

การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

ปริญญาโท

ของ

เสนาห์ โรสมันัส

10 ส.ค. 2539

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

เมษายน 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

195821

การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

บทคัดย่อ  
ของ  
เสน่ห์ โรสมนัส

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

เมษายน 2538

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี หาความสัมพันธ์ของสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกตามพฤติกรรมการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน

การดำเนินการวิจัย ใช้วิธีสำรวจทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 406 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา รวม 3 ด้าน แต่ละด้านมี 5 ข้อย่อย มีค่าความเชื่อมั่น 0.85 ตอนที่ 3 เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา รวม 5 วิธี มีค่าความเชื่อมั่น 0.76 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และไคสแควร์

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่น ๆ และเน้นถึงวิธีการทำงานของบุคคลเป็นสำคัญ
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ
3. สาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน
4. วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

A STUDY OF CAUSES OF CONFLICTS AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES  
OF THE PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS UNDER THE SUPHAN BURI  
PRIMARY EDUCATION OFFICE

AN ABSTRACT

BY

SANAE SOMMANUS

Presented in partial fulfillment of the requirements for the  
Master of Education Degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

April 1995

The purposes of this research were to study causes of conflict and conflict management styles of the primary school principals under the Suphan Buri Primary Education Office ; to find out relationship between causes of conflict and educational background, administrative experience, and school size ; and to compare conflict management styles and educational background, administrative experience, and school size.

The research procedure was undertaken by surveying opinions of 406 primary school principals under the Suphan Buri Primary Education Office. The instrument used was the 5 - point - scale questionnaire, consistiry of 3 parts : Part 1 on status of principals ; Part 2 on caures of conflict in primary schools ; 3 as/ects with 5 items each and reliability of 0.85 ; and Part 3 on conflict management of primary school principals in 5 methode and reliability of 0.76. The statistics used for analyzing data were percentage, mean, standard deviation, t - test, F - test and Chi - square test.

The main research findings were summerized as follows : -

1. The primary school principals under the Suphan Buri Primary Education Office had causes of conflict in all individual aspects and items at a low level ; and personal factor aspect was the causes of conflict more than other aspects, and especially emphasized working style of personel.

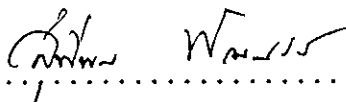
2. The primary school principals under the Suphan Buri Primary Education Office has conflict management styles from high to low in order of compromising confrinting smoothing avoiding and forcing respectively.


3. The primary school principals under the Suphan Buri Primary Education Office had no relationship between causes of conflict and educational background, administrative position and school size.

4. The primary school principals under the Suphan Buri Primary Education Office had no relationship between conflict management styles and educational background, administrative position and school size.

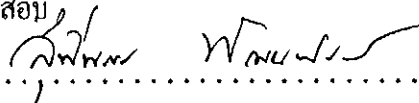
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาามหาบัณฑิต  
วิชาเอกการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

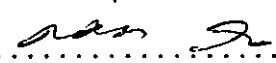
คณะกรรมการควบคุม

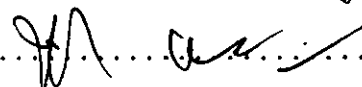
  
..... ประธาน  
(อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)


คณะกรรมการสอบ

  
..... ประธาน  
(อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)

  
..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(รองศาสตราจารย์ ทวีบูรณ์ หอมเย็น)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาบัตรฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ)

วันที่ ๓๗ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๓๘

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากอาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ทวีบูรณ์ หอมเย็น เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ และได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ซึ่งส่งผลต่อความสมบูรณ์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร อาจารย์ ดร.สมคิด ศิลป์ประกอบ อาจารย์ไพฑูรย์ รกพัฒน์ตา อาจารย์เชิญ วิชาศรี และอาจารย์ชาลี หวานฉ่ำ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุพรรณบุรี ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการทำวิจัย

ขอขอบคุณ อาจารย์สังวาลย์ คล้ายกระแสด และเพื่อนนิสิตวิชาเอกการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 21 ที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจมาโดยตลอด

นอกจากนี้ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ คือ คุณจันทร์ฉาย โรสมนัส ผู้ซึ่งให้กำลังใจและสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจาก ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่พระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ และครูอาจารย์ ที่ทำให้การศึกษา แก่ผู้วิจัย รวมตลอดถึงผู้รวบรวมและเรียบเรียงเอกสารที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงในการทำปริญญานิพนธ์ ฉบับนี้ทุกท่าน

เสนอให้ โรสมนัส

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ความหมายของความขัดแย้ง	10
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	12
สาเหตุของความขัดแย้ง	13
ประเภทของความขัดแย้ง	23
วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
สมมติฐานการวิจัย	46
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	47
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	51
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	53

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	95
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	95
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	95
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	96
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	96
สรุปผลการวิจัย .....	97
อภิปรายผล .....	103
ข้อเสนอแนะ .....	106
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	107
บรรณานุกรม .....	108
ภาคผนวก .....	112
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	128

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	48
2	จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับกลับคืน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน .....	51
3	จำนวนและร้อยละ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน .....	57
4	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	59
5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นรายชื่อ จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	61
6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	62
7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านสภาพขององค์การเป็นรายชื่อ จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	63
8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน .....	65

9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นรายชื่อ จำนวนตามประสบการณ์ในการเป็น ผู้บริหาร .....	67
10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ จำนวนตามประสบการณ์ในการเป็น ผู้บริหาร .....	68
11	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านสภาพขององค์การเป็นรายชื่อ จำนวนตามประสบการณ์ในการเป็น ผู้บริหาร .....	69
12	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยรวมทุกด้าน จำนวนตามขนาดของโรงเรียน .....	71
13	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นรายชื่อ จำนวนตามขนาดของโรงเรียน .....	73
14	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ จำนวนตามขนาดของโรงเรียน .....	75
15	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านสภาพขององค์การเป็นรายชื่อ จำนวนตามขนาดของโรงเรียน .....	77

16	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	79
17	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร .....	81
18	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน .....	83
19	ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี	85
20	ความสัมพันธ์ระหว่าง สาเหตุของความขัดแย้งกับประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มสูง กลุ่มกลางและกลุ่มต่ำ	87
21	ความสัมพันธ์ระหว่าง สาเหตุของความขัดแย้งกับขนาดของโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มสูง กลุ่มกลางและกลุ่มต่ำ .....	89
22	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน .....	91
23	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารแตกต่างกัน .....	93

24	เปรียบเทียบรายคู่สำหรับค่าเฉลี่ยของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน .....	94
----	--	----

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์การ .....	20
2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง .....	26
3 ตารางการจัดการของเบรคและมูตัน .....	30
4 ตารางรูปแบบของความขัดแย้ง .....	33
5 การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการ .....	34
6 แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของ ราฮีม .....	37

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 17) ทั้งนี้เพราะการบริหารนั้นมีหลักเกณฑ์ที่สามารถนำไปศึกษาค้นคว้าได้อย่างมีระบบระเบียบ สาเหตุที่เรียกว่า "ศิลป์" ก็เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารหลาย ๆ ประการ ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และไหวพริบ (พรณราย ทรัพย์ะประภา. 2532 : 2) ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหาร โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ ตลอดจนเทคนิคในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ มีความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และมีทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่อง que ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ทางด้านจิตวิทยาพอสมควรในการปกครองคน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2531 : 5) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการบริหารคนเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองกัน สอดคล้องกัน ประสานสัมพันธ์กันอย่างดี อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ความมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาอย่างยิ่งสำหรับองค์การของตนเอง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วผลสำเร็จของการบริหารงานจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้อาจมีอุปสรรคและอุปสรรคเกิดขึ้นมาจากความขัดแย้งในองค์การ (กิติมา ปรีดีดีลก. 2529 : 294) เพราะในปัจจุบัน เป็นยุคของความขัดแย้ง ในแต่ละวันจะพบกับความขัดแย้งหลาย ๆ อย่าง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็ เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น トラบาดที่มนุษย์ยังมี

ชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จัก และเข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 1) ในการบริหารองค์การบางโอกาสความขัดแย้งก็มีความจำเป็น เพราะความขัดแย้ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากองค์การใดไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การนั้นก็จะมีไม่มีความเจริญ ก้าวหน้า

บุคคลส่วนมากจะมีปฏิกิริยาที่ไม่ค่อยดีต่อความขัดแย้ง โดยคิดว่าความร่วมมือเท่านั้นเป็นสิ่งที่ ดี แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่ไม่ดีก่อให้เกิดผลเสียกับบุคคลและองค์การ แต่บางครั้ง ความขัดแย้งก็ก่อให้เกิดผลดีได้เช่นกัน X ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติวิสัยอย่างหนึ่งที่ต้องเกิดขึ้นและ มีอยู่ในองค์การ การที่คนต้องทำงานร่วมกันความแตกต่างย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ เพราะคนเรามีความ แตกต่างกันในด้านการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และด้านค่านิยม อันเป็นภูมิหลัง ประสบการณ์ และ ความเชื่อถือ เป็นมูลฐานต่างกัน ในปัจจุบันจะพบว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาประมาณ 20 % ของเวลา ทำงานทั้งหมดของเขาในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงาน วิจัยของโทมัส และสมิทซ์ (วิระพงษ์ แสนโรจน์. 2533 : 4 ; อ้างอิงมาจาก Thomas and Schmidt. 1976 : 57) ที่พบว่าผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางของสมาคมการจัดการ ของสหรัฐอเมริกาได้ใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งถึงร้อยละ 20 ในองค์การทางการศึกษา ก็เช่นเดียวกันย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหารการศึกษา ควรให้ความสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น เพราะต่างก็ยอมรับ กันว่าการดำเนินการใด ๆ ในองค์การจะสำเร็จไปไม่ได้เลย ถ้าภายในองค์การนั้นเกิดความขัดแย้ง ในระดับที่รุนแรง ผู้บริหารจึงต้องไวในการรับรู้ถึงสัญญาณบอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ และหาทางแก้ไขก่อนที่จะปล่อยให้บุคลากรในองค์การทำงานด้วยความคับข้องใจ อันจะเป็นหนทาง นำไปสู่ความแตกร้างวามากยิ่งขึ้น จนไม่สามารถแก้ไขได้ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 6) อย่างไรก็ตาม/การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่าง ๆ ของผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ความสามารถ อายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัว และปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาก็ได้ แต่อีก คนหนึ่ง อาจแก้ไม่ได้ หรือถ้าแก้ได้ก็อาจจะใช้เวลาต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร

แต่ละคน (ภิญโญ สาร. 2519 : 217) จะเห็นได้ว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่างของผู้บริหาร

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่มักเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนี้ยังพบว่ามีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอีกด้วย เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู อาจารย์ กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับนักเรียน ในโรงเรียนใหญ่ ๆ ซึ่งมีครูเป็นจำนวนมาก แม้แต่ในกลุ่มครูก็ยังมี การแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในโรงเรียน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 3) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภาระหน้าที่ที่จะต้องให้ความสนใจต่อสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และเอาใจใส่ที่จะหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียน และเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกับองค์การอื่นที่กล่าวมาแล้ว

โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีจำนวนทั้งสิ้น 455 โรงเรียน มีข้าราชการครู จำนวน 4,985 คน ก็มีปัญหาที่สัมพันธ์กับการบริหารอยู่อีกมาก เป็นต้นว่า ปัญหาคุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. 2536 : 2) จากประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ของผู้วิจัยยังพบว่า งานในโรงเรียนประถมศึกษา มีปริมาณมากขึ้น นอกจากงานทางด้านวิชาการแล้วยังมีงานอื่น ๆ เช่น งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ที่ผู้บริหารและคณะครูจะต้องประสานงาน และทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งความขัดแย้งที่พบอยู่เสมอ ได้แก่ ครูผู้สอนขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา ไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ไม่จัดทำแผนการสอนล่วงหน้า ไม่ร่วมกิจกรรมตามมติของคณะครู ส่วนใหญ่ หรือตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารโรงเรียนเองไม่สร้างภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของครู และปัญหาความขัดแย้งที่พบบ่อยคือ ความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนกับผู้ปกครองนักเรียน

ในเรื่องการทบทวนนักเรียนเกินเหตุ รวมถึงความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ขัดกัน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ หากการพิจารณาขาดความยุติธรรมมักจะเกิดการร้องเรียน หรือ จับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์กัน และในโรงเรียนยังประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ครูผู้ปฏิบัติการสอน นักการภารโรง และนักเรียนจำนวนมาก ซึ่งแต่ละคนก็มีความแตกต่างกัน เช่น วุฒิทางการศึกษา ปรัชญาความเชื่อ แนวความคิด และบุคลิกภาพ ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้ง ทำให้ผู้บริหารโรงเรียน บริหารงานไม่ราบรื่น ในขณะที่เดียวกันบุคลากรในโรงเรียนก็เกิดความแตกความสามัคคี ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาสืบค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาทักษะการบริหารงานด้านบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน อันจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารและเป็นผลดีต่อการเรียนการสอน

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสาเหตุของความขัดแย้งกับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่งบริหาร และขนาดโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่
4. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

## ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่ได้ทราบเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนพิจารณาปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการจัดเนื้อหาประกอบหลักสูตร การฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

## ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา

1.1 สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ ๆ โดยจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของ นิวแมน และบรูล (สุรางค์ รัตสัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 3 ; อ้างอิงมาจาก Pneuman and Bruehl. 1982 : 35 - 49) มี 3 ประเด็นด้วยกัน คือ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สภาพของทีมงาน หรือสภาพขององค์การ

1.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ โยวาท และลอนดอน (สุรางค์ รัตสัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 4 ; อ้างอิงมาจาก Howat and London. 1980)

ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารเป็น 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า
2. วิธีหลีกเลี่ยง
3. วิธีบังคับ
4. วิธีไกล่เกลี่ย
5. วิธีประนีประนอม

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 455 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2537 จำนวน 406 คน

## 3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน จำนวนเป็น

3.1.1 วุฒิต่างการศึกษา

3.1.1.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.1.1.2 ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

3.1.2 ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน

3.1.2.1 ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.2.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.4 ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

3.1.4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

3.1.4.2 โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียน 121 – 300 คน

3.1.4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียน 301 คนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 ทักษะที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้ง 3 ด้าน จำนวนเป็นสาเหตุ  
ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์การ

3.2.2 ทักษะที่มีต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร จำนวนเป็น  
5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย วิธีประนีประนอม

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงานแตกต่างกัน

2. สาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง สาเหตุที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสองฝ่ายมีข้อมูลมีความคิดเห็น มีความรู้สึก ไม่สอดคล้องกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ พิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

2.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะนิสัย อารมณ์ พื้นฐานการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญาในการดำรงชีวิต วิธีการทำงาน ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์ในการทำงาน

2.2 บัญชีสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การแบ่งกันเป็นหมู่พวก การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง

2.3 สภาพขององค์การ หมายถึง ความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซอຍกเว่นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม

3. วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง กลวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงความร่วมมือ และการรักษาผลประโยชน์สูงสุดขององค์การเป็นสำคัญ การวิจัยครั้งนี้ศึกษาตามแนวคิดของโฮวาท และลอนดอน (Howat and London) ซึ่งมี 5 วิธี คือ

3.1 วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยการเผชิญกับปัญหาโดยตรง พยายามวิเคราะห์ประเด็นปัญหาให้ชัดเจน แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย และไม่ละเลยปัญหาจนกว่าจะได้รับการแก้ไข พร้อมทั้งชักจูงให้หันมาร่วมมือรวมใจกัน

3.2 วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีที่ผู้บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหา และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยงเพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้อง ไม่โต้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3.3 วิธีบังคับ เป็นวิธีที่ผู้บริหารยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น ยินทรานเรียกร้องและบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นในวิธีการของตนเพียงฝ่ายเดียว

3.4 วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ผู้บริหารทำให้คู่กรณี คานึงถึงความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็นและวิธีการทำงาน

