศึกษาและทำความเข้าใจข้อมูล เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของชุมชนท้องถิ่นที่ตั้งของสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่การกำหนดให้ สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และต่ำสุดได้แก่ ศึกษาและทำความเข้าใจในความมุ่งหมายหลักการของการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

การรับรู้การให้ความเห็นชอบของแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่าในภาพรวมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการรับรู้ให้ความ เห็นชอบของแผนปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการรับรู้การให้ความเห็นชอบของ แผนปฏิบัติการประจำปีสูงสุด ได้แก่ ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และ ต่ำสุด ได้แก่พิจารณาความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนพัฒนาของสถานศึกษา และพิจารณาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมเกี่ยวกับวิธีการหรือยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ของกิจกรรม/งาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

ผลการเปรียบเทียบการรับรู้การกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาที่มีที่ตั้งในเขตเมืองกับนอกเขตเมือง พบว่า โดยรวมมีการรับรู้การกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัย ความสำคัญทางสถิติ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาทั้งในเมืองและ นอกเขตเมืองมีการรับรู้การกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษาในระดับปานกลาง

ผลการเปรียบเทียบการรับรู้การให้ความเห็นชอบของแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาที่มีที่ตั้งในเขตเมืองกับนอกเขตเมืองพบว่า โดยรวมมีการรับรู้การให้ความเห็นชอบของแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาทั้งในเขตเมืองและนอกเขตเมือง มีการรับรู้การให้ความเห็นชอบของแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาในระดับปานกลาง

พรินส์คัตต์ โพร้เผือก (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี การวิจัยปรากฏผลดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษา ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจของครูมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบบแก้ปัญหา และแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจของครู แบบกลบเกลื่อนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครูในระดับปานกลาง แบบการต่อสู้และแบบการหลีกเลี่ยงไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพชรบุรี สรุปได้ดังนี้

1. จากการศึกษาสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดได้แก่ เพศหญิง กลุ่มอายุ 41-50 ปี กลุ่มอายุราชการ 21-30 ปี กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี และกลุ่มครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 5 แบบ อยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ แบบการบริหารแบบการแก้ปัญหา รองลงมาการบริหารแบบประนีประนอม แบบกลบเกลื่อน แบบต่อสู้และแบบหลีกเลี่ยง ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า แบบการบริหารแบบการแก้ปัญหาข้อที่ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การบริหารแบบ ประนีประนอม ผู้บริหารขอโทษผู้อื่นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในระดับมาก แบบการบริหารแบบกลบ เกลื่อนมีข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารโรงเรียนทำเป็นไม่ เห็นความสำคัญของความขัดแย้งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น แบบการบริหารแบบต่อสู้มีข้อที่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารแสดงความต้องการของตัวเอง อย่างชัดเจน และแบบการบริหารแบบหลีกเลี่ยงมีข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติที่มี ค่าเฉลี่ยสูง คือ ผู้บริหารกระทำเหมือนว่าไม่มีปัญหาใดๆ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นข้อที่ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ในค่าเฉลี่ยต่ำ คือ ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ สรูป ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สำหรับการบริหารความขัดแย้งแบบ หลีกเลี่ยง

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษาของครู และตำแหน่งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเพศต่างกัน โดย ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามแบบการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ พบว่า ไม่แตกต่างเช่นเดียวกัน ครูโรงเรียนที่มีผู้บริหารในตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแบบการบริหารทั้ง 5 แบบ ไม่มีความแตกต่างกัน

4. การวิเคราะห์ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่า ความพึงพอใจการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 5 แบบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ การบริหารแบบการแก้ปัญหา แบบ

ประนีประนอม แบบต่อสู้ แบบกลบเกลื่อน และแบบหลีกเลี่ยง เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละแบบ พบว่า แบบแก้ปัญหาที่มีข้อที่ครูพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ รองลงมาแบบประนีประนอมมีข้อเดียวผู้บริหารใช้แบบต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็วที่ครูพึงพอใจระดับมาก คือ ผู้บริหารโรงเรียนทำเป็นไม่เห็นความสำคัญของความขัดแย้งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง แบบต่อสู้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงความต้องการของตนเองชัดเจนอยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

5. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ อาชีพราชการ ระดับการศึกษาของครู และตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเรื่องความแตกต่างของ เพศ อายุ อาชีพราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายละเอียดของสถานภาพส่วนตัวของครูและตำแหน่งผู้บริหาร ความพึงพอใจของครูที่มีเพศต่างกันในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแบบการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน พิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูตามอายุ พบว่า ครูที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีความพึงพอใจต่อการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา คือ ครูที่มีอายุ 30 ปีลงมา พิจารณาเปรียบเทียบความ พึงพอใจตามอายุราชการ ครูที่มีอายุราชการ 10 ปีลงมา มีความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคืออายุ ราชการ 11-20 ปี พิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ไม่ปรากฏข้อมูล พิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจตามตำแหน่งผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารตำแหน่งครูใหญ่มีความพึง พ้อใจสูงสุด รองลงมาคือตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในลักษณะทิศทางเดียวกัน ถ้าโรงเรียนได้มีการบริหารความขัดแย้งในระดับเพิ่มขึ้นความพึงพอใจต่อการบริหารของครูจะเพิ่มระดับขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าโรงเรียนได้มีการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อยลงความพึงพอใจต่อการบริหารจะมีระดับน้อยลงด้วย

ยิวดี อัครลาวัลย์ (2547) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรพยาบาลของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดในองค์กรพยาบาล ได้แก่การมีวิธีการส่วนบุคคลทำงานที่แตกต่างกัน ผู้บริหารการพยาบาลพบว่า ระดับของความขัดแย้งโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ระดับของความขัดแย้งในด้านทรัพยากรที่จำกัดอยู่ในระดับผู้บริหารการพยาบาลเลือกใช้วิธีการประนีประนอม ในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ วิธีการปรองดอง และวิธีการแข่งขันตามลำดับ วิธีการจัดการการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้ผลดีที่สุด คือ วิธีการร่วมมือซึ่งสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ทุกสาเหตุ วิธีการที่ไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไป คือ วิธีการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารการพยาบาลเสนอว่า ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดีของบุคลากรและผู้บริหาร การบริหารจัดการที่เหมาะสม วิธีการแก้ไขปัญหาโดยการมีส่วนร่วม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความสามัคคี สำนึกรักองค์กร และมีการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง

สุชิน โภชฌงค์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 11 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ ด้านเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ด้านส่งเสริมให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงมีคุณภาพได้มาตรฐานและด้านส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านแต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการิ์ส่วนการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในระดับปานกลาง มี 2 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเกพีการเด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ และด้านกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา

การเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของบทบาทของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการบริหารงานจำแนกตามขนาดสถานศึกษาเล็ก กลาง ใหญ่ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ด้านส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และด้านเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนบทบาทของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน สถานศึกษา

ขนาดใหญ่ มีบทบาทมากกว่าประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน สถานศึกษา ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัญหาที่พบมากและแนวทางการแก้ปัญหา ในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่โดยตรงของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีแนวทางแก้ปัญหาคือจัดให้มีการประชุมอบรมสัมมนาให้ความรู้และความเข้าใจ ปัญหารองลงมาคือ ไม่มีเวลาศึกษาข้อมูลได้ทั้งหมด เพราะข้อมูลมากเกินไป มีแนวทางแก้ไขโดยจัดทำเอกสารสรุปข้อมูลสาระสำคัญ วางแผนและกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะประธานการประชุม คือ คณะกรรมการไม่กล้าแสดงความคิดเห็น แนวทางแก้ไขคือ จัดกิจกรรมให้คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมแสดงความคิดเห็นและกล้าแสดงออก

สมเกียรติ สิงหกุล (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล แบบการแก้ปัญหาพร้อมกัน รองลงมาได้แก่ การใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการระงับ และการประนีประนอมตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แบบการระงับ รองลงมาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาพร้อมกัน และการประนีประนอมตามลำดับ

3. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่ม แบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน รองลงมาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาแบบระงับ และการประนีประนอมตามลำดับ

4. โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาพร้อมกันมากที่สุด รองลงมาได้แก่การใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบระงับ และใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมน้อยที่สุด

อาวุธ โอชาพงษ์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามอันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้

2. ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

3. ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

4. ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

วิมล ม่วงเงิน (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาในอำเภอสรรพยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาในอำเภอสรรพยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารงบประมาณ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

2. รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาในอำเภอสรรพยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท มีดังนี้ 1) มีส่วนร่วมศึกษาปัญหา 2) มีส่วนร่วมเลือกปัญหาเพื่อวางแผน 3) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน คือ จัดระบบการบริหาร ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงระบบ 4) มีส่วนร่วมจัดสนทนากลุ่ม (FGD) 5) มีส่วนร่วมสรุปผลการดำเนินงานและจัดทำเอกสาร

วิเชียร จินณะมูล (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้งในการบริหารสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การขัดแย้งส่วนใหญ่ เป็นความ