3.5 วิธีประนีประนอม เป็นวิธีการที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางหรือพบกันครึ่งทางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้าง ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ยอมเป็นผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และย้ำเน้นเรื่องการทำความร่วมมือเป็นสำคัญ

4. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานั้น

5. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

6. วุฒิต่างการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น

6.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

6.2 ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

7. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง จำนวนปีของการดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา

8. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนของโรงเรียน ที่มีอยู่จริงในขณะนั้น โดยถือเอาจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์การแบ่ง โดยใช้เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาด คือ

8.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

8.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121 ถึง 300 คน

8.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

9. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้ง  
และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามสภาพที่เป็นจริงในขณะที่ทำการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
  - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 1.4 ประเภทของความขัดแย้ง
  - 1.5 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
  - 1.6 ทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้ง
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

#### ความหมายของความขัดแย้ง

ได้มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมายหลายลักษณะแตกต่างกัน กล่าวคือ บุญช่วย ศิริเกษ (2525 : 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตกอยู่ในภาวะไม่กล้าตัดสินใจ หรือไม่สามารถหาข้อยุติให้เป็นที่พอใจได้

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 231) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือมีความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

อรุณ รักธรรม (2527 : 42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า

กิติมา ปริศิตติก (2529 : 295) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวาย เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2530 ได้ให้ความหมายของคำ "ขัดแย้ง" ว่าหมายถึง "ไม่ลงรอยกัน"

วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 64 - 70) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งมีผลกระทบต่อความเสื่อมทรามของหน่วยงานด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531 : 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงทัดเทียมกัน

A<sub>4</sub> พจนานุกรมของเวสเตอร์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 10 ; อ้างอิงมาจาก Webster's Dictionary. 1972) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงข้ามความคิดหรือการกระทำไม่เหมือนกัน

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกัน ผู้บริหารทุกระดับควรศึกษา เรียนรู้ เพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้คลี่คลายและ เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 35 - 36) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่ามีความสลับซับซ้อนมาก จึงจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบ ไม่มีข้อตกลงสากลทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง การตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะการประเมินว่าดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่ความจำเป็นต้องหาคำตอบใน 2 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งควรจะถูกจัดหรือแก้ไขหรือไม่
2. เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ดังนั้นจึงสมควรที่จะกระตุ้นให้เกิดขึ้น

แต่ภายในขอบเขตที่จำกัดหรือไม่

แนวคิดดั้งเดิมจะช่วยให้เห็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้มากขึ้น กล่าวคือ บุคคลส่วนมากได้รับการสอนให้รู้จักคุณค่าของการเข้ากับคนอื่น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในบ้าน โรงเรียน วัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่กำลังมีการพัฒนาในเรื่องของชีวิตซึ่งผลที่ตามมาก็คือ การกลัวต่อการมีความขัดแย้ง ความไม่ตกลงกันหรือการต้องการเป็นปรปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งกลายเป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องมีการกำจัดให้หมดไป ต้องเก็บกดไว้ หรือต้องหลีกเลี่ยงในระยะแรก ๆ นักวิชาการด้านการบริหารได้ยึดสภาพการณ์ว่าความขัดแย้งเป็นการทำลาย และควรที่จะจัดไม่ให้มีเหลืออยู่ภายในองค์กร ต่อมาวิธีการดำเนินงานแบบมนุษยสัมพันธ์ซึ่งความเชื่อว่าการมีความขัดแย้งชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวของปฏิสัมพันธ์ที่มีระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ส่วนแนวคิดใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และกล่าวว่าควรจะมีการกระตุ้นให้เกิดขึ้นในปริมาณที่จำกัด ผู้สนับสนุนแนวความคิดแบบนี้คงไว้ซึ่งความเชื่อเป้าหมายของการบริหารก็คือการทำให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพ ดังนั้นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์จึงจำเป็นสำหรับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ เพราะเป็นการกระตุ้นความคิดและวิธีการแก้ปัญหาให้มีความสำเร็จของการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและความอยู่รอด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 13 - 14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบันไว้ เป็น 3 สมัย คือ

1. แนวคิดสมัยเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นความล้มเหลวของการบริหาร จึงควรหลีกเลี่ยง และกำจัดให้หมดไป เป็นยุคสมัยที่เชื่อว่าองค์กรที่ดีต้องมีความราบรื่น

2. แนวคิดสมัยมุ่งพฤติกรรม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความต้องการและผลประโยชน์เกิดขึ้นเสมอในองค์การ บางครั้งความขัดแย้งนำมาซึ่งความคิดและวิธีการที่ดี มีประโยชน์ ซึ่งให้เห็นประเด็นปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่า และบางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ จึงต้องรู้วิธีการใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

3. แนวความคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชาหยุดอยู่กับที่ องค์การที่มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุป ทุกหน่วยงานหรือองค์การมีความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล ผู้บริหารควรมีทัศนคติหรือยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติเป็นของปกติที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อความคิดเห็น ค่านิยม ทัศนคติ หรือความคาดหวังแตกต่างกันในการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน

ผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นตัวสกัดกั้นความเจริญก้าวหน้าและเป็นตัวทำลายองค์การจึงพยายามปิดบังทุกวิถีทางที่จะไม่ให้อื่นทราบว่าการขัดแย้งของตนมีความขัดแย้ง แท้จริงแล้วความขัดแย้งมีข้เป็นตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนอลหม่านหรือก่อให้เกิดความหายนะแก่องค์การ แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา มากกว่า

### สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งที่มาของความขัดแย้ง ซึ่งมีหลายสาเหตุประกอบกัน เมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นในการทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้ง การทราบสาเหตุของความขัดแย้ง จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจน และสามารถเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นที่พอใจของคู่กรณี อันจะเกิดผลดีกับหน่วยงานได้

กิติมา ปรีดีติลภ (2529 : 296 - 298) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น

2 ประเภท คือ

## 1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก

1.1 ความคิดเห็นต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์ รวมกับความแตกต่างจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา ความต่างต่างนี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจ ทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

### 1.2 วิธีการคิดและวิธีการแก้ปัญหาแตกต่างกัน

1.3 การรับรู้ที่แตกต่างกัน ในบางกรณีคนเรามองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการที่ต่างกัน อวัยวะการรับรู้ที่ต่างกัน ประสบการณ์ที่ต่างกัน

1.4 ค่านิยมแตกต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งของต่าง ๆ ว่า ดี ไม่ดี ควร ไม่ควร อย่างไร ต่างกัน

1.5 ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น อคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาโดยนิจิตาจร ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้ อาจเกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันก็ได้

1.6 ผลประโยชน์ขัดกัน นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ แก้ไขได้ยากยิ่ง ผลประโยชน์ เป็นสิ่งที่ เป็นสาเหตุสำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อ ประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียวและไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้ง จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างขององค์กร ประกอบด้วย หน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักของ องค์กรเท่านั้น แต่จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน และของแต่ละบุคคล ในหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งก่อให้เกิดการขัดแย้งขึ้น เช่น

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ เพราะแต่ละหน่วยงาน พยายามหาวิธีการที่จะแย่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่หน่วยงานของตน มากที่สุด เพื่อผลงานของตนเอง

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิควิธีการบริหารงานบางอย่างจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผลงาน ความเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมไม่พอใจ เกิดความขัดแย้งกันขึ้น

2.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงาน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด

2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

(ชมิทธ์) - (เจริญ ropic อานวย. 2530 : 14 - 15 ; อ้างอิงมาจาก Schmidt. 1972 : 7) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง คนที่มีข้อมูลที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจ และความคิดเห็นแตกต่างกัน
2. เป้าหมายในองค์การแตกต่างกัน
3. ค่านิยม
4. ความเชื่อ เนื่องจากแต่ละคนมีพื้นฐานมาจากครอบครัวที่ต่างกัน
5. โครงสร้างขององค์การ โดยเฉพาะโครงสร้างของระบบราชการ ที่ประกอบด้วย การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและความชำนาญ พิเศษ งานเป็นของส่วนกลางขององค์การ มิใช่เป็นเรื่องส่วนตัวของใคร เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ กล่าวคือ ในเรื่องของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั้น มนุษย์จะขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองไป หรือแม้แต่การแบ่งงานตามลักษณะ ความชำนาญพิเศษ ก็เช่นเดียวกัน อาจเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้ง เพราะเมื่อแบ่งงานออกไปแล้วจะทำให้แต่ละกลุ่มถือว่า งานของตนเท่านั้นที่มีความสำคัญงานของคนอื่นจะไม่ให้ความสนใจ
6. การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าในตัวบุคคล (ทัศนคติ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ) หรือโครงสร้าง ย่อมมีทั้งการยอมรับ และการต่อต้านจากบรรดาสมาชิกขององค์การอย่างแน่นอน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

3 / 7. การติดต่อประสานงาน หรือการสื่อสาร การติดต่อประสานงานหรือการสื่อสาร ที่ไม่ดี เช่น การติดต่อ สื่อข้อความทางเดียวจากผู้บังคับบัญชา ลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อมูล ที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่งการ จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็น เหตุให้เกิดความขัดแย้ง

8. พฤติกรรมส่วนบุคคล ตัวอย่างเช่น บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในบทบาท และงาน ที่ได้รับานองค์การ เป้าหมายส่วนตัว สัมพันธภาพในสังคมองค์การก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

9. มาตรการในการวัดความสำเร็จของงานไม่ดีพอ

10. ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะ เป็นการขัดแย้งในแง่แต่ละฝ่ายพยายามจะขอ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้ฝ่ายตัวเองมากที่สุดจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

○ พิมพ์ธรรม พงษ์สวัสดิ์ (2531 : 37) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้ คือ

1. ความแตกต่างในด้านเป้าหมาย ความจริงแล้วในองค์การไม่น่าจะมีความขัดแย้ง ในเรื่องเป้าหมายขององค์การ เพราะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับรองลงมา เป็นผู้วางแผนให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ วนการปฏิบัติงานประจำให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แต่ความขัดแย้งยังคงเกิดขึ้นเพราะผู้บริหาร ในระดับรองแต่ละคนมีเป้าหมายของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดปัญหา และอุปสรรคทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าหรือไม่สำเร็จตามโครงการ และแต่ละหน่วยงานย่อย ในองค์การมีเป้าหมาย กำหนดเวลาที่จะให้งานสำเร็จและมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. การแย่งชิงทรัพยากร (คน เงิน เครื่องมือ) ที่มีอยู่จำกัด ฉะนั้นงานสำคัญของ ผู้บริหารระดับสูงก็จะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม

3 / 3. การสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้อง และการรับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

4. ความไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับมาตรฐานการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้น เป็นองค์การ มีความเกี่ยวข้องกัน เนื่องจากเป็นผู้ให้และผู้รับสารโดยที่การทำงานของหน่วยงาน หนึ่ง จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่แต่ละหน่วยงานจะต้องมีมาตรฐานการ ทำงานที่เทียบเคียงกันไว้ได้ หากมาตรฐานแตกต่างกัน จะทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหนึ่ง หน่วยงานใด หรือทั้งหมด

5. โครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม โครงสร้างขององค์การอาจจะกลายเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ ความแตกต่างในด้านอำนาจระหว่างสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา ผู้ทงานสายที่ปรึกษาได้รับยกย่องว่าเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์จึงได้รับมอบอำนาจ ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเฉพาะตัวนั้น แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานหลักได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบตามสายงานบังคับบัญชาในองค์การ เมื่อฝ่ายที่ปรึกษาให้คำแนะนำกับฝ่ายงานหลักก็หวังที่จะให้ฝ่ายงานหลักปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ ถ้าฝ่ายงานหลักไม่ปฏิบัติตาม หรือไม่ให้ความสนใจ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

พรรณราย ทรัชยะประภา (2532 : 13) ได้ให้ทัศนะว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นมาจากสาเหตุหลายประการ เป็นต้นว่า ค่านิยมแตกต่างกัน ความคิดเห็นแตกต่างกัน การรับรู้แตกต่างกัน วิธีคิดและแก้ปัญหาแตกต่างกัน เป้าหมายขัดแย้งกัน ความขัดแย้ง <sup>1.4</sup> ในบทบาทและหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ และความจำกัดของทรัพยากรในองค์การ

๑) แคมพ์ และคานัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 61 - 62 ; อ้างอิงมาจาก Katz and Kahn. 1978 : 18) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

1.4 3. ความคาดหวังในบทบาท

4 4. บุคลิกภาพ และวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งภายนอก เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

ลิตเตอเรอร์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 61 ; อ้างอิงมาจาก Litterer. 1965) ได้ชี้สาเหตุสำคัญ 4 ประการ ของความขัดแย้งภายในองค์การ ไว้ดังนี้

1. สถานการณ์ที่เป้าหมายต่าง ๆ ไปด้วยกันไม่ได้

2. มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือ

ไม่คงเส้นคงวา

3. ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์การ

4. ความแตกต่างในการรับรู้

จัวร์ ลียาภาส (สุรางค์ โรสท์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 14 ; อ้างอิงมาจาก จัวร์ ลียาภาส. 2526 : 201) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีดังนี้

1. สาเหตุจากผลประโยชน์

1.1 บำเหน็จความดีความชอบ

1.2 มาจากขารมีหรืออิทธิพลที่มีอยู่ในการสั่งการในโรงเรียนของครูอาจารย์

ที่มีอยู่เดิม

2. ความแตกต่างของวัย ผู้บริหารบางคนไม่สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับครู อาจารย์ ที่บรรจุนิยม ๆ ได้ เนื่องจากวัยต่างกัน การศึกษาต่างกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารงานได้

3. การทำงานอย่างไม่เป็นระบบของผู้บริหาร

สมโรจน์ นพคุณ (2536 : 28) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน อันสืบเนื่องมาจากระบบการสื่อสาร ติดต่อสัมพันธ์ที่ไม่มี

ประสิทธิภาพในองค์การ การปะทะหรือขัดแย้งกันในส่วนตัวระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกัน ทักษะคติและ เป้าหมายการทำงานต่างกัน มาตรฐานการปฏิบัติต่างกันหรือไม่ชัดเจนแน่นอน หลักการทำงานที่แตกต่างกัน การไม่ให้ความร่วมมือ การแบ่งอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ความขุ่นเคืองใจระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเห็นและวิธีการแตกต่างกัน การแข่งขันแย่งแย่งเพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด การไม่เคารพหรือเคร่งครัดในกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากเกินไป

นิวแมน และบรูล (สุรางค์ โรสท์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 11 ; อ้างอิงมาจาก

Pneuman and Bruehl. 1982 : 35) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ภูมิหลังของบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยม และความเชื่อ รวมทั้งอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ทักษะคติ อุบนิสัย- ส่วนตัว รวมทั้งภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล และการรับรู้ที่แตกต่างกันทำให้ความเข้าใจและความ คิดเห็นต่างกัน



2. การปฏิสัมพันธ์และกระบวนการสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ คลุมเครือ ขาดความชัดเจน ข้อมูลบิดเบือน รวมทั้งความล่าช้าของการสื่อสาร

3. สภาพขององค์การ ได้แก่ การมีทรัพยากรจำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์และอำนาจ กล่าวโดยสรุป สาเหตุของความขัดแย้งมาจากองค์ประกอบ 3 ด้านด้วยกัน คือ

✕ องค์ประกอบด้านบุคคล การปฏิสัมพันธ์ และสภาพขององค์การ

กระบวนการของความขัดแย้ง 1, 2, 3

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้ง ที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

ฟิลเลย์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 90 - 94 ; อ้างอิงมาจาก Filley. 1975 : 7 - 9) ได้เสนอแนะว่ากระบวนการของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง 1

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น 2

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึกว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ 3

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้ หรือรู้สึกถึงความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา 4

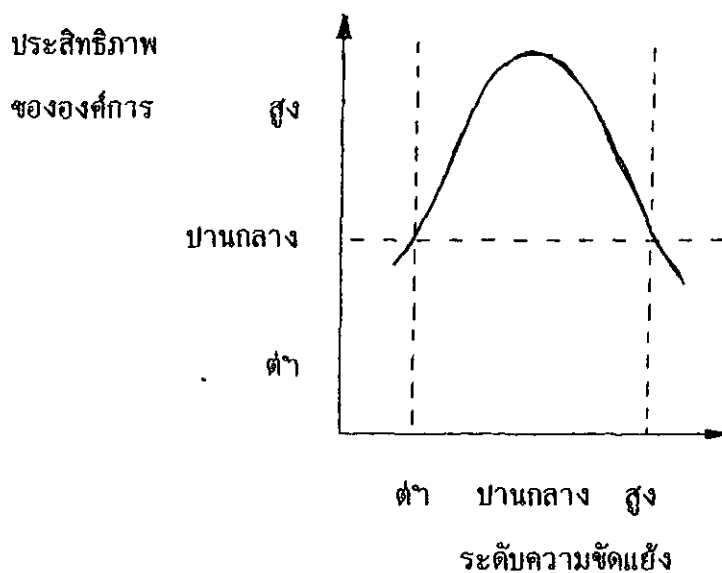
5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป

6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แล้ว

ความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 25 - 26) ได้ทำหัตถ์สนาะเกี่ยวกับความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การดังนี้

เนื่องจากความขัดแย้งมีทั้งประเภทที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีระดับที่พอเหมาะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ จากการประสาณแนวคิดของ เมกกินสัน (Megginson. 1981) บราวน์ (Brown. 1983) 롭บินส์ (Robbin. 1983) และแอนเดอร์สัน (Anderson. 1984) จะทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์การดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์การ  
ที่มา : Chung และ Meggison (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 ; อ้างอิงมาจาก  
Chung and Meggison. 1981)

จากรูป ตามแนวแกนนอนแทนระดับความขัดแย้ง แกนตามแนวตั้งแทนประสิทธิภาพขององค์การ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปยอมทำให้เฉื่อยชา ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปยอมทำให้องค์การวุ่นวาย ความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพต่ำ ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะสมควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพสูง

### ลักษณะของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นไปในแนวทางสร้างสรรค์หรือเป็นประโยชน์ และในทางทำลายหรือไม่เป็นประโยชน์

ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 43 - 44) ได้กล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งไว้ดังนี้

#### ลักษณะของความขัดแย้งที่มีประโยชน์

มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่จะช่วยทำให้เข้าใจความคิด การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยมและจุดยืนของบุคคล และใช้การมีส่วนร่วม เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามตื่นตัว แสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องร่วมมือกันทำงานด้วยความสุจริตรอบคอบ เพื่อบรรลุสิ่งที่ดีกว่า
3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน แต่ขัดกันในเรื่องวิธีการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น ๆ
4. เป็นความขัดแย้งในหลักวิชา มีสาเหตุขัดแย้งเนื่องมาจากอคติส่วนตัว
5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา มากกว่าการใช้อารมณ์
6. คู่ขัดแย้งพยายามจะเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่พยายามสื่อความหมายเพื่อเข้าใจความสนใจ ความต้องการ และความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง
7. เป็นความขัดแย้งที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การ
8. เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวโดยตระหนักถึงคุณธรรมและศีลธรรม จริยธรรมในสังคม
9. เป็นความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่น หรือมันก็เป็นข้ออ้างเพื่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่

### ลักษณะความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์

มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะกันให้ได้ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ นานา เช่น การใช้อำนาจ อารมณ์ สำนวนโวหาร ทัศนคติ หรือช่องว่างของระเบียบ
2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม ลดหรือตัดการสื่อความหมายอย่างบิดเบือน
3. คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุดคนอื่นเป็นฝ่ายผิด โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นหรือฟังไม่ได้ เช่น อ้างความเป็นหัวหน้า อ้างนโยบายที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล คนมีอายุมากอ้างว่ามีประสบการณ์มากกว่าหรืออายุน้อยกว่าอ้างความทันสมัย ความรวดเร็ว เป็นต้น
4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่น ระบายความขัดแย้งกับคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคล เกิดแนวร่วมในความขัดแย้ง
5. ผู้บริหารมักจะแก้ความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตนหรือของคณะที่สนับสนุนตนเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมหรือหน่วยงาน
6. ผู้บริหารมักจัดการกับความขัดแย้งโดย "มองใกล้" มากกว่า "มองไกล" และ "มองแคบ" มากกว่า "มองกว้าง" ต้องการเพียงเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้นโดยไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นตามมา
7. เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตนมากกว่าความอยู่รอด และความเจริญขององค์การในอนาคต

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของความขัดแย้งมีลักษณะของการเกิดเป็นไปในทางที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน และเป็นไปในทางทำลายหรือไม่เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน จำเป็นที่ผู้บริหารควรวินิจฉัยลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานแล้วจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมต่อไป

### ผลดีของความขัดแย้ง

ด็อยท์ซ (อรุณ รักธรรม. 2527 : 353 ; อ้างอิงมาจาก Deutsch. 1973 : 9) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งช่วยป้องกันความเฉื่อยชา กระตุ้นให้เกิดความสนใจ อยากรู้อยากเห็น เป็นสื่อที่ทำาให้ปัญหาต่าง ๆ เปิดเผยขึ้น และสามารถหาทางแก้ไขได้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล และสังคม ความขัดแย้งยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและ

ประเมินตนเองทำให้ทราบว่าสมาชิกแต่ละคนอยู่ในกลุ่มใดได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ความขัดแย้งจากภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 72) ได้กล่าวถึงข้อได้เปรียบของความขัดแย้งไว้ว่า จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน มีการควบคุมการปฏิบัติงานดีขึ้นมีความรอบคอบ มีเหตุมีผลในการแก้ปัญหา และเกิดการพัฒนาวิธีการทำงาน

#### ผลเสียของความขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2527 : 34) ได้กล่าวถึง ผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งทำให้ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลหมดไปได้ บางคนทนไม่ได้ ต้องหนีจากองค์กรไป ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือ และความไว้วางใจหมดไป มีการต่อต้านบิดเบือนการรับรู้ และขาดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 20 - 21) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะทำให้ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความร่วมมือ ยังทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน ขาดข้อมูลเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ก่อให้เกิดสภาวะสิ้นหวัง ท้อแท้ นำความเสื่อมมาสู่องค์กร และหากแก้ปัญหาไม่ดี ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่การขัดแย้งอื่น ๆ ได้อีก

#### ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติขององค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ประกอบ คูปรัตน์ (2524 : 29) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะการเกิดได้ 5 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งภายในเอกัตภาพของแต่ละบุคคลเป็นความขัดแย้งภายในต่อบุคคลคนเดียว
2. ความขัดแย้งภายในตนเอง เป็นผลมาจากความคาดหวังภายนอก
3. ความขัดแย้งอันเกิดจากความคาดหวังภายนอกหลาย ๆ ด้าน ขัดกัน

4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วยงาน เนื่องจากมีข้อมูล ข่าวสาร ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และผลประโยชน์แตกต่างกัน

5. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ หรือระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา เป็นต้น

ถวัลย์ วรเทพพิพิธ (2525 : 9) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท โดยยึดเอาสาเหตุของความขัดแย้งเป็นหลัก คือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด เกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความคาดหวังในบทบาท

2. ความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ เกิดจากความต้องการต่างกัน ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน

3. ความขัดแย้งเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน คนบางคนพบกันครั้งแรกถูกโฉลกกัน พูดคุยกันได้สนิทสนมรวดเร็ว เหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงกันข้าม พอเห็นท่าทางก็ไม่ชอบหน้ากันทันที ทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 72 - 73) พิจารณาประเภทของความขัดแย้งในลักษณะทางไหลของการสื่อสาร โดยแบ่งไว้ 3 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการจูงใจของผู้บริหาร ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุมเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร

เฮลรีเกิล สโลคัมจูเนียร์ และวูดแมน (วีระพงษ์ แสนโรจน์. 2533 : 43 ; อ้างอิงมาจาก Helltigel, Slocum, Jr. and Woodman. 1989 : 450) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ

(1). ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

(2). ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความขัดแย้งประเภทได้เสีย ความขัดแย้งแบบนี้สิ่งที่ฝ่ายหนึ่งได้รับย่อมมีค่าเท่ากับฝ่ายที่แพ้สูญเสีย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งไว้ว่า ผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ เป็นแบบความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง

2.2 ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะต่างฝ่ายต่างก็ได้ในลักษณะการต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง คู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด เช่น การต่อรองราคาสินค้า

(3). ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ศึกษานิเทศก์อาจ ในฐานะพนักงานตามกฎหมายโรงเรียนเอกชนมีหน้าที่ควบคุมดูแลครู เอกชนให้อยู่ในระเบียบวินัยกับบทบาทของผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ ซึ่งต้องปกป้องพิทักษ์สิทธิของครู ความขัดแย้งในลักษณะนี้เรียกว่า ความขัดแย้งในบทบาท ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือตนสองคนขึ้นไปในขณะเดียวกัน เรียกว่า ความขัดแย้งในอำนาจ ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็น เป้าหมาย วิธีการ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่า ความขัดแย้งในประเด็น

เช่น

(4). ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ ซึ่งจะมี 3 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันเพื่อให้บริการเป้าหมาย เรียกว่า เป็นความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เนื่องจากองค์การแบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงาน จึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์การ

จึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายบังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน กับสายอำนวยการซึ่งทำหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำทางด้านวิชาการ ซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

⑤. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งกันขึ้น

บราวน์ (กาจัต คงหญ. 2537 : 15 ; อ้างอิงมาจาก Brown. 1983 : 5 - 6)

เห็นว่าความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ความสนใจกับพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายอาจเหมือนกันหรือต่างกันก็ได้ เช่นเดียวกับพฤติกรรม อาจจะเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และไปด้วยกันไม่ได้ ผลของความสนใจและพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม จะทำให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ ดังภาพประกอบ 2

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพประกอบ 2 แสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

ที่มา : บราวน์ (กาจัต คงหญ. 2537 ; อ้างอิงมาจาก Brown. 1983)

ลักษณะที่หนึ่ง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้และมีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่สอง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งเท็จ คือ ทั้งสองฝ่ายดูภายนอกว่าน่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่สาม บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่มีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งแฝง คือ ดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน ลักษณะที่สี่ บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และมีความสนใจเหมือนกัน จึงไม่มีความขัดแย้งกัน

สรุป ความขัดแย้งมีหลายประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และความขัดแย้งจากความคาดหวังที่แตกต่างกัน

### วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาในหน่วยงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ได้มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนะวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้หลายท่าน กล่าวคือ

การ์ตอน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 178 ; อ้างอิงมาจาก Cardon. 1990) ได้เสนอแนะวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีมารยาทดี มีทัศนคติ และการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
2. ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ต้องระลึกเสมอว่าทุกคนมีความคิดดี ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายให้เต็มที่ วิธีที่ดีที่สุด คือ รับฟังอย่างตั้งใจ
4. แสดงความรู้สึกยอมรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล
5. พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน และทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วย ซึ่งเจ้าของความคิดจะรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ

6. ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกต และสามารถทำนายพฤติกรรม หรือความคิดของผู้ร่วมงานได้ ในการจัดการกับความขัดแย้งคือ ยึดหลักการ เพิ่มและลดความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อรุณ รักธรรม (2525 : 195 - 196) ได้เสนอแนะวิธีการจัดการกับความขัดแย้งดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น
2. ให้อิทธิพลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม
3. เพิ่มความเกี่ยวข้องกันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น
4. การกลมเกลื่อน
5. การหลีกเลี่ยง
6. การสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน
7. การประนีประนอม
8. การหาศัตรูร่วม

พัฒนาพงศ์ กาญจนโรจน์ (2527 : 87 - 90) ได้จำแนกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 8 วิธี คือ

1. การใช้กำลัง รวมถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหา เป็นวิธีที่นิยมใช้ในระบบการบริหารแบบเผด็จการ ผลลัพธ์จะออกมาในรูปแบบของการแพ้ - ชนะ ผู้ชนะจะพึงพอใจ ผู้แพ้จะผิดหวังหมดกำลังใจ

2. การหลีกเลี่ยง หรือหลีกเลี่ยงไม่รับฟังปัญหา แยกตัวออกห่างไม่ร่วมงานด้วย

3. การนิ่งเฉย ทำเป็นทองไม่รู้ร้อน โดยมีความคาดหวังว่าเหตุการณ์ หรือปัญหาจะคลี่คลายออกไปเอง โดยใช้เวลาช่วยแก้ปัญหา

4. การยึดจุดมุ่งหมายขององค์การ เป็นสำคัญ และขอให้ระงับข้อขัดแย้งไว้ก่อน

5. การประนีประนอมโดยพบกันครึ่งทาง

6. ใช้ตุลาการตัดสิน เชิญบุคคลภายนอกเข้ามาแก้ปัญหา

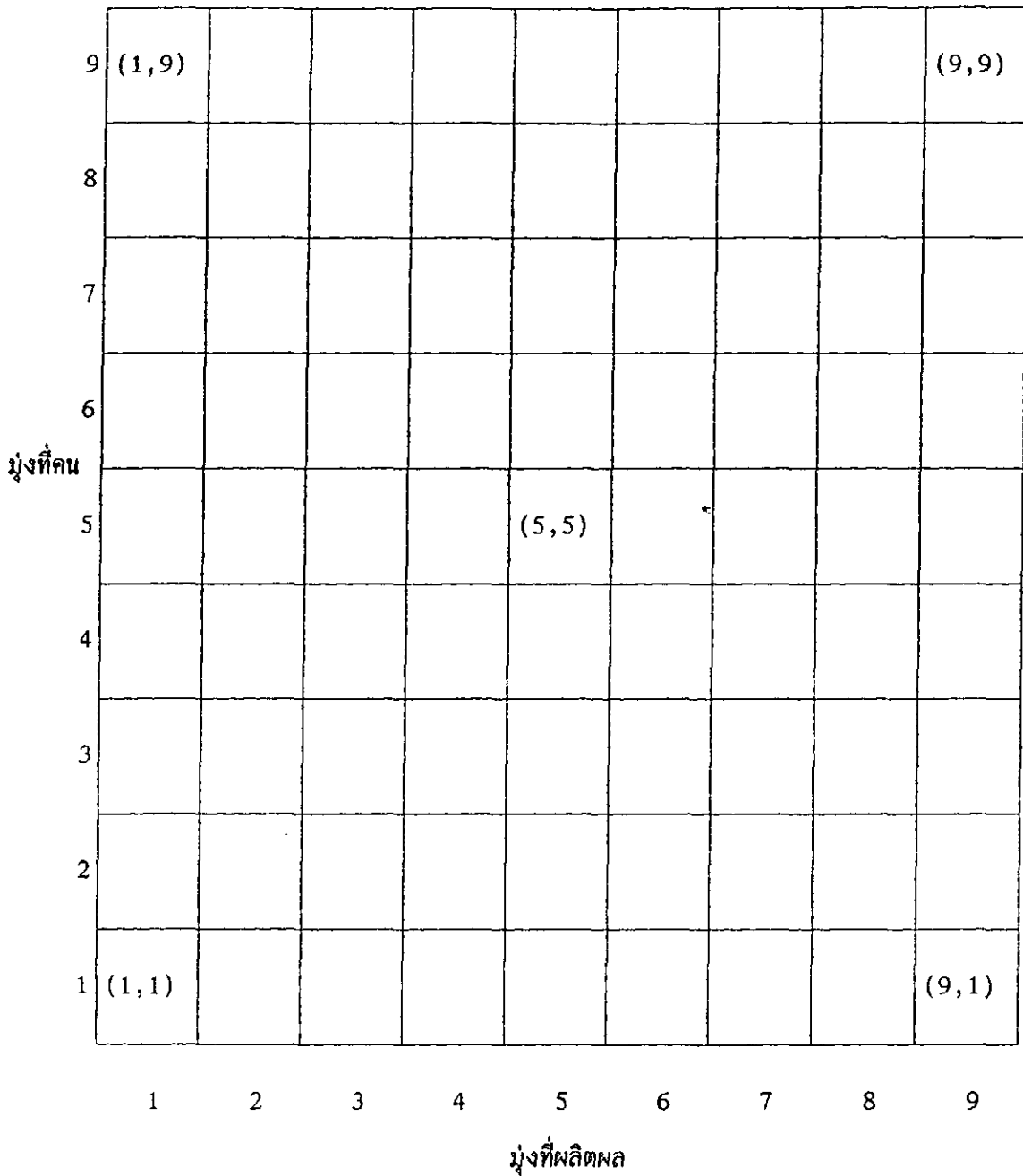
7. การไกล่เกลี่ยหาข้อยุติที่พึงพอใจ

8. การหันหน้าเข้าหากัน ปรึกษาหารือหาทางสายกลางที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