ขัดแย้ง ระหว่างตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองกับประธานกรรมการสถานศึกษา อันมีสาเหตุหลัก ๆ มาจากการใช้อำนาจและบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น การไม่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การแสดงความคิดเห็นคัดค้านการเข้ามาหาผลประโยชน์ภายในสถานศึกษา คือ ต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกสถานศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เมื่อย้ายไปดำรงตำแหน่งในที่ใหม่ ต้องรู้ว่าใครเป็นใครในคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ตลอดจนต้องหาทางสร้างความสัมพันธ์ในทางที่สร้างสรรค์กับทั้งประธานกรรมการสถานศึกษาและกรรมการคนอื่น ๆ รวมทั้งเสริมสร้างความรู้สึกรับซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและกำลังใจกันในการปฏิบัติงานทั้งการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อุดม รัตนสังข์ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตต์ ผลการวิจัยพบว่า

อุดรดิตต์ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง จำนวน 10 วิธี คือการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การผสมผสาน การยอมตาม การเผชิญหน้า การบังคับและการไกล่เกลี่ย

การจัดลำดับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตต์ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย การบังคับ การผสมผสาน การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง และการยอมตามเป็นอันดับสุดท้าย

บุญเที่ยง สะอาด (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เรียงลำดับดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างขององค์การ 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านตัวแปรส่วนบุคคล

2. เมื่อเปรียบเทียบสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศและขนาดของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาเรียงลำดับดังนี้ 1) การร่วมมือ 2) การประนีประนอม 3) การยอมให้ 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การเอาชนะ

4. เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศและขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านสถานภาพในการปฏิบัติงานส่งผลต่อการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนการยอมให้ไม่แตกต่างกัน ด้านวุฒิการศึกษามีผลต่อการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการร่วมมือ การประนีประนอมและการยอมให้ไม่แตกต่างกัน

วิริยะพร ทะโท (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารบุคคล อยู่ในระดับน้อย เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหาร ระหว่างเพศชายและเพศหญิงเป็นรายด้านและรวมทุกด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมตามสถานภาพของคณะกรรมการในแต่ละด้านและรวมทุกด้าน พิจารณาในแต่ละด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณารวมทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .

สำเร็จ กล้าหาญ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการปฏิบัติตามบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสภาพการปฏิบัติในระดับมาก คือ ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ เสริมสร้างความความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากต้นสังกัดของสถานศึกษาและส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง คือ เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารของสถานศึกษา การเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาและให้ความเห็นชอบและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา

2. การเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพคณะกรรมการ ศักยภาพในการพัฒนาโรงเรียนและขนาดโรงเรียนมีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิภาวี เจียมบุศย์ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านตัวแปรส่วนบุคคลและด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับน้อย

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลางวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

3. เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการร่วมมือ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ดังนี้

3.4.1 สาเหตุของความขัดแย้งด้านตัวแปรส่วนบุคคลคิดเป็นร้อยละ 38.75 เกิดจากอารมณ์และนิสัยส่วนตัวใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยมุ่งทำงานเพื่อองค์การและสร้างการยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 27.50

3.4.2 สาเหตุของความขัดแย้งด้านการติดต่อสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 33.72 เกิดจากการสื่อสารไม่ชัดเจน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยการประชุม ชี้แจง ปรีกษาและวางแผน คิดเป็นร้อยละ 29.62

3.4.3 สาเหตุของความขัดแย้งด้านโครงสร้างขององค์การคิดเป็นร้อยละ 33.33 เกิดจากความไม่ชัดเจนในการจำแนกงานและความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยการวิเคราะห์และพรรณนากรอบของงานและบทบาทของบุคคล คิดเป็นร้อยละ 30.86

พระดิเรก ด้วงลอย, พระปลัดมนัส ดลสุพงษ์ และสุพรรณ ทาคำสี (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีส่วนร่วมสูงสุด คือ ด้านกิจการนักเรียน รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และ ด้านอาคารสถานที่ตามลำดับ

การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ธงชัย แก้วมาลีพันธุ์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านโคกสว่าง อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านโคกสว่างมี ปัญหาสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ 3 ประการคือ

1. ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
2. ขาดทักษะในการประชุม
3. ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่

เมื่อดำเนินการศึกษาครบ 4 ขั้นตอนแล้วทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียน บ้านโคกสว่างมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ เกิดทักษะในการประชุม มีความกระตือรือร้น และแสดงความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระดับดีมาก ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านโคกสว่างทุกคน ได้รับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ ให้มีความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ มีทักษะในการประชุม เกิด ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนตลอดจนตระหนัก ในความสำคัญ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดความมั่นใจว่าคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านโคกสว่างจะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพดังความมุ่งหวังของประชาชน ในเขตบริการของโรงเรียน

วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมา เป็นแบบการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบ การประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6 –10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมา เป็นแบบการร่วมมือ

ประกายทิพย์ ผลสุข (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด 2) เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นการประนีประนอม