วิธีนี้ถูกกรณีต้องเข้าใจและยอมรับว่าไม่มีใครที่ปรารถนาจะขัดแย้งกับใคร ไม่มีใครถูก ใครผิด

เสมอไป และการยอมรับข้อผิดพลาดไม่ใช่สัญลักษณ์ของการยอมแพ้

เบรค กับมูตัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 48 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1986 : 16) ได้สร้างตารางการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อเป็นเครื่องช่วยจำแนกแบบของผู้นำ โดยมีแนวคิดที่ผู้นำจะต้องมุ่ง 2 มิติ คือ การมุ่งที่ผลิตผลกับการมุ่งที่คน โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน รายละเอียดตารางในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงตารางการจัดการของเบรคและมูตัน

ที่มา : เบรค และมูตัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1986)

จากภาพข้างต้นสามารถอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังต่อไปนี้ ผู้บริหารแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน เป็นผู้บริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงานบริหารแบบเช้าชามเย็นชาม เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งผู้บริหารแบบนี้จะวางตัวเป็นกลาง หลีกเลียงความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (1,9) หรือแบบลูกทุ่ง เป็นผู้ที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับคนแต่มีได้มุ่งผลิตผลมากนัก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งเงียบหายไป มักมอบหมายให้คนอื่นแก้ปัญหาให้ ผู้บริหารแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งาน เป็นผู้บริหารที่มุ่งงานสำเร็จเพียงอย่างเดียวไม่สนใจความต้องการของบุคคล เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมักจะใช้อำนาจเข้าระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้บริหารแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม เป็นผู้บริหารที่เน้นทั้งคนและผลงาน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมักจะไม่ค่อยสนใจว่าผู้ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ไหน พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุมีผล ผู้บริหารแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง เป็นผู้บริหารที่สนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เป็นผู้ที่พยายามคงสถานภาพเดิม เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมักจะไม่เข้าข้างฝ่ายใด มักใช้ทางสายกลาง พยายามไกล่เกลี่ยต่อรองหรือประนีประนอม

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 257 - 258) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบของความขัดแย้ง 9,1 รูปแบบนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงถูกควบคุมโดยการกำจัดหรือขจัดไม่ให้ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้หมดไปโดยการใช้หลักการผู้บังคับบัญชา - การเชื่อฟัง และการใช้หลักการ - ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีสิทธิที่จะถามคำถามว่า "ทำไม" วิธีการนี้จะลดความเหนียวแน่นของกลุ่มลงในสภาพการณ์ของการทำงาน จะเห็นว่า วิธีการนี้ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะชนะ - แพ้ ซึ่งผู้ชนะคือผู้บริหารและผู้แพ้คือเจ้าหน้าที่ หรือลูกน้อง

2. รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1,9 รูปแบบนี้เน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก เน้นการเกิดความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกในกลุ่มและการยอมรับระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการหลีกเลียงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี และความไม่ลงรอยกัน วิธีดำเนินการเบื้องต้นก็โดย

การใช้วิธีการที่ราบรื่น ความสามัคคีปรองดองสามารถทำให้เกิดขึ้นโดยการให้สมาชิกพูดคุยอภิปราย ถึงเฉพาะสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มเห็นด้วยเท่านั้นแต่ประเด็นที่ปัญหาจะไม่ถูกนำมาพูดถึงทัศนคติที่ไม่ดีของสมาชิกจะไม่ถูกระงับหรือทำให้หมดไป แต่ทุกคนที่มีความตั้งใจจริงจะมีความตั้งใจที่จะมีโอกาสได้ระบายออก ทุกคนจะเกิดความพอใจ

3. รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1,1 ในรูปแบบนี้ความขัดแย้งจะถูกแก้ไขโดยการหลีกเลี่ยงหนีจากความขัดแย้งนั้น โดยการปิดหู ปิดตาไม่มาพบต่อปัญหานั้นก็จะทำให้ความขัดแย้งหายไปเอง แต่จะต้องใช้เวลา วิธีการนี้เน้น "การมองไม่เห็นความขัดแย้ง การไม่ได้ยินความขัดแย้ง และการไม่พูดถึงความขัดแย้งนั้น"

4. รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 5,5 วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นการเดินทางสายกลาง โดยการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งจะคงตัวโดยการต่อรองและประนีประนอมการประนีประนอมนี้จะทำให้ความขัดแย้งหายไป ถึงแม้บางครั้งจะต้องต่อสู้ แต่ระดับของการประนีประนอมนี้จำกัดวงเฉพาะการประนีประนอมที่สามารถทำได้เท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการกระทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด วิธีการนี้จะไม่มีการชนะหรือแพ้

นอกจากนี้ ความขัดแย้งอาจจะแก้ไขได้โดยหาบุคคลได้พบปะกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง การได้พูดคุยอภิปรายจะช่วยให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น วิธีการประชุมกลุ่มก็จะช่วยในการลดความรุนแรงลง

การแยกกลุ่มที่เกี่ยวข้องให้อยู่คนละสถานที่จะเป็นการหลีกเลี่ยงการมีสัมพันธ์โดยตรงกัน หรือการย้ายบุคคลบางคนไปอยู่แผนกอื่นก็จะช่วยแก้ปัญหาได้

5. รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9,9 รูปแบบของความขัดแย้งชนิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็สามารถแก้ไขได้ ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงเน้นที่การเผชิญหน้าความขัดแย้งนั้น ประเด็นของปัญหาได้ถูกนำมาพิจารณาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินประเด็นเหล่านั้น กลุ่มจะร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาและติดตามผล วิธีการนี้อาจจะต้องใช้เวลานานในช่วงระยะแรก แต่จะสามารถประหยัดเวลาได้มาก ถ้ามองในระยะยาว

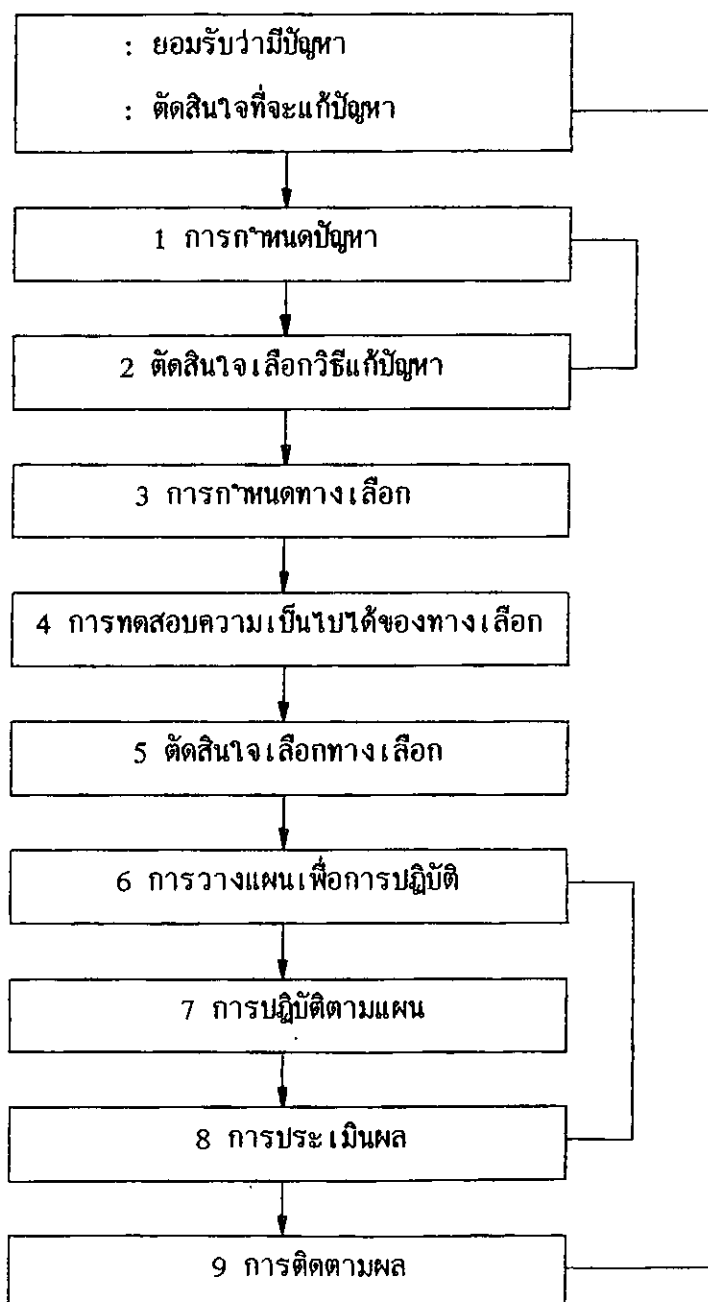
จากรูปแบบทั้ง 5 ที่แล้วมาจะเห็นว่าแต่ละรูปแบบมีหลักที่สำคัญเป็นพื้นฐาน คือ 9,1 : การขจัดความขัดแย้ง รูปแบบ 1,9 : การทำให้ราบรื่น รูปแบบ 1,1 : การหลีกเลี่ยง รูปแบบ 5,5 : การประนีประนอม และรูปแบบ 9,9 : การเผชิญหน้าจากการวิจัยพบว่ารูปแบบ 9,9 เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังภาพประกอบ 4

	<p>ความไม่ลงรอยกันได้ถูกไกล่เกลี่ย ทำให้ราบรื่นหรือถูกลืมหืมทำให้สภาพ การแวดล้อมอยู่ในสภาวะสงบ รูปแบบ 1,9 (การทำให้ราบรื่น)</p>	<p>ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีคุณค่า ปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกนำมาพิจารณา และแก้ปัญหาาร่วมกัน รูปแบบ 9,9 (การเผชิญหน้า)</p>
<p>การเห็น เกี่ยวกับ ตัวบุคคล</p>	<p>การประนีประนอม การไกล่เกลี่ยและการปฏิบัติในทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้และไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงจะนำไปสู่ "ความสามารถในการทำงาน" มากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา รูปแบบ 5,5 (การประนีประนอม)</p>	
	<p>สถานะความเป็นกลางได้ถูกรักษาให้มี อยู่ การถอนหนีจากสภาพความขัดแย้ง จะทำให้ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ สภาวะการณ์ที่จะนำไปสู่การกระตุ้น ให้เกิดความขัดแย้ง รูปแบบ 1,1 (การหลีกเลี่ยง)</p>	<p>ความขัดแย้งได้ถูกทำให้หมดไป โดยการใช้วิธีการบังคับ เชื่อฟัง ใช้วิธีการชนะ - แพ้ ซึ่งตัดสินใจ ไว้โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงหรือ โดยบุคคลที่สาม รูปแบบ 9,1 (การขจัดความขัดแย้ง)</p>

ภาพประกอบ 4 แสดงตารางรูปแบบของความขัดแย้ง

ที่มา : เบรค และมูตัน (เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์. 2534 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1970)

อีกวิธีหนึ่งคือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ประกอบด้วยข้อตกลงเบื้องต้น และมีขั้นตอนการแก้ปัญหา 9 ขั้นตอน รายละเอียดดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 104 - 105) ได้เสนอวิธีจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ไว้ว่า เป็นการจัดการกับความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยึดประโยชน์ส่วนตน (Assertiveness) หมายถึง การยืนยันรักษาผลประโยชน์ให้เป็นไปตามความต้องการ และความพอใจของตน กับมิติแห่งการยึดประโยชน์ของผู้อื่น (Co - operativeness) หมายถึง มิติแห่งการร่วมมือร่วมใจพยายามให้เป็นไปตามความต้องการและพอใจของผู้อื่น

จอห์นสัน (สุรางค์ ไรท์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 34 ; อ้างอิงมาจาก Johnson and Johnson. 1982) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งเป็น 5 แบบ โดยแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด คือ ฉลามแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งโดยวิธีใช้กำลัง เต่าแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งโดยวิธีหลีกเลี่ยง หมีแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งด้วยความน่ารักคือ เน้นสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน นกฮูกแทนพวกแก้ความขัดแย้งด้วยความสุ่มรอบคอบกล้าเผชิญปัญหา สุนัขจิ้งจอกแทนพวกแก้ความขัดแย้งแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

โรวาท และลอนดอน (สุรางค์ ไรท์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 18 ; อ้างอิงมาจาก Howat and London. 1980) ได้สรุปวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

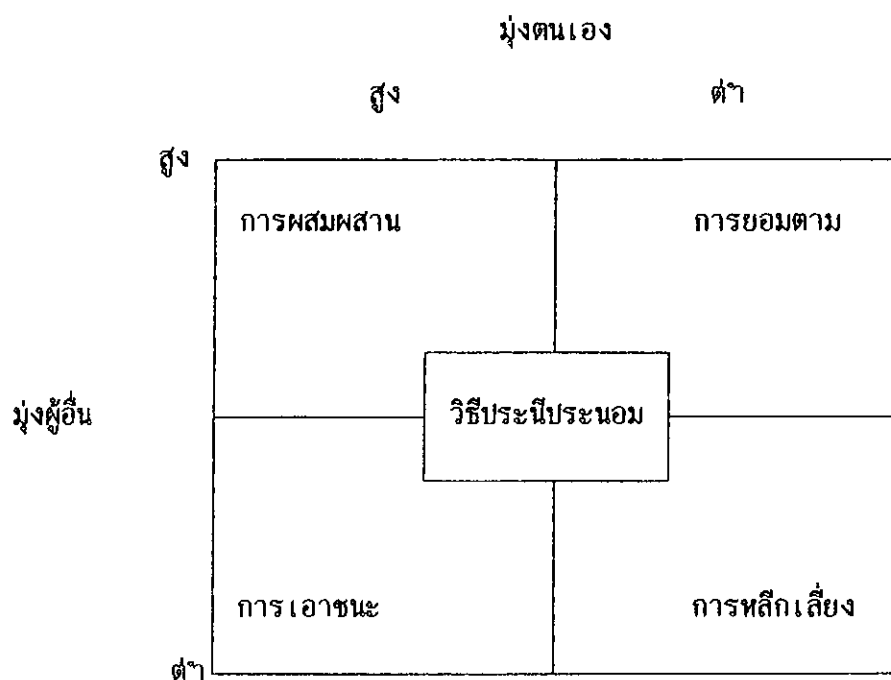
1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว
2. วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ดอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท
3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื้อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินทรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน
- 3 4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามหาให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อน หาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลด

ความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามชี้ให้เห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหาร พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

เอียร์ลีฟ และรัทเลดจ์ (กาจัด คงพ. 2537 : 43 ; อ้างอิงมาจาก Earley and Rutledge. 1980 : 146 - 148) ได้เสนอเทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบไม่เป็นพิธีการแต่เป็นประโยชน์มาก คือ การสร้างทีมซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บุคคลมีความไว้วางใจกันและมีการร่วมมือ โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและเริ่มต้นสร้างนิสัยที่จะไว้วางใจกัน และยอมรับซึ่งกันและกัน โดยให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่บังคับให้มีการพึ่งพาอาศัยกัน นั่นคือกิจกรรมที่ต้องทำงานเป็นทีม การสร้างทีมจะไม่ได้ผลกับคนที่ทำงานในที่เดียวกันและขัดแย้งมาก่อน วิธีแก้ปัญหานี้ก็คือ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานมอบหมายงานเสียใหม่ ซึ่งจะทำให้ความซุ่นเคืองใจหมดไปหรือลดลง

ราฮิม (กาจัด คงพ. 2537 : 42 ; อ้างอิงมาจาก Rahim. 1983 : 368 - 376) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเองและมิติมุ่งผู้อื่น ทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งขึ้น 5 แบบ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงแบบของการจัดการกับความขัดแย้งของ ราฮิม

ที่มา : Rahim (กำจัด คงหนู. 2537 ; อ้างอิงมาจาก Rahim. 1983)

แบบการผสมผสาน เป็นแบบที่มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ตรวจสอบความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เหมาะสำหรับการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว

แบบยอมตาม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นการยอมแพ้โดยคาดหวังว่าจะได้รับอะไรตอบแทนบ้าง

แบบการเอาชนะ เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ

แบบการหลีกเลี่ยง เป็นแบบมุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบถอยหนี เลี่ยงปัญหา

แบบประนีประนอม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง มุ่งคนอื่นในระดับปานกลาง ด้วย

การกระตุ้นความขัดแย้ง เมื่อองค์การมีความน้อย ระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปผู้บริหาร ต้องใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ จุง และแมกกินสัน (Chung and Megginson) ได้เสนอแนะวิธีกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้ 1. ใ้ค้ใช้กระบวนการกลุ่ม 2. สนับสนุนการคิดเป็นรายบุคคล 3. จัดหาข้อมูลข่มขู่ 4. เพิ่มความขัดแย้งในบทบาท 5. เพิ่มการแข่งขันเป็นรายบุคคล 6. เปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ (ทวิศักดิ์ บุญญาไชย. 2532 : 32 ; อ้างอิงมาจาก Chung and Megginson. 1981)

ประชุม โพรทีกูล (2534 : 15) ได้เสนอยุทธวิธี 8 ประการของผู้บริหาร ในการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ 1. กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน และให้รางวัลเมื่อผู้ใดทำเช่นนั้น 2. หาผู้ช่วยที่มีความคิดไม่เหมือนท่าน แต่ท่านต้องแน่ใจว่าจะยอมรับนับถือในอำนาจหน้าที่ของท่าน 3. ในการดำเนินการประชุม ควรให้มีบางคนในกลุ่มเล่นบทค้านเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนวินิจฉัยทุกสิ่งก่อนลงมติ 4. เมื่อท่านสงสัยว่าบุคคลากรของท่านไม่กล้าแสดงความคิดเห็นโต้แย้ง ให้รีบบอกเขาว่าท่านอยากฟังความคิดเห็นของเขา 5. อย่าแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เหมาะสมเมื่อได้รับข่าวที่ไม่เป็นมงคล อย่าทำให้เขาเสียหน้าในกรณีที่เขาหาข้อมูลมาเสนอ 6. ช่วยให้ผู้กลุ่มได้พบกับสิ่งท้าทายที่มาจากภายนอก 7. ยกย่องเป้าหมายและความคาดหวังให้ท้าทายผู้ร่วมงาน 8. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันในเชิงสร้างสรรค์

การปรับลดระดับความขัดแย้ง ถ้าในองค์การมีระดับความขัดแย้งสูงเกินไปจนอาจกลายเป็นปัญหาบริหาร ผู้บริหารต้องรู้จักปรับลดระดับความขัดแย้ง อรุณ รักรธรรม (2525 : 195 - 196) ได้เสนอวิธีลดความขัดแย้งไว้หลายประการแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับความขัดแย้งที่มีสาเหตุต่างกัน เช่น 1. การจัดทรัพยากรเพิ่มขึ้น 2. การให้ข้อมูลที่เป็นโมติระหว่างกลุ่ม 3. การเพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น 4. การกลบเกลื่อน 5. การหลีกเลี่ยง 6. การสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน 7. การประนีประนอม และ 8. การหาวิธีร่วมกัน

สรุปแนวความคิดในการจัดการกับความขัดแย้งกระทำได้หลายวิธี ทั้งโดยการกระตุ้นหรือเพิ่มเติมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะเพื่อให้งานในองค์กรก้าวหน้า ไม่เฉื่อยชา แต่ถ้ามีความขัดแย้งมากในหน่วยงานจะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารก็คือการลดความขัดแย้งลง ถ้าเห็นว่าความขัดแย้งทั้งหลายที่เป็นอยู่ในหน่วยงานจะไม่เกิดประโยชน์กับหน่วยงานเลยผู้บริหารควรรู้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งต้องใช้ทักษะ เทคนิควิธีและใช้เวลาจากการที่นักวิชาการได้เสนอแนวความคิดในการจัดการกับความขัดแย้งไว้หลายแนวทางนับว่าเป็นประโยชน์ ถ้าหากผู้บริหารได้เรียนรู้และเลือกนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ และคงไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะดีที่สุด หรือใช้ได้ตลอดเวลา สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะเลือกศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของ โฮวาท และลอนดอน (Howat and London. 1980)

#### ทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้ง

ความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็นดังนี้

1. ทักษะในการประเมิน ทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารตามแนวคิดของ ลอค (Loke. 1991 : 42) คือ การประเมินโดยผู้บริหารต้องประเมินทักษะของตนเอง และทักษะของผู้ร่วมงาน เพื่อให้ประจักษ์กับผู้ร่วมงานให้มากที่สุดและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการสร้างทีมงาน การประเมินบุคลากรในหน่วยงานมีประโยชน์ในการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ทำ โดยจะต้องค้นหาความคาดหวังต่อองค์การของสมาชิกแต่ละคน สิ่ง que แต่ละคนต้องการได้รับจากการทำงานของเขาและความต้องการ ค่านิยม จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคน รวมทั้งผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการมองการณ์ไกล และรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีสามารถพูดจาเข้าใจกันได้ง่าย
2. การสร้างข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรตระหนักกว่าข้อขัดแย้งบางประเด็นมีความจำเป็น การบริหารข้อขัดแย้งโดยการกระตุ้นให้เกิดข้อขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

และจัดข้อขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบออกไป โดยการใช้วิธีการทำงานแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุก ๆ ระดับขององค์กร เช่น การใช้กิจกรรม QC Circle หรือการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (MBO) การใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อปรับปรุงงาน มีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงานใหม่ให้ชัดเจน เป็นต้น

3. ทักษะในการสื่อความหมาย ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร คือ การสื่อความหมายที่บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง (Robbin. 1990 : 415) เพราะการสื่อสารหรือการสื่อความหมายเป็นการนำความคิด ความต้องการ ความรู้สึก และนำความรู้ ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์กร เข้าด้วยกัน เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (วิชัย โธสุวรรณจินดา. 2534 : 81) การสื่อความหมายที่มีประสิทธิผลนั้น ต้องมีเทคนิคในการฟังอย่างตั้งใจ โดยผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะในการฟัง เพื่อให้สามารถค้นหาความรู้สึกที่แท้จริง และตอบสนองความรู้สึกของผู้พูดได้ รวมทั้งสื่อความหมายกับผู้พูดได้ทั้งทางวาจา เช่น กล่าวตอบ หรือแสดงความคิดเห็น และแสดงออกอื่น ๆ การสื่อความหมายในองค์กรควรจะเป็นแบบสื่อจากผู้บังคับบัญชามากกว่าจะสื่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรเน้นการปฏิบัติจริงและให้ความสำคัญกับการประสานงานด้วยเพื่อสื่อความหมายให้รู้วางงานนั้นเกี่ยวข้องกับใคร เมื่อใด ทักษะในการสื่อความหมายนั้น คิมโบร และนันเนอรี (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 86 - 89 ; อ้างอิงมาจาก Kimbrough and Nunnery. 1988 : 367 - 371) มีข้อเสนอแนะ 7 ประการ เพื่อให้การสื่อความหมายในองค์กรมีประสิทธิผล กล่าวคือ การสื่อด้วยวาจา เป็นการสื่อความหมายที่ต้องการสนทนาแบบตัวต่อตัวในกรณีที่ผู้บริหารต้องการข้อมูลทันที หรือกรณีที่คาดว่าจะมีคำถามหรือมีปัญหา แต่การสื่อความหมายด้วยหนังสือเป็นการแสดงว่าผู้บริหารไม่ต้องการรับทราบปัญหาหรือคาดว่าจะไม่มีปัญหา การสื่อสารจากบนลงล่างอาจถูกบิดเบือนได้หากสายงานขององค์กรยาวเกินไป การสื่อสารจากล่างขึ้นบนตามสายบังคับบัญชาอาจถูกบิดเบือนได้ถ้าเป็นข้อมูลทางลบ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลหลาย ๆ คน ผู้บริหารจะต้องค้นหา

าให้พบ หากการสื่อสารในแนวตั้งเพิ่มขึ้น การสื่อสารในแนวนอนและแนวทแยงจะเพิ่มขึ้นด้วย แต่ผู้บริหารมักจะใช้เวลาในการสื่อความหมายในแนวตั้งมากเกินไป ถ้าเป็นปัญหาง่าย ๆ หรืองานที่ง่ายควรรีการสื่อสารจากส่วนกลางหน่วยเดียวจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้าเป็นงานที่ยาก สลับซับซ้อนควรมีการสื่อความหมายแบบกระจาย เครือข่าย

การสื่อความหมายในองค์การควรเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการสื่อความหมาย ข่าวลือ เป็นการส่งข่าวที่รวดเร็วมากกว่าข่าวที่เป็นทางการ การใช้เทคนิคสร้างข่าวลือเป็นเครื่องมือในการลดความขัดแย้งที่มีผลเป็นลบ และเพิ่มความขัดแย้งที่มีผลเป็นบวก

การสื่อความหมายควรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และให้มีหลาย ๆ รูปแบบ ทั้งแนวตั้งแนวนอน และแนวทแยง และเป็นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

4. การชี้แจงการรับรู้ให้ทราบเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ควรมีลักษณะเชิงบรรยายมากกว่าเชิงประเมิน ให้ความสำคัญแก่ความต้องการทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูล เน้นประเด็นสำคัญ ๆ หรือพฤติกรรมที่ควรแก้ไข ควรใช้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการสื่อความหมาย

5. การมองภาพรวมของความขัดแย้งให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่ง

6. ความสามารถในการเผชิญหน้าคู่กรณี การเผชิญหน้าต้องอยู่บนพื้นฐานคติที่ว่า การหาประเด็นขัดแย้งให้กระจ่าง ความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในการเผชิญหน้ากับคนอื่น คือ การควบคุมตนเองให้ได้ ไม่หวาดกลัว มีความเชื่อมั่นในตนเอง สรุประเด็นปัญหาและทำให้คำถามทั้งหลายกระจ่างขึ้น

7. ความยืดหยุ่น ไม่ยึดมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือความคิดใดความคิดหนึ่ง จะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีทางออกและผ่อนปรนเข้าหากันได้

การจัดการกับความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด แต่ผู้บริหารต้องใช้หลายวิธีให้เหมาะกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนทำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ เมื่อจัดการกับ

ความขัดแย้งแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักคือ สิ่งที่ยังคงมีหลงเหลืออยู่ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2531 : 70) คือ พฤติกรรมที่เป็นปรักภัย หรือท่าทีโกรธเคือง เช่น ไม่พอใจกับผลการคลี่คลายความขัดแย้ง รู้สึกถูกทาร้ายอย่างไม่เป็นธรรมหรืออื่น ๆ ดังนั้นควรเตรียมตัวเผชิญกับผลที่ตามมาให้พร้อม ด้วยการยอมรับท่าทีอื่นเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทน มีความระมัดระวังในการแยกคู่กรณีออกจากกัน เพราะอาจช่วยให้แต่ละฝ่ายมีเวลาหาข้อสนับสนุนตนเอง และเพิ่มข้อขัดแย้งให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น และควรให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคลมากกว่าความสำคัญของประเด็นที่ขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรใช้การบริหารความขัดแย้งที่จะเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ซึ่งจะ เป็นผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีการบริหารนั้น ๆ ผู้บริหารต้องเรียนรู้และศึกษาหาประสบการณ์เพื่อพิจารณาเทคนิคการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุป

ความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในหลาย ๆ ด้าน กล่าวคือ

ความสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง มีความสามารถในการสื่อความหมายหรือการเจรจา มีหลักเกณฑ์ในการกระจายความเป็นธรรม โดยยึดหลักความต้องการ ความเท่าเทียมกัน ความเสมอภาค มีความสามารถในการใช้อำนาจที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น การพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการฟัง รู้จักใช้คำถาม การรู้จักให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้งอย่างทะลุปรุโปร่ง และรู้จักการเผชิญหน้ากับผู้อื่น ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีความยืดหยุ่น รวมถึงการเป็นแหล่งทางวิชาการ เนื่องจากการแก้ปัญหาหรือวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประชุม โพธิกุล (2528 : 147 - 148) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนได้เคยใช้ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง มากกว่าไม่เคยใช้
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการใช้ยุทธวิธีคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งบนสถานการณ์ต่าง ๆ แตกต่างกัน ความสำเร็จในการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การแก้ปัญหาาร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การเปลี่ยนโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร และการกลบเกลื่อน ตามลำดับ

เจริญ โคนสีอานวย (2530 : 113) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีการแก้ความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การประนีประนอม การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือ และผู้บริหารที่มีเพศอายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน จะมีวิธีการแก้ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ทวีศักดิ์ บุญญาไชย (2532 : ค) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละโรงเรียนได้เลือกใช้ระบบการบริหารแตกต่างกัน 4 แบบ คือ

1. ระบบอัตตาธิปไตย (Exploitive - Authoritative)
2. ระบบกรุณาธิปไตย (Benevolent - Authoritative)
3. ระบบการให้คำปรึกษา (Consultative)
4. ระบบการมีส่วนร่วม (Participative)

เนื่องจากสภาพขนาดของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน ระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ต่างกัน ทักษะการและงบประมาณมีไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ผู้บริหารเลือกใช้ระบบบริหารต่างกันและพบว่า ระบบการบริหารที่ใช้นั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยครูอาจารย์ในโรงเรียนแต่อย่างใด ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามีคุณเกณฑ์ ระเบียบ วินัย ระบบกำหนดไว้ชัดเจน การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบที่วางไว้ แม้ว่าจะมีความขัดแย้งกัน ครู-อาจารย์ในโรงเรียนมีระดับวุฒิภาวะสูง มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานดี จึงสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีทักษะในการบริหารสูง สามารถคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งได้ดี รวมทั้งรู้จักใช้ประโยชน์ของความขัดแย้งในการกระตุ้นการทำงานของครูไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน

／สุรางค์ โสฬ์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมาได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์การ ซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

#### งานวิจัยต่างประเทศ

วิทลอค (เจอร์มิญ โคกลีอานว. 2530 : 44 ; อ้างอิงมาจาก Whitlocke. 1984 : 66 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้ง จัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่ระดับประถมศึกษาในรัฐยูทาห์ พบว่า การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านตัวแปรเหล่านี้คือ ระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมด้านวิชาการ และความสนิทสนมคุ้นเคย

ลิทตัน (ทวิศักดิ์ บุญชูชาติ. 2532 : 41 ; อ้างอิงมาจาก Litton. 1989 : 221) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของ

รัฐคาราไลนาเหนือ ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและของเอกชนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเทศหึ่งมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มากกว่าผู้บริหารเทศชาย ประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

แคช (วีระพงษ์ แสนวิทย์. 2533 : 59 ; อ้างอิงมาจาก Cash. 1990 : 1367) ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้ง และพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาราไลนา โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่าง ๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายได้โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กร และมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน

แบรดเลย์ (สุรางค์ โสฬ์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 21 ; อ้างอิงมาจาก Bradley. 1983 : 66 - A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิง ในเขตเมืองเดนเวอร์ พบว่า ผู้บริหารมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มีกาใช้ควบกันไป สุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ

แอสเวิร์ธ (กาจัต คงหนู. 2537 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Ashworth. 1989 : 2314) ได้ศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษานิเทศกรในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเปรียบเทียบวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศกร โดยกำหนดตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดของโรงเรียน วุฒิ ประสพการณ์ และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากศึกษานิเทศกร 118 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 116 คน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 113 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษากับศึกษานิเทศกร มีวิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับประถมศึกษาและศึกษานิเทศกร มีวิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

โฮเวอร์) (กาจิต คงหนู. 2537 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Hoover. 1990 : 1942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง และบรรยากาศขององค์การ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผย เป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

### สมมติฐานในการวิจัย

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ขึ้นอยู่กับวิถีทางการศึกษา
2. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารโรงเรียน
3. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน
4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีวิถีทางการศึกษาต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน
5. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน
6. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ประจำปีการศึกษา 2537 มีจำนวนผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 455 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มาโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยสุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้ตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1979 : 608) ที่มีระดับความคลาดเคลื่อนที่ .05 ได้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

โรงเรียน	จำนวน		
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	116	101	88
ขนาดกลาง	268	241	89
ขนาดใหญ่	71	64	90
รวม	455	406	89

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ตามแนวคิดของ นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl. 1982 : 35 - 49) ซึ่งมี 3 ประเด็น คือ องค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพของหน่วยงาน ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ดัดแปลงมาจากแนวคิดของ โฮวาท และลอนดอน (Howat and London. 1980) เครื่องมือนี้นี้กล่าวเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือ ดังนี้

1. ลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะ

คำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามกำหนดให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ดัดแปลงมาจากแนวคิดของนิวแมน และบรูล มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ดัดแปลงมาจากแนวคิดของโฮวาท และลอนดอน ซึ่งมี 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม แต่ละวิธีประกอบด้วยพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง 5 ข้อย่อย รวม 5 วิธี ซึ่งมี 25 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) มี 5 ระดับ

2. การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของ นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl. 1982 : 35 - 49) และแบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของโฮวาท และลอนดอน (Howat and London. 1980) ซึ่งแปลโดย สุรางค์ ไรท์สัมฤทธิ์ชัย มาให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงชัดเจน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางบูร อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร อาจารย์ ดร.สมคิด ศิลป์ประกอบ อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี อาจารย์ไพฑูรย์ โกพัฒน์ตา หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอสองพี่น้อง สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี อาจารย์เชิญ วิลาศศรี ผู้อำนวยการโรงเรียน วัดทุ่งคอก อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี และอาจารย์ชาลี หวานฉ่ำ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนบ้านหนองกระดี่ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

3. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ได้ผลดังนี้

4.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8542

4.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.7579

5. นำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
  2. ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ทำหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 406 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
  3. นำแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ ถึงผู้บริหารโรงเรียนพร้อมซองผนึกแถมบับ เพื่อส่งกลับมายังผู้วิจัย
- ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวน 406 ฉบับ ได้รับกลับคืน จำนวน 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.13 ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน จำนวนตามขนาดของโรงเรียน

โรงเรียน	จำนวนแบบสอบถาม		
	ส่งไป	ได้รับคืน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	101	90	89.11
ขนาดกลาง	241	216	89.63
ขนาดใหญ่	64	64	100
รวม	406	370	91.13

### การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

- นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคัดเลือกเฉพาะที่สมบูรณ์ โดยแยกตามสถานภาพและขนาดของโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่
- แจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่เกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของโรงเรียน
- นำคำตอบจากแบบสอบถามตอนที่ 2 มาตรวจให้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ คือ
 

ระดับมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
ระดับมาก	ให้	4	คะแนน
ระดับปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ระดับน้อย	ให้	2	คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

4. นำคำตอบจากแบบสอบถามตอนที่ 3 มาตรวจให้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ คือ
- |                                |     |   |       |
|--------------------------------|-----|---|-------|
| วิธีการที่เลือกใช้เป็นประจำ    | ให้ | 5 | คะแนน |
| วิธีการที่เลือกใช้น้อยครั้ง    | ให้ | 4 | คะแนน |
| วิธีการที่เลือกใช้เป็นบางครั้ง | ให้ | 3 | คะแนน |
| วิธีการที่เลือกใช้น้อยที่สุด   | ให้ | 2 | คะแนน |
| วิธีการที่ไม่เลือก             | ให้ | 1 | คะแนน |

5. ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายชื่อ รายด้าน และโดยรวมทุกด้าน แล้วแปลผลกับเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.25 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่พบน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.26 - 3.75 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่พบปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.76 - 5.00 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก

6. เกณฑ์ในการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามแนวคิดของโรวาท และ ลอนดอน มีดังนี้

1) วิธีเผชิญหน้า      ตอบข้อ 1, 6, 11, 16 และ 21      รวม 5 ข้อ

2) วิธีหลีกเลี่ยง      ตอบข้อ 2, 7, 12, 17 และ 22      รวม 5 ข้อ

3) วิธีบังคับ          ตอบข้อ 3, 8, 13, 18 และ 23      รวม 5 ข้อ

4) วิธีไกล่เกลี่ย      ตอบข้อ 4, 9, 14 ,19 และ 24      รวม 5 ข้อ

5) วิธีประนีประนอม    ตอบข้อ 5, 10, 15, 20 และ 25      รวม 5 ข้อ

7. ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อแล้วแปลผลกับเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.25 หมายถึง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เลือกใช้น้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.26 - 3.75 หมายถึง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เลือกใช้

ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.76 - 5.00 หมายถึง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เลือกใช้มาก

8. แบ่งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เพื่อหาความสัมพันธ์ของสาเหตุของความขัดแย้งกับ  
 วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนและขนาดของโรงเรียนแล้วแปลผลกับเกณฑ์ดังนี้
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.25 หมายถึง ผู้บริหารกลุ่มต่ำ  
 คะแนนเฉลี่ย 2.26 - 3.75 หมายถึง ผู้บริหารกลุ่มกลาง  
 คะแนนเฉลี่ย 3.76 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารกลุ่มสูง
9. หาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน  
 ประถมศึกษา วุฒิมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน  
 ใช้สถิติ ไค - สแควร์ (Chi - Square)
10. เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
 กับวุฒิมัธยมศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน ใช้สถิติ t - test
11. เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
 กับขนาดของโรงเรียน ใช้สถิติ F - test

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer)

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>+</sup> (Statistical Package for Social Sciences)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
  - 1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
  - 1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. สถิติสำหรับตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์  
 อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient)

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ $\alpha$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
$n$	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
$S_t^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

### 3. สถิติสำหรับการทดสอบสมมติฐาน (Chi - Square)

- 3.1 ใช้สถิติ ไค - สแควร์ สำหรับการหาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน
- 3.2 ใช้สถิติ t - test สำหรับเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน
- 3.3 ใช้สถิติ F - test สำหรับเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการศึกษาค้างนี้ กำหนดสัญลักษณ์ดังนี้

N	แทน	จำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F - distribution
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน $\chi^2$ - Square Distribution)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม  
วิถีทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีวิถีทาง  
การศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีวิถีทาง  
การศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๕

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม  
วิถีทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน โดยหาค่าร้อยละ  
ปรากฏผลดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา  
จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน และขนาด  
ของโรงเรียน

สถานภาพ	ขนาดโรงเรียน								
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		รวม		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
วุฒิการศึกษา									
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	4.30	21	5.70	5	1.40	42	11.40	
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	74	20.00	195	52.70	59	15.90	328	88.60	
รวม	90	24.30	216	58.40	64	17.30	370	100	
ประสบการณ์ในการเป็น ผู้บริหารโรงเรียน									
ต่ำกว่า 10 ปี	56	15.10	103	27.90	20	5.40	179	48.30	
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	34	9.20	113	30.50	44	11.90	191	51.60	
รวม	90	24.30	216	58.40	64	17.30	370	100	

จากตาราง 3 เมื่อจำแนกผู้บริหารโรงเรียน ตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 328 คน คิดเป็นร้อยละ 88.60 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40

เมื่อจำแนกผู้บริหารโรงเรียน ตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน ต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวน 179 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 48.40 และผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 191 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 51.60

และเมื่อจำแนกผู้บริหารโรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก มีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 58.40 และเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 64 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.30

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นรายด้านและเป็นรายข้อในแต่ละด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 4 - 16

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

		ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษา					
ด้าน	สาเหตุของความขัดแย้ง	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรีหรือสูงกว่า		
		N = 42			N = 328		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	องค์ประกอบส่วนบุคคล	1.71	.55	น้อย	1.63	.55	น้อย
2.	ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	1.62	.62	น้อย	1.57	.64	น้อย
3.	สภาพขององค์การ	1.64	.58	น้อย	1.64	.61	น้อย
	รวม	1.67	.53	น้อย	1.61	.53	น้อย

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทัศนคติองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งตามลำดับคะแนนเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งจากระดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพขององค์กร และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งจากระดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสภาพขององค์กร ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นรายข้อ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษา					
		ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 42			ปริญญาตรีหรือสูงกว่า N = 328		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์	1.77	.73	น้อย	1.90	.85	น้อย
2.	พื้นฐานการศึกษา	1.33	.53	น้อย	1.32	.58	น้อย
3.	ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญา ในการดำรงชีวิต	1.74	.77	น้อย	1.54	.68	น้อย
4.	วิธีการทำงาน	2.00	.83	น้อย	1.80	.80	น้อย
5.	ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์ ในการทำงาน	1.67	.82	น้อย	1.62	.72	น้อย
	รวม	1.71	.55	น้อย	1.63	.55	น้อย

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มมีทัศนะอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ สำหรับข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลสูงสุด ได้แก่ วิธีการทำงาน

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายข้อ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

		ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษา					
ข้อ	สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 42			ปริญญาตรีหรือสูงกว่า N = 328		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู	1.79	.84	น้อย	1.72	.83	น้อย
2.	การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู	1.62	.83	น้อย	1.63	.83	น้อย
3.	การใช้วิธีเพด็จการในการบริหาร	1.62	.76	น้อย	1.49	.72	น้อย
4.	การสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า	1.55	.77	น้อย	1.53	.70	น้อย
5.	การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง	1.62	.80	น้อย	1.53	.75	น้อย
	รวม	1.62	.62	น้อย	1.57	.64	น้อย

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีทัศนะอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ สำหรับข้อที่ผู้บริหารโรงเรียน มีทัศนะว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านสภาพ  
ขององค์การ เป็นรายข้อ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

		ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษา					
ข้อ	สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์การ	ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 42			ปริญญาตรีหรือสูงกว่า N = 328		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความขาดแคลนทรัพยากร	1.79	.81	น้อย	1.72	.81	น้อย
2.	ความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง การบริหารและเป้าหมายการทำงาน	1.57	.74	น้อย	1.61	.75	น้อย
3.	กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	1.60	.80	น้อย	1.55	.71	น้อย
4.	การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่าง บุคคลหรือกลุ่ม	1.83	.88	น้อย	1.67	.74	น้อย
5.	การให้ช้อยกเว้น หรือให้สิทธิพิเศษ ต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม	1.64	.82	น้อย	1.59	.80	น้อย
	รวม	1.64	.58	น้อย	1.64	.61	น้อย

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี  
หรือสูงกว่า มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์การทุกข้อ อยู่ในระดับน้อย สำหรับ

ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะว่า เป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์การสูงสุด ได้แก่ การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการ เป็นผู้บริหารโรงเรียน

		ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการ เป็นผู้บริหาร					
ด้าน	สาเหตุของความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		N = 179			N = 191		
1.	องค์ประกอบส่วนบุคคล	1.67	.56	น้อย	1.61	.54	น้อย
2.	ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	1.63	.66	น้อย	1.52	.61	น้อย
3.	สภาพขององค์การ	1.74	.63	น้อย	1.54	.60	น้อย
	รวม	1.65	.55	น้อย	1.59	.51	น้อย

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งตามลำดับคะแนนเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนะว่าสาเหตุของความขัดแย้งจากคะแนนเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ สภาพขององค์การ องค์ประกอบส่วนบุคคล และปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งจากคะแนนเฉลี่ยสูงไปหาค่า 1 ได้แก่ องค์กรประกอบส่วนบุคคล สภาพขององค์การ และปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี  
ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นรายชื่อ จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

		ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร					
ชื่อ	สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	ต่ำกว่า 10 ปี N = 179			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 191		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์	1.95	.84	น้อย	1.81	.83	น้อย
2.	พื้นฐานการศึกษา	1.35	.62	น้อย	1.30	.52	น้อย
3.	ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญา ในการดำรงชีวิต	1.63	.74	น้อย	1.51	.64	น้อย
4.	วิธีการทำงาน	1.94	.82	น้อย	1.71	.78	น้อย
5.	ประสบการณ์ชีวิต และ ประสบการณ์ในการทำงาน	1.64	.75	น้อย	1.60	.72	น้อย
	รวม	1.67	.56	น้อย	1.61	.54	น้อย

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อก็พบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีทัศนคติอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ชื่อที่เกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุดในระดับน้อย

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านปฏิสัมพันธ์  
ในการทำงานเป็นรายชื่อ จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

		ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร					
ชื่อ	สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	ต่ำกว่า 10 ปี N = 179			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 191		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างครู	1.77	.86	น้อย	1.69	.80	น้อย
2.	การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู	1.66	.86	น้อย	1.60	.80	น้อย
3.	การใช้อำนาจพิเศษในการบริหาร	1.57	.76	น้อย	1.45	.68	น้อย
4.	การสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า	1.63	.74	น้อย	1.43	.65	น้อย
5.	การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง	1.61	.80	น้อย	1.48	.71	น้อย
	รวม	1.63	.66	น้อย	1.52	.61	น้อย

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อก็พบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีทัศนคติอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ข้อที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างครู เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุดในระดับน้อย

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านสภาพ  
ขององค์กรเป็นรายชื่อ จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

		ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร					
ข้อ	สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์กร	ต่ำกว่า 10 ปี N = 179			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 191		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความขาดแคลนทรัพยากร	1.86	.85	น้อย	1.60	.75	น้อย
2.	ความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง การบริหารและเป้าหมาย การทำงาน	1.73	.81	น้อย	1.49	.67	น้อย
3.	กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	1.61	.76	น้อย	1.50	.68	น้อย
4.	การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่าง บุคคลหรือกลุ่ม	1.74	.77	น้อย	1.64	.74	น้อย
5.	การให้ช้อยกเว้น หรือให้สิทธิ- พิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม	1.66	.83	น้อย	1.54	.77	น้อย
	รวม	1.74	.63	น้อย	1.54	.60	น้อย

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์การ อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีทัศนคติอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน ข้อที่เกี่ยวกับ ความขาดแคลนทรัพยากร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุดในระดับน้อย

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน									
ด้าน สาเหตุของความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก N = 90			ขนาดกลาง N = 216			ขนาดใหญ่ N = 64		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. องค์กรประกอบส่วนบุคคล	1.59	.52	น้อย	1.62	.54	น้อย	1.66	.51	น้อย
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	1.62	.55	น้อย	1.64	.56	น้อย	1.67	.51	น้อย
3. สภาพขององค์กร	1.59	.65	น้อย	1.56	.63	น้อย	1.59	.66	น้อย
รวม	1.60	.60	น้อย	1.68	.61	น้อย	1.55	.56	น้อย

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์กรประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพขององค์กร อยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งตามลำดับคะแนนเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งจากระดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์กรประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพขององค์กร ตามลำดับ

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งจากระดับมากไปหาน้อย  
ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพขององค์การ  
ตามลำดับ

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งจากระดับมากไปหาน้อย  
ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพขององค์การ  
ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะ  
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี  
 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นรายชื่อ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน									
ด้าน สาเหตุของความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก			ขนาดกลาง			ขนาดใหญ่		
	N = 90			N = 216			N = 64		
ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ลักษณะนิสัยใจคอและ อารมณ์	1.77	.82	น้อย	1.91	.84	น้อย	1.94	.85	น้อย
2. พื้นฐานการศึกษา	1.40	.65	น้อย	1.34	.57	น้อย	1.16	.41	น้อย
3. ค่านิยม ความเชื่อ และ ปรัชญาในการดำรงชีวิต	1.66	.72	น้อย	1.53	.67	น้อย	1.58	.73	น้อย
4. วิธีการทำงาน	1.87	.80	น้อย	1.84	.82	น้อย	1.69	.77	น้อย
5. ประสบการณ์ชีวิต และ ประสบการณ์ในการทำงาน	1.63	.76	น้อย	1.58	.71	น้อย	1.75	.78	น้อย
รวม	1.59	.52	น้อย	1.62	.54	น้อย	1.66	.51	น้อย

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอยู่ในระดับน้อย. เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่า ทั้ง 3 กลุ่ม มีทัศนคติอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ข้อที่เกี่ยวกับวิธีการทำงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุดในระดับน้อย

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านปฏิสัมพันธ์  
ในการทำงานเป็นรายชื่อ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน									
ด้าน สาเหตุของความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก			ขนาดกลาง			ขนาดใหญ่		
	N = 90			N = 216			N = 64		
ด้านปฏิสัมพันธ์ในการ ทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู	1.83	.90	น้อย	1.71	.81	น้อย	1.64	.78	น้อย
2. การแบ่งกันเป็นหมู่พวก ในกลุ่มครู	1.64	.85	น้อย	1.63	.83	น้อย	1.59	.81	น้อย
3. การใช้วิธีเผด็จการ ในการบริหาร	1.48	.74	น้อย	1.52	.72	น้อย	1.50	.71	น้อย
4. การสื่อสารบกพร่อง และ ล่าช้า	1.51	.69	น้อย	1.55	.70	น้อย	1.50	.73	น้อย
5. การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง	1.43	.72	น้อย	1.58	.77	น้อย	1.56	.75	น้อย
รวม	1.62	.55	น้อย	1.64	.56	น้อย	1.67	.51	น้อย

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่า ทั้ง 3 กลุ่ม มีทัศนคติอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ข้อที่เกี่ยวกับ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุดในระดับน้อย

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านสภาพ  
ขององค์การเป็นรายชื่อ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน										
ด้าน	สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์การ	ขนาดเล็ก N = 90			ขนาดกลาง N = 216			ขนาดใหญ่ N = 64		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ความขาดแคลนทรัพยากร	1.74	.82	น้อย	1.76	.82	น้อย	1.56	.73	น้อย
2.	ความไม่ชัดเจนของ โครงสร้างการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน	1.56	.75	น้อย	1.62	.75	น้อย	1.61	.75	น้อย
3.	กฎระเบียบที่เข้มงวด เกินไป	1.54	.72	น้อย	1.56	.73	น้อย	1.53	.71	น้อย
4.	การทำงานที่ต้องแข่งขัน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม	1.68	.79	น้อย	1.70	.75	น้อย	1.69	.73	น้อย
5.	การให้ช้อยกเว้น หรือให้ สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะ บุคคลหรือกลุ่ม	1.61	.82	น้อย	1.62	.82	น้อย	1.50	.73	น้อย
	รวม	1.59	.65	น้อย	1.56	.63	น้อย	1.59	.66	น้อย

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์การอยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง เรื่องความขาดแคลนทรัพยากรและการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากกว่าข้ออื่น ๆ ส่วนเรื่องกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไปเป็นสาเหตุของความขัดแย้งน้อยที่สุด

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนคติต่อสาเหตุของการจัดแย้ง เรื่องความขาดแคลนทรัพยากรและการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากกว่าข้ออื่น ๆ ส่วนเรื่องกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไปเป็นสาเหตุของความขัดแย้งน้อยที่สุด

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อสาเหตุของการจัดแย้ง เรื่องการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงานเป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากกว่าข้ออื่น ๆ ส่วนเรื่องการให้ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม เป็นสาเหตุของความขัดแย้งน้อยที่สุด



จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้าและวิธีประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้าและวิธีประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง และใช้วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับในระดับน้อย ตามลำดับ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง และใช้วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับในระดับน้อย ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร							
วิธีที่	การจัดการกับความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		N = 179			N = 191		
1.	วิธีเผชิญหน้า	2.42	.56	ปานกลาง	2.51	.54	ปานกลาง
2.	วิธีหลีกเลี่ยง	1.68	.50	น้อย	1.67	.49	น้อย
3.	วิธีบังคับ	1.21	.43	น้อย	1.25	.44	น้อย
4.	วิธีไกล่เกลี่ย	2.36	.53	น้อย	2.40	.56	น้อย
5.	วิธีประนีประนอม	2.74	.48	ปานกลาง	2.75	.46	ปานกลาง

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้าและวิธีประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ และวิธีไกล่เกลี่ยอยู่ระดับน้อย

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายวิธีพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า และวิธีประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีบังคับเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งน้อยที่สุด

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนคติ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนก  
ตามขนาดของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน										
วิธีที่	การจัดการกับความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก N = 90			ขนาดกลาง N = 216			ขนาดใหญ่ N = 64		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	วิธีเผชิญหน้า	2.30	.57	น้อย	2.51	.55	ปานกลาง	2.55	.50	ปานกลาง
2.	วิธีหลีกเลี่ยง	1.62	.55	น้อย	1.69	.48	น้อย	1.69	.47	น้อย
3.	วิธีบังคับ	1.24	.43	น้อย	1.22	.44	น้อย	1.25	.44	น้อย
4.	วิธีไกล่เกลี่ย	2.23	.52	น้อย	2.41	.55	ปานกลาง	2.48	.50	ปานกลาง
5.	วิธีประนีประนอม	2.60	.56	ปานกลาง	2.79	.44	ปานกลาง	2.83	.38	ปานกลาง

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีทัศนคติต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลางและวิธีเผชิญหน้าอยู่ในระดับน้อยแต่มากกว่าวิธีอื่น ๆ ส่วนวิธีบังคับเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งน้อยที่สุด

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีทักษะต่อ วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า และวิธีไกล่เกลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ส่วนวิธีบังคับเป็นวิธีการ  
จัดการกับความขัดแย้งน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีวุฒิการศึกษา  
ประสบการณ์ด้านหนึ่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน โดยค่า  $\chi^2$  ปรากฏผล  
ดังตาราง 19 - 21

ตาราง 19 ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

สาเหตุของความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา		$\chi^2$	
	วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี n = 42	ปริญญาตรีหรือสูงกว่า n = 328		
ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	สูง	2	11	.85843
	กลาง	26	185	
	ต่ำ	14	32	
ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	สูง	3	27	.83698
	กลาง	20	132	
	ต่ำ	19	196	
ด้านสภาพขององค์กร	สูง	7	22	.41780
	กลาง	23	165	
	ต่ำ	17	141	

จากตาราง 19 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์  
ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์การ ไม่ขึ้นอยู่กับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ตาราง 20 ความสัมพันธ์ ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้ง กับประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร  
โรงเรียน ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา  
จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มสูง กลุ่มกลาง และกลุ่มต่ำ

สาเหตุของความขัดแย้ง		ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารโรงเรียน		$\chi^2$
		ต่ำกว่า 10 ปี n = 179	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป n = 191	
ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	สูง	8	5	1.33348
	กลาง	104	107	
	ต่ำ	67	79	
ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	สูง	18	12	2.53688
	กลาง	76	76	
	ต่ำ	85	103	
ด้านสภาพขององค์กร	สูง	18	6	11.51061*
	กลาง	97	91	
	ต่ำ	64	94	

\* แทนผลของการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์การตามทัศนะของ  
ผู้บริหารโรงเรียน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 21 ความสัมพันธ์ระหว่าง สาเหตุของความขัดแย้งกับขนาดของโรงเรียน ตามทัศนะ  
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี  
 จำแนกตามผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มสูง กลุ่มกลาง และกลุ่มต่ำ

สาเหตุของความขัดแย้ง		ประสบการณ์การ เป็นผู้บริหารโรงเรียน			$\chi^2$
		N = 370			
		ขนาดเล็ก n = 90	ขนาดกลาง n = 216	ขนาดใหญ่ n = 64	
ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	สูง	3	9	1	2.15380*
	กลาง	50	120	41	
	ต่ำ	37	87	22	
ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	สูง	8	16	6	.36334
	กลาง	37	89	26	
	ต่ำ	45	111	32	
ด้านสภาพขององค์การ	สูง	5	17	2	3.19170*
	กลาง	44	113	31	
	ต่ำ	41	86	31	

\* แทนผลของการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้บริหารกลุ่มสูง กลุ่มกลาง และกลุ่มต่ำ มีความสัมพันธ์กับทัศนะของสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งการบริหารและขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยหาค่า  $t$  - test ปรากฏผลดังตาราง 22 - 24

ตาราง 22 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน

การจัดการกับความขัดแย้ง	ผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษา				t
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า		
	N = 42		N = 328		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. วิธีเผชิญหน้า	2.50	.55	2.46	.55	.44
2. วิธีหลีกเลี่ยง	1.60	.59	1.68	.49	-1.08
3. วิธีบังคับ	1.24	.43	1.22	.44	.13
4. วิธีไกล่เกลี่ย	2.31	.60	2.38	.54	-.87
5. วิธีประนีประนอม	2.69	.47	2.75	.47	-.85
รวม	2.00	.31	2.00	.19	.00

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และวุฒิปริญญาตรี หรือสูงกว่า มีทัศนคติต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 23 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารแตกต่างกัน

การจัดการกับความขัดแย้ง	ผู้บริหารโรงเรียนจําแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร				
	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
	N = 179		N = 191		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. วิธีเผชิญหน้า	2.42	.56	2.51	.54	-1.55
2. วิธีหลีกเลี่ยง	1.68	.50	1.67	.49	.11
3. วิธีบังคับ	1.21	.43	1.25	.44	-.99
4. วิธีไกล่เกลี่ย	2.36	.53	2.40	.56	-.71
5. วิธีประนีประนอม	2.74	.48	2.75	.47	-.22
รวม	2.00	.15	2.00	.25	.00

จากตาราง 23 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและวุฒิปริญญาตรี หรือสูงกว่า มีทัศนคติต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีลำดับขั้นตอนของการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสาเหตุของความขัดแย้งกับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์  
ในตำแหน่งบริหาร และขนาดโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่
4. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์  
ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2537 จำนวนทั้งสิ้น 455 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา  
จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2537 จำนวนทั้งสิ้น 406 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง  
ในโรงเรียนประถมศึกษา และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1  
เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม  
มาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบ  
ส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์การ จำนวน 15 ข้อ ตอนที่ 3  
เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธี  
เผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม วิธีละ 5 ข้อ รวมจำนวน  
25 ข้อ แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ได้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าความเชื่อมั่น  
.85 และ .76 ตามลำดับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ คะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถาม  
เป็นรายข้อและรายด้าน
2. หาค่าความสัมพันธ์ของสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกันและขนาดของโรงเรียน  
ต่างกัน โดยใช้ Chi - Square

3. เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน ประสพการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกันและผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยใช้  $t - test$  และ  $F - test$

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น 406 ฉบับ และสามารถเก็บรวบรวมได้ จำนวน 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.13 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 116 คน ขนาดกลาง จำนวน 268 คน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 71 คน รวมกลุ่มประชากร 455 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 406 คน

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งทั้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านภูมิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์กร อยู่ในระดับน้อยทุกด้านและทุกข้อ ทัศนะซึ่งสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1.1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่อันดับท้ายสุด คือ พื้นฐานการศึกษา

1.2 ด้านภูมิสัมพันธ์ในการทำงาน สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู และการให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่อันดับท้ายสุด คือ การสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า

1.3 ด้านสภาพขององค์กร สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม และการให้ช้อยกเว้น หรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่อันดับท้ายสุด คือ กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป

เมื่อพิจารณาทั้ง 3 ด้าน ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อ สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพขององค์กร และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อยทุกข้อและทุกระดับ เมื่อพิจารณารายด้านและรายชื่อ สรุปได้ดังนี้

### 2.1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัยใจคอ และอารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อและปรัชญาในการดำรงชีวิต ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ พื้นฐานการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ วิธีการทำงาน ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์ในการทำงาน ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ พื้นฐานการศึกษา

### 2.2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับสุดท้าย คือ การสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งกัน

เป็นหมู่พวกในกลุ่มครู การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ การใช้วิธีเพิกเฉยการในการบริหาร

### 2.3 ด้านสภาพขององค์การ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ความขาดแคลนทรัพยากร การให้ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน การให้ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อยทุกข้อและทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ วิธีการทำงาน และประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับท้ายสุด คือ พื้นฐานการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ วิธีการทำงาน และประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับท้ายสุด คือ พื้นฐานการศึกษา

3.2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู และสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับสุดท้าย คือ การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งกันเป็นพวกหมู่ในกลุ่มครูและการให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับสุดท้าย คือ การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า

3.3 ด้านสภาพขององค์การ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับสุดท้าย คือ กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มและการให้ข้อมูล วัณและสิทธิพิเศษ ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับสุดท้าย คือ ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน

4. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อยทุกด้านและทุกข้อ เมื่อพิจารณารายข้อและรายด้านแล้ว สรุปได้ดังนี้

#### 4.1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญาในการดำรงชีวิต ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับสุดท้าย คือ พื้นฐานการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ และประสบการณ์ชีวิตและ

ประสบการณ์ในการทำงาน วิธีการทำงาน ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับท้ายสุด คือ พื้นฐานการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน วิธีการทำงาน ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับท้ายสุด คือ พื้นฐานการศึกษา

#### 4.2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร และสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งอันดับท้ายสุด คือ การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร

#### 4.3 ด้านสภาพขององค์กร

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มการให้ช้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีทักษะต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ความขาดแคลนทรัพยากร ภาวะเครียดที่เข้มงวดเกินไป ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ การให้ช้อยกเว้น หรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทักษะต่อสาเหตุของความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ความขาดแคลนทรัพยากร ภาวะเครียดที่เข้มงวดเกินไป ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอันดับท้ายสุด คือ การให้ช้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม

5. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

5.1 ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทักษะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยวิธีประนีประนอมในระดับปานกลาง วิธีเผชิญหน้า และวิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้มากกว่าวิธีอื่น ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ใช้บ่อยที่สุด คือ วิธีบังคับ

5.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ใช้วิธีประนีประนอม และวิธีเผชิญหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งใช้มากกว่าวิธีอื่น ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มใช้น้อยที่สุด คือ วิธีบังคับ

5.3 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ใช้วิธีประนีประนอม เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเผชิญหน้าและวิธีไกล่เกลี่ย ผู้บริหารขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ใช้ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กใช้ในระดับน้อย แต่ใช้มากกว่าวิธีอื่น ๆ ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสามระดับใช้น้อยที่สุด คือ วิธีบังคับ

6. เมื่อจำแนกกลุ่มผู้บริหาร ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบทักษะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สภาพขององค์การ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน มีอิทธิพลที่สำคัญที่ทำให้ทักษะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

7. เมื่อจำแนกกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนเพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ทั้ง 5 วิธี พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียนมีอิทธิพลที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารนำวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไปใช้แตกต่างกัน

### อภิปรายผล

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อยทุกข้อและทุกด้าน ผลที่ปรากฏออกมาลักษณะนี้อาจเนื่องมาจาก การพัฒนาในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ และนอกจากนี้การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการคัดเลือกและเข้ารับการฝึกอบรม ที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาก่อนปฏิบัติหน้าที่จริง ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนอาจเคยชินกับปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งบางปัญหาเกิดขึ้นบ่อยครั้ง จนผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเคยชิน และมองว่าความขัดแย้งไม่ใช่ปัญหาที่สำคัญ และจากประวัติศาสตร์ชาติไทยอันยาวนาน คนไทยมีนิสัยรักสงบ และรักอิสระ ไม่เคยเป็นเมืองขึ้นของชาติอื่น จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นน้อย
2. เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้องค์การนั้นได้รับการพัฒนาขึ้นหรือเสื่อมลง ซึ่งสอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 296 - 298) ได้สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งของบุคคลในหน่วยงานเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา อบรม วิธีการ ค่านิยม ที่แตกต่างกัน
3. สาเหตุของความขัดแย้ง ที่สำคัญ ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างครูการทำงานที่ต้องแข่งขันกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ความขาดแคลนทรัพยากร ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อสาเหตุของความขัดแย้งเหล่านี้ เพราะอาจมีความเชื่อว่าบุคคลสามารถเป็นผู้ควบคุมและดำเนินการให้มีผล

การปฏิบัติที่เป็นคุณหรือโทษต่อองค์การได้ ถ้าบุคคลได้รับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของตัวบุคคล  
ในองค์กร จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำสถานศึกษาไปสู่  
เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ประจบ คูปรัตน์ (2524 : 29) ซึ่งได้แบ่งประเภท  
ของความขัดแย้ง เป็นความขัดแย้งของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

4. วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการ คือ  
วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า และวิธีไกล่เกลี่ย มากกว่าวิธีอื่น อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร  
มีความเชื่อมั่นว่า บุคคลควรได้รับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งอย่างสุภาพอ่อนน้อม และการพบปะ  
พูดคุยทำความเข้าใจโดยตรงไปตรงมาจะช่วยให้การจัดการกับความขัดแย้งสำเร็จลงได้ด้วยดี  
ซึ่งสอดคล้องกับ ลิทตัน (Litton, 1989 : 2219) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าใช้วิธีประนีประนอม มากกว่าวิธีการอื่น เพราะช่วยลดความขัดแย้ง  
ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ประกอบกับสังคมไทยตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันได้รับอิทธิพลด้านวัฒนธรรม และ  
ความเชื่อมาจากหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา ซึ่งสอนให้คนรู้จักการเดินสายกลางในการประพฤติ  
ปฏิบัติ ส่งผลให้วิถีชีวิตของคนส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งหรือการแก้ปัญหาด้วยวิธี  
ประนีประนอมมากกว่าวิธีอื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ โคนสีอำนวย (2530 : 72)  
ที่ได้ศึกษากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้เครื่องมือของ โทมัส  
คิลแมน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นส่วนใหญ่

ส่วนวิธีบังคับ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
เลือกใช้น้อยที่สุด อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารมองเห็นผลเสียที่จะติดตามมาภายหลังการแก้ปัญหา  
ความขัดแย้งแล้ว และยังทำให้คู่กรณีต้องตกอยู่ในภาวะจำยอม อาจเสียความรู้สึกที่ดี เกิดความ  
คับข้องใจ ผู้บริหารเองก็เกิดความรู้สึกไม่สบายใจ ซึ่ง อรุณ รักรธรรม (2533 : 80)  
กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีบังคับ คือ การใช้อำนาจที่เหนือกว่า บังคับให้คู่กรณี  
ยินยอมตกลงเพื่อให้เกิดความสงบโดยเร็ว และ วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 70)  
ได้เสนอแนะว่าควรใช้วิธีบังคับในการจัดการกับความขัดแย้งก็ต่อเมื่อมีเรื่องจำเป็น จุกเงิน  
เกิดขึ้น และเมื่อผู้บริหารมั่นใจว่าความคิดของตนถูกต้องอย่างแน่นอน และเมื่อต้องการปกป้องตน

จากการถูกเอารัดเอาเปรียบโดยไร้เหตุผลจากผู้อื่น สุรางค์ รัสหสัมพันธ์ชัย (2536 : 58) กล่าวว่า เพื่อประโยชน์ขององค์กรและประสิทธิภาพในการบริหารงาน แม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง บางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับเพื่อให้การสั่งการมีผลต่อการบังคับบัญชา และให้สามารถบริหารองค์การไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จได้

5. จากการเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง และมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร และโรงเรียนขนาดต่างกันไม่ทำใหัทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และได้รับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง อาจมีผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนาเป็นตัวช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโลกทัศน์อันกว้างไกลต่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหามองในหน่วยงานของตน ประกอบกับการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการบริหารงานทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไปในแนวทางเดียวกัน สามารถสื่อความหมายต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพความขัดแย้งต่าง ๆ จึงลดลง ✓

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดควรจัดการอบรมผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยจัดเนื้อหาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เข้าไปในหลักสูตรการฝึกอบรม

2. ผู้บริหารโรงเรียน ควรศึกษาและให้ความสำคัญที่จะเรียนรู้ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

อีกทั้งยังสามารถรับรู้ถึงความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานของตน สามารถตอบสนองความต้องการ และแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์อันส่งผลถึงการจัดการเรียนการสอน ดำเนินไปอย่างบรรลุวัตถุประสงค์

3. บุคลากรในโรงเรียน ควรได้ศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาเรียนรู้วิธีวิเคราะห์ระบบ เพื่อเข้าใจปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ที่อาจมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน

5. ควรมีการจัดฝึกอบรม สัมมนา ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนภายในโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นซึ่งกันและกัน

6. ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เช่น จัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬา การจัดเลี้ยงพบปะสังสรรค์ การจัดทัศนศึกษา และการศึกษาดูงาน

7. ผู้บริหารโรงเรียนควรสำรวจและจัดสรรวัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรม

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งกับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอน

2. ควรได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในระดับงานที่ปฏิบัติแต่ละงานโดยเฉพาะ ได้แก่ งานวิชาการเพื่อช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนางานวิชาการต่อไป

3. ควรได้ศึกษาถึงบทบาทหรือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อการจัดการกับความขัดแย้ง

4. ควรวิจัยเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริหารที่จะได้รับการพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหาร เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งน่าจะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
5. ควรวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- ✓ การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี, สำนักงาน. แผนพัฒนาประจำปีงบประมาณ 2537. 2536.  
อัสสาเนา.
- กิติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. คณะการพิมพ์, 2529.
- กาจัด คงหนู. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5. ปริณิพนธ์  
กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัสสาเนา.
- เจริญ รอดสีอานวย. วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัสสาเนา.
- ถวิล เกื้ออุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,  
2530.
- ถวัลย์ วรเทพพิพิธพงษ์. "การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน," เทศาภิบาล. 23 : 9 - 19 ;  
กุมภาพันธ์ 2525.
- ทวีศักดิ์ บุญชูชาไชย. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 2532. อัสสาเนา.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- บุญช่วย ศิริเกษ. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจารย์  
ในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.บ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2525. อัสสาเนา.
- ประกอบ คูปรัดน์. "การมีผลประโยชน์ในสถานศึกษา แนวทางวิเคราะห์," วารสารครุศาสตร์.  
10 : 29 - 47 ; กรกฎาคม - ธันวาคม 2524.

ประชุม โปชฎิล. การคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528. อัดสำเนา.

\_\_\_\_\_. "การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์," จดหมายข่าวสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 8(4) ; 2534.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2524.

พรณราย ทรัพย์ประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่นอาร์ตคอร์ปอเรชั่น จำกัด, 2532.

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์. "การบริหารความขัดแย้ง," วารสารข้าราชการ. 37 - 40 ; พฤศจิกายน - ธันวาคม 2531.

ปิฎกธรรมา ศาคร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ. 2525. เอกสารอัดโรเนียว.

\_\_\_\_\_. "การจัดการกับความขัดแย้ง," คู่มือปฏิบัติ. 13 : 64 - 70 ; กรกฎาคม 2531.

วีระพงษ์ แสนโรจน์. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแบบโรมัส - ศิลปะแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมโรจน์ นพคุณ. "กลยุทธ์จัดการความขัดแย้ง," วารสารข้าราชการ. 28 - 35 ; กรกฎาคม - สิงหาคม 2536.

สุรางค์ โรสท์สัมฤทธิ์ชัย. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง - การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์, 2530.

- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- อุทัย บุญประเสริฐ. องค์การและปัญหาในองค์การ: กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- Hoover, David Rer. Relationships Among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict, and Organizational Climate in High Schools. Ph.D. Dissertation, The Pennsylvania State University, 1990.
- Howat G. and M. London. "Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor - subordinate Dyads," Journal of Applied Psychology. 65 : 172 - 175 ; 1980.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Education and Psychological Measurement. 30(3) : 607 - 610 ; Autum, 1970.
- Pneuman, Boy W. and Margaret E. Bruehl. Managing Conflicts : A Complete Process Cantered Handbook. New Jersey : Englewood Cliffs, 1982.

ภาคผนวก

### รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย

1. รศ.ดร. วิจิตร วรุตบางกูร ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. ดร.สมคิด ศิลป์ประกอบ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี
3. อาจารย์ไพฑูรย์ รัตพัฒนไธยา หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอสองพี่น้อง สำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
4. อาจารย์เชิญ วัฒศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งคอก อำเภอสองพี่น้อง  
จังหวัดสุพรรณบุรี
5. อาจารย์ชาติ หวานฉ่ำ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านหนองกระดี่ อำเภอสองพี่น้อง  
จังหวัดสุพรรณบุรี



ที่ ทม 1007/3621

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 กันยายน 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูกาญจนบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายเสน่ห์ โรมนัส เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการ

สิ่งที่นิสิตฯ ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ ดร.สมคิด ศิลป์ประกอบ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ  
แบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ  
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่ นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยูภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยูภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/3623

สาเนา                      บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 กันยายน 2537

เรื่อง    ขอความอนุเคราะห์

เรียน    หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอสองพี่น้อง

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายเสน่ห์ โรสมนัส เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์                      ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย                      กรรมการ

สิ่งที่นิสิตฯ ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถาวร

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ  
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดฯ ให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/3752

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

21 กันยายน 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งคอก

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายเสน่ห์ โรมนัส เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้ี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์  
เรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการ

สิ่งที่นิสิตได้ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ  
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้ี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/3622

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 กันยายน 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านหนองกระดี่

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายเสนห์ วัฒนัส เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการ

สิ่งที่นิสิตฯขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ  
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยูภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยูภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/3753

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

21 กันยายน 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายเสน่ห์ โสมนัส เป็นนิสิตระดับปริญญาโท

วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการ

สิ่งที่นิสิตฯขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือ

จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี โดยให้ผู้บริหารแต่ละโรงเรียน

ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนตุลาคม - พฤศจิกายน 2537 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ

ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดฯให้แก่ นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริฎา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริฎา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/3754

สำเนา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

21 กันยายน 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายเสน่ห์ โรสมนัส เป็นนิสิตระดับปริญญาโท

วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้ที่มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธาน

รศ.ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการ

สิ่งที่นิสิตฯขอความอนุเคราะห์ คือ ขออนุญาตออกใบรับรองเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือ  
จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี วิทยากรผู้บริหารแต่ละโรงเรียน  
ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนตุลาคม - พฤศจิกายน 2537 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ  
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดฯให้แก่ นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

**แบบสอบถาม**

**เรื่อง**

**การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง**

**ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา**

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

---

**คำชี้แจง** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่กำหนดให้ ให้ตรงกับความเป็นจริง  
เกี่ยวกับตัวท่าน

1. วุฒิต่างการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

2. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

( ) ต่ำกว่า 10 ปี

( ) 10 ปีขึ้นไป

3. ขนาดของโรงเรียน

( ) ขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

( ) ขนาดกลาง มีนักเรียน 121 - 300 คน

( ) ขนาดใหญ่ มีนักเรียน 301 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน

ในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีคนทำงานอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมมีสาเหตุต่าง ๆ กัน ขอให้ท่านพิจารณาว่า ในโรงเรียนของท่าน ความขัดแย้งมักเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามที่เป็นจริง

สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. องค์ประกอบส่วนบุคคล					
1.1 ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์					
1.2 พื้นฐานการศึกษา					
1.3 ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต					
1.4 วิธีการทำงาน					
1.5 ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน					
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน					
2.1 มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู					
2.2 การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู					
2.3 การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร					
2.4 การสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า					
2.5 การทำให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง					

สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
3. สภาพของโรงเรียน					
3.1 ความขาดแคลนทรัพยากร .....					
3.2 ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน .....					
3.3 กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป .....					
3.4 การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม .....					
3.5 การให้ช้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม .....					

### ตอนที่ 3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

ถ้าท่านพบกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งคู่กรณีอาจเป็นบุคลากรในโรงเรียน และความขัดแย้งอาจเกิดระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็ตาม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดการกับความขัดแย้ง ขอให้ท่านพิจารณาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เสนอไว้ ในสถานการณ์ที่เป็นจริง ท่านมักเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้วยวิธีดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด แล้วโปรดตอบโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคะแนนที่เป็นจริงดังนี้

ข้อ	วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ระดับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง				
		ท่านไม่ เลือกใช้ วิธีการนี้	ท่านเลือก ใช้วิธีการ นี้น้อยที่สุด	ท่านเลือก ใช้วิธีการ นี้บางครั้ง	ท่านเลือก ใช้วิธีการ นี้บ่อยครั้ง	ท่านเลือก ใช้วิธีการนี้ เป็นประจำ
1	หยิบยกข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย เพื่อจัดการให้คลี่คลาย .....	.....	.....	.....	.....	.....
2	หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การวิวาท .....	.....	.....	.....	.....	.....
3	บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหารเท่านั้น .....	.....	.....	.....	.....	.....
4	ให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้งเช่นเดียวกับเรื่องอื่น ๆ ทั่ว ๆ ไป .....	.....	.....	.....	.....	.....
5	พยายามหาทางประนีประนอม .....	.....	.....	.....	.....	.....
6	เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย .....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ระดับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง				
		ท่านไม่ เลือกใช้ วิธีการนี้	ท่านเลือก ใช้วิธีการ นี้น้อยที่สุด	ท่านเลือก ใช้วิธีการ นี้บางครั้ง	ท่านเลือก ใช้วิธีการ นี้บ่อยครั้ง	ท่านเลือก ใช้วิธีการนี้ เป็นประจำ
7	พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ	.....	.....	.....	.....	.....
8	ยื่นกรณำให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ ผู้บริหารเสนอท่าน	.....	.....	.....	.....	.....
9	ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	.....	.....	.....	.....	.....
10	ค้นหาทางสายกลางในการ ดำเนินการ	.....	.....	.....	.....	.....
11	ไม่ทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าจะแก้ไข เรียบร้อยแล้ว	.....	.....	.....	.....	.....
12	พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่อง ง่าย ๆ	.....	.....	.....	.....	.....
13	เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการ ของผู้บริหารที่ได้คิดไว้แล้ว	.....	.....	.....	.....	.....
14	ไม่คิดมาก ไม่ยึดมั่นกับความเห็น ที่แตกต่าง	.....	.....	.....	.....	.....
15	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	.....	.....	.....	.....	.....
16	เผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ระดับการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง				
		ท่านไม่ เลือกใช้ วิธีการนี้	ท่านเลือก ใช้วิธีการ นี้บ่อยที่สุด	ท่านเลือก ใช้วิธีการ นี้บางครั้ง	ท่านเลือก ใช้วิธีการ นี้บ่อยครั้ง	ท่านเลือก ใช้วิธีการนี้ เป็นประจำ
17	ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็น ความขัดแย้ง .....					
18	หว่านล้อมให้ยอมรับวิธีการที่ผู้บริหาร เสนอให้ .....					
19	อะลุ้มอล่วยค่อยพูดค่อยจากันในเรื่อง ความแตกต่าง .....					
20	ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้ บางส่วน .....					
21	กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นอย่าง ชัดเจน .....					
22	ไม่รับรู้ว่ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น .....					
23	บังคับให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร .....					
24	ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน มีความสำคัญเป็นอันดับแรก .....					
25	รับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย มาพิจารณา .....					

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายเสน่ห์ โสมนัส	
เกิดวันที่ 12 กันยายน	พุทธศักราช 2499
สถานที่เกิด	อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 26 หมู่ 16 ตำบลบ่อสุพรรณ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72190
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ใหญ่ ระดับ 7
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านหัววัง ตำบลบ่อสุพรรณ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72190
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2510	ประถมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนวัดโพธาราม
พ.ศ. 2513	ประถมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสองพี่น้อง
พ.ศ. 2516	มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนสองพี่น้องวิทยา
พ.ศ. 2518	ป.กศ. จากวิทยาลัยครูนครปฐม
พ.ศ. 2519	พ.ม. กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2523	กศ.บ. (ประถมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ - ประสานมิตร
พ.ศ. 2538	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร