

03.69
8647
9.2

21

การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายสามัญ
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

อุษามาศ ระย้านแก้ว

4 ก.ย. 2538

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่

กุมภาพันธ์ 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญ
ในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ
ของ
อุษามาศ ระย้าแก้ว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่
กุมภาพันธ์ 2538

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานครและเพื่อเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามของโรมัส และคิลแมนน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาแบบการหลีกเลี่ยงและแบบการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

2. วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานครตามระดับการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ อยู่ในระดับกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

3. ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในพื้นที่ต่างกันใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในพื้นที่ชั้นใน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในพื้นที่ชั้นนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในพื้นที่ชั้นนอกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในพื้นที่ชั้นในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

A STUDY ON CONFLICT SOLUTION OF THE ADULT SCHOOL
ADMINISTRATORS IN BANGKOK METROPOLIS

AN ABSTRACT

BY

USAMAS RAYAKAEW

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Adult Education
at Srinakharinwirot University
February 1995

This study aimed to investigate and compare conflict solution of the adult school administrators in Bangkok Metropolis according to sex, age, education, experience, school size and school location area.

The subjects consisted of 140 adult school administrators in Bangkok Metropolis. Thomas and Kilmann's questionnaire was administered. Then data were analyzed through percentage, mean, standard deviation and F-test.

Major findings were as follows:

1. It was found that conflict solution which adult school administrators most selected were compromise, secondly was avoidance, and competition was selected last.

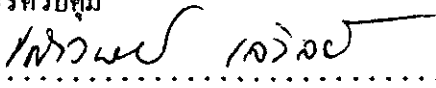
2. Conflict solution level which adult school administrators used were as follows compromise was in a high level, cooperation, avoidance and allowance were in a moderate level and competition was in a low level.

3. There was no significant difference among adult school administrators with different sex, age, education, experience, and school size.

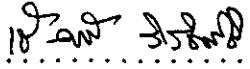
4. Adult school administrators with different school location area used different conflict solution. Adult school administrators in inner location area had significantly different at .01 in using competitive conflict solution more than those in outer location area, whereas they had significantly different at .05 in using compromise conflict solution more than those in inner location area.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การศึกษาผู้ใหญ่ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

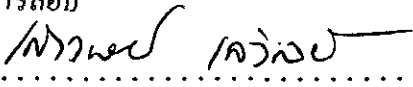
.....  ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เล่วลิ้ม)

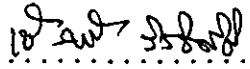
.....  กรรมการ

(รองศาสตราจารย์เชิยรศรี วิวิธสิริ)

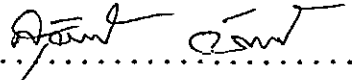
คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เล่วลิ้ม)

.....  กรรมการ

(รองศาสตราจารย์เชิยรศรี วิวิธสิริ)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2538

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูงยิ่ง
ของรองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์ และรองศาสตราจารย์เชียรศรี วิวิธสิริ
ประธานและกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ที่ได้เอาใจใส่ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข
ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง พร้อมทั้งรองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์
ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบเพิ่มเติม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ที่ให้ความห่วงใย คอยติดตาม
หาให้ผู้วิจัยมีกำลังใจจนสามารถทำปริญญานิพนธ์ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนผู้สูงอายุสามัคคีในกรุงเทพมหานคร ที่ให้ความร่วมมือ
ในการวิจัยและเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์นงคราญ วงษ์ศรี อาจารย์อาภรณ์ มณีโรชิต อาจารย์รังรอง
สีทองดี อาจารย์จามรี ศักดิ์ประสิทธิ์กุล ตลอดจนเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน ที่ให้
กำลังใจและช่วยเหลือผู้วิจัยอย่างดียิ่ง

ท้ายที่สุดนี้ คุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแต่ พ่อ แม่
ครู และอาจารย์ ที่เป็นผู้นำให้วิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

อุษามาศ ระย้าแก้ว

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	4
ตัวแปรที่จะศึกษา	5
คานิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมายของความขัดแย้ง	9
รูปแบบและสาเหตุของความขัดแย้ง	12
ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง	19
วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	20
ทฤษฎีองค์การทางการศึกษา	26
โครงสร้างการบริหารโรงเรียน	28
ความขัดแย้งในโรงเรียน	33
ระเบียบกรมการศึกษานอกโรงเรียนว่าด้วยการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่	
พ.ศ. 2534	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	41

3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	43
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
	เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	43
	ขั้นตอนและวิธีการศึกษา	44
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
	การวิเคราะห์ข้อมูล	45
	สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล	48
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	52
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	53
	ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่า	53
	ตอนที่ 2 วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่	56
	ตอนที่ 3 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่	84
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	93
	สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	93
	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	94
	สรุปผลการวิจัย	95
	อภิปรายผล	98
	ข้อเสนอแนะ	102

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	108
ประวัติย่อของผู้วิจัย	124

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนข้อในแต่ละพฤติกรรมของแบบสอบถามวิธีแก้ไขความขัดแย้ง	46
2	ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่	54
3	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่ จําแนกตามเพศ	57
4	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่ จําแนกตามอายุ	58
5	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่ จําแนกตามวุฒิทางการศึกษา	59
6	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่ จําแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง	60
7	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่ จําแนกตามขนาดของโรงเรียน	61
8	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่ จําแนกตามเขตที่ตั้งโรงเรียน	62
9	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ใหญ่ จําแนกตามเพศ	63
10	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ใหญ่ จําแนกตามอายุ	65
11	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ใหญ่ จําแนกตามวุฒิทางการศึกษา	68
12	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ใหญ่ จําแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง	70

13	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ใหญ่มากตามขนาดของโรงเรียน	72
14	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ใหญ่มากตามเขตที่ตั้งโรงเรียน	74
15	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ใหญ่มากโดยรวม	76
16	ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มาก มากตามเพศ	77
17	ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มาก มากตามอายุ	78
18	ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มาก มากตามวุฒิทางการศึกษา	79
19	ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มาก มากตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง	80
20	ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มาก มากตามขนาดของโรงเรียน	81
21	ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มาก มากตามเขตที่ตั้งโรงเรียน	82
22	ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มาก โดยรวม	83
23	เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มากมากตามเพศ	84
24	เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มากมากตามอายุ	85
25	เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มากมากตามวุฒิ ทางการศึกษา	87

ตาราง	หน้า
26 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าจําแนกตาม ประเภทการณ์ในการดำรงตำแหน่ง	88
27 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าจําแนกตามขนาด ของโรงเรียน	90
28 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าจําแนกตามเขต ที่ตั้งโรงเรียน	92
29 คะแนนวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่า	117

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง	24
2 โครงสร้างแบบงานหลักการบริหารโรงเรียน	29
3 โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาการบริหารโรงเรียน	31

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันมนุษย์อยู่ในยุคของความขัดแย้ง ในแต่ละวันมักพบกับความขัดแย้งหลายอย่าง เช่น การประกอบอาชีพอาจมีหลายอาชีพให้เลือก แต่ต้องเลือกเพียงอย่างเดียว บางครั้งอาจต้องจำใจเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งจากหลายสิ่งหลายอย่าง สิ่งเหล่านี้เป็นความขัดแย้งในตัวมนุษย์เอง แม้แต่หน่วยงานต่าง ๆ ทางการศึกษาก็มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการที่คัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การหรือระหว่างกลุ่ม การสู้รบกันระหว่างประเทศอิหร่านและอิรัก ซึ่งนับถือศาสนาเดียวกัน การสู้รบระหว่างประเทศจีนกับประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศสังคมนิยมเหมือนกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความขัดแย้งทั้งสิ้น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 7)

ความขัดแย้งนี้มีอยู่ทุกแห่งในโลก เป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ (Trusty. 1971 : 103) เป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงนี้ได้พ้น ทุกหน่วยงานหรือทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้งตราบดีที่การทำงานนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับมนุษย์ ทั้งนี้เพราะเมื่อคนเราจะต้องมาร่วมงานกันเป็นกลุ่มใหญ่ สิ่งที่พบคือความแตกต่างในกลุ่มคนมากมาย แต่ละคนจะมีความแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ความแตกต่างของคนเราจะเกี่ยวข้องกับพื้นฐานชีวิต ประสบการณ์ บุคลิกภาพ รูปแบบการดำเนินชีวิต ทักษะคติ จุดมุ่งหมาย ค่านิยม ความต้องการ และวิธีการทำงานของแต่ละคนในหน่วยงานที่มีคนมากหากทุกคนไม่ยอมรับในความแตกต่างของคนอื่น การกระทบกระทั่ง โกรธเคือง แดกธำว เป็นกึกเป็นเหว้า จะเกิดขึ้นตลอดเวลาอาจจะถึงขั้นทำลายสภาพการทำงานโดยสิ้นเชิง ความขัดแย้งเป็นแหล่งต้นตอของการเปลี่ยนแปลง หากมิได้รับการปฏิบัติ หรือตอบสนองอย่างถูกต้องแล้ว กลุ่มจะขาดพลังอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น

การเรียนรู้วิธีจัดการกับความแตกต่าง และความเห็นที่ขัดแย้งได้ทำให้เกิดความก้าวหน้าในบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนที่เป็น "ผู้ใหญ่" ยอมรับฟังความเห็นที่แตกต่างไปจากตนได้ในขณะที่สัมพันธภาพยังราบรื่นเป็นปกติดี และการงานก็ก้าวหน้าไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 64)

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหา หรือความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับนักเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งมีครูเป็นจำนวนมาก แม้แต่กลุ่มครูก็ยังมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคิน. 2524 : 3)

ในส่วนของการบริหารงานโรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร ปรากฏว่ามีปัญหาในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานสอนให้ครูผู้สอนไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ครูผู้สอนไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมจากผู้บริหารเท่าที่ควร ด้านสวัสดิการโดยเฉพาะการช่วยเหลือทางการเงินหรือสวัสดิการทางด้านสุขภาพอนามัย รวมทั้งด้านความปลอดภัย โรงเรียนยังไม่ได้จัดสวัสดิการด้านนี้ให้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างเพียงพอ รวมทั้งสวัสดิการด้านชีวิตส่วนตัวและครอบครัวของบุคลากรด้วย นอกจากนี้ครูบางคนละทิ้งการสอนก่อให้เกิดความขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ แต่ก็ไม่เป็นผลต่อการเลิกจ้างครูเท่าใดนัก (รัตนา พุ่มไพศาล. 2524 : 107 - 108) และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน นักศึกษาผู้ใหญ่ พบว่า ปัญหาความขัดแย้งส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจาก การจัดตารางสอนที่ครูแต่ละคนมีจำนวนชั่วโมงสอนที่ไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องของรายได้ ทำให้เกิดความไม่พอใจในระหว่างครูผู้สอน เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนกับนักศึกษาผู้ใหญ่ในเรื่องความไม่พอใจในพฤติกรรมการสอนของครู ปัญหาความขัดแย้งในเรื่องการใช้อุปกรณ์และสถานที่ของโรงเรียนภาคปกติกับ

โรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่อีกค่า ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหาร ส่วนใหญ่มักปล่อยปละละเลยไม่ได้เข้าไปจัดการเพื่อแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ อย่างจริงจังเท่าใดนัก

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นจะพบในทุก ๆ องค์การ ไม่เว้น แม้กระทั่งในองค์การที่ทำหน้าที่อบรมสั่งสอนให้เยาวชนเป็นพลเมืองที่ดีของชาติในอนาคต ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้สำหรับแก้ปัญหความ ขัดแย้งกันภายในโรงเรียน โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่สายสามัญในเขต กรุงเทพมหานคร ผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อค้นพบถึงวิธีการที่ผู้บริหารได้ใช้ในการ แก้ไขปัญหความขัดแย้ง และเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานทางการศึกษาผู้ใหญ่จะได้ใช้ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานการศึกษาผู้ใหญ่ต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญในเขต กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญ ในกรุงเทพมหานคร ตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการแก้ไขความ ขัดแย้งเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานทางการศึกษาผู้ใหญ่ จะได้ใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา งานการศึกษาผู้ใหญ่

2. ผลจากการศึกษาค้นคว้านี้ทำให้ได้ข้อมูลในการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมผู้บริหาร เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาทางเลือกการกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 86 โรงเรียน ตามแนวคิดของโรมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann. 1987 : 11 - 16) ซึ่งมี 5 วิธีคือ

1. การเอาชนะ
2. การร่วมมือ
3. การประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การยอมให้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญ สังกัดส่วนกลางในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 172 คน จาก 86 โรงเรียน เป็นอาจารย์ใหญ่ 86 คน และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 86 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด 172 คน

ตัวแปรที่จะศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุน้อยกว่า 35 ปี
กรุงเทพมหานคร จำนวนเป็น

1.1 เพศ

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

1.2 อายุ

1.2.1 ต่ำกว่า 35 ปี

1.2.2 35 - 40 ปี

1.2.3 41 - 45 ปี

1.2.4 46 ปีขึ้นไป

1.3 วุฒิต่างการศึกษา

1.3.1 ปริญญาตรี

1.3.2 สูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

1.4.1 น้อยกว่า 10 ปี

1.4.2 10 ปี ถึง 15 ปี

1.4.3 มากกว่า 15 ปี

1.5 ขนาดของโรงเรียน

1.5.1 ขนาดเล็ก

1.5.2 ขนาดกลาง

1.5.3 ขนาดใหญ่

1.6 เขตที่ตั้งของโรงเรียน

1.6.1 เขตชั้นใน

1.6.2 เขตชั้นนอก

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีแก้ไขความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

- 2.1 การเอาชนะ
- 2.2 การร่วมมือ
- 2.3 การประนีประนอม
- 2.4 การหลีกเลี่ยง
- 2.5 การยอมแพ้

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติตน

2. วิธีแก้ไขความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้ลดปัญหาความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงความร่วมมือ และการรักษาผลประโยชน์สูงสุดขององค์การเป็นสำคัญ โดยใช้นวัตตในการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมส์ และคิลแมนน์ ซึ่งมี 5 แบบคือ

2.1 การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

2.2 การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการที่จะเอาชนะและชนะด้วยกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

2.3 การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติ การเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้ง 2 ฝ่าย มีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขง และไม่สามารถความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2.5 การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปลอญให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

3. ผู้บริหารโรงเรียนผู้หญ่ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งครูหญ่ อาจารย์หญ่ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยครูหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์หญ่ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนผู้หญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร

4. โรงเรียนผู้หญ่สายสามัญ หมายถึง โรงเรียนผู้หญ่ที่เปิดทำการสอนผู้หญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร

5. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนห้องเรียนในแต่ละสถานศึกษาแยกเป็น

5.1 ขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนผู้หญ่สายสามัญที่มีห้องเรียนต่ำกว่า 5 ห้องเรียน

5.2 ขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนผู้หญ่สายสามัญที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 5-15 ห้องเรียน

5.3 ขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงเรียนผู้หญ่สายสามัญที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 15 ห้องเรียนขึ้นไป

6. เขตพื้นที่โรงเรียน หมายถึง พื้นที่ชั้นในและชั้นนอกที่โรงเรียนผู้หญ่ตั้งอยู่ ซึ่งแบ่งตามเขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร (2524)

6.1 เขตชั้นใน หมายถึง พื้นที่ที่ตั้งอยู่ในใจกลางกรุงเทพมหานคร อันได้แก่ ป้อมปราบ ปทุมวัน คลองสาน จตุจักร สัมพันธวงศ์ ลาตพร้าว ราชเทวี ญาไท ดุสิต บางรัก บางคอแหลม สาทร ยานนาวา บางกอกใหญ่ บางกอกน้อย บางพลัด ธนบุรี พระนคร

6.2 เขตชั้นนอก หมายถึง พื้นที่ที่ตั้งอยู่รอบนอกกรุงเทพมหานคร อันได้แก่ ภาษีเจริญ พระโขนง คลองเตย ประเวศ บางเขน ดอนเมือง มีนบุรี ห้วยขวาง ลาดกระบัง บึงกุ่ม บางกะปิ จอมทอง บางขุนเทียน ราษฎร์บูรณะ หนองแขม

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมี รายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. รูปแบบและสาเหตุของความขัดแย้ง
3. ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง
4. วิธีแก้ไขความขัดแย้ง
5. ทฤษฎีองค์การทางการศึกษา
6. โครงสร้างการบริหารโรงเรียน
7. ความขัดแย้งในโรงเรียน
8. ระเบียบกรมการศึกษานอกโรงเรียนว่าด้วยการดำเนินงานโรงเรียนผู้นำใหญ่

พ.ศ. 2534

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็ เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น トラบาใด ที่มนุษย์มีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ในทุกหน่วยงานหรือทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มของบุคคล ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคม เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเราทำอะไรไปกระทบกระเทือนผู้อื่นในการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเขา หรือไปกระทบกับสิ่งที่เขาต้องการ หรือการที่มีวิธีการที่แตกต่างไปจากคนอื่นในการมองปัญหา

หรือการปฏิบัติงาน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 8) ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ภาวะที่เป็นปัญหา ในบางครั้งบางกรณีอาจนำไปสู่ปัญหาเล็กน้อยได้โดยอัตโนมัติ แต่ในบางกรณีอาจนำไปสู่ปัญหาที่รุนแรงยากแก่การแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งนับว่าเป็นปัญหาสากล เกิดขึ้นได้กับบุคคลทุกระดับโดยเฉพาะนักบริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งถือว่าควรมีความเป็นผู้นำที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้อุส่วงไปด้วยดีโดยเฉพาะในหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จะมีคนหลายประเภทแตกต่างกันในด้าน วัย วุฒิ ตลอดจนพฤติกรรมส่วนบุคคล มาทำงานร่วมกันในองค์การ ความมีอคติระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นเสมอ อคติอาจเกิดขึ้นจากความรู้สึกส่วนตัว ประสบการณ์หรือบางทีจากคำบอกเล่าของคนอื่น อคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในใจซึ่งมีผลผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่อหน่วยงานหรือองค์การใดมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อระบบบริหาร ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานหยุดชะงัก หรือดำเนินไปอย่างชะงัก หรือดำเนินไปอย่างช้า ๆ ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไข เพื่อลดปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ (ณรงค์ ชินสาร. 2528 : 29)

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้งนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้แตกต่างกันไปตามลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

มาร์ช และไซมอน (March and Simon. 1958 : 42) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นความสับสนของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือกกระทำสิ่งต่าง ๆ ส่วน จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson. 1975 : 136 - 137) อธิบายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง กีดขวาง กีดกัน หรือรบกวนกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลน้อยลงอย่างใดอย่างหนึ่ง ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 4) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคมเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ จุง และแมกกินสัน (Chung and Megginson. 1981 : 252) ให้ทัศนะในเรื่องความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ

การต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

ทิสนา แชมมณี (2522 : 34) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่ทำให้คนตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ซึ่งคล้ายคลึงกับของ พัทธี วรกวิน (2522 : 32) ที่ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ การตอบสนองที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือสถานการณ์ซึ่งตอบสนองเหมือนกันในทางบวกและทางลบ บุคคลอาจจะต้องการตอบสนองทั้งสองทางมากกว่านี้ แต่ธรรมชาติของการตอบสนองจะต้องสนองไปในทางที่เป็นไปได้ ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522 : 115 - 116) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยมหรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ลงรอยกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ชีระวุฒิ เจริญราษฎร์ (2524 : 16) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลทั้งสองฝ่าย สองกลุ่ม หรือมากกว่า มีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ขว้าวสาร และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 173) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในสภาวะที่ไม่อาจจะหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมทรามของหน่วยงานด้วย ฮรุณ รักธรรม (2525 : 178) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งขององค์การ คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การ สองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ทัศนคติ ความเชื่อซึ่งแตกต่างกัน และไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง เจริญ

โรคสภาวะ (2530 : 14) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติวิสัยที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องต้องกันของทั้งส่วนตนและของระหว่างบุคคล ตลอดจนระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การ วีระพงษ์ แสงโรจน์ (2533 : 16) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งอย่างกว้าง ๆ ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์อย่างหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในสังคม ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกัน หรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกไม่พอใจ และอยู่ในภาวะที่ไม่เข้าใจกันหรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกไม่พอใจ และอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถหาข้อยุติเป็นที่พอใจได้ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม บทบาทและหน้าที่ เป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การสื่อความหมายและการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องชัดเจน และโครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสม เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ครอบคลุมที่ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม

จากความหมายของความขัดแย้งดังที่มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งทั้งในลักษณะที่ต่างกันไปและในความหมายที่คล้ายคลึงกัน เมื่อพิจารณาแล้วสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากบุคคลหรือกลุ่มทั้งสองฝ่ายต่างมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันทั้งทางด้านความคิด การปฏิบัติตน ผลประโยชน์ที่ขัดกัน ทำให้เกิดความคับข้องใจที่ไม่สามารถที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

รูปแบบและสาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานตรابطที่ระบบการทำงานนั้นต้องเกี่ยวข้องกับมนุษย์ ซึ่งมีความคิด ค่านิยม พฤติกรรมในการทำงาน จุดมุ่งหมายในชีวิตที่ต่างกันไป ความแตกต่างนี้ทำให้มนุษย์ที่ต้องทำงานร่วมกันเกิดความขัดแย้ง มีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน และพฤติกรรมของมนุษย์ย่อมมีสาเหตุต่างกันไป ดังเช่น

อุทัย หิรัญเกต (2523 : 218) ได้ชี้ให้เห็นว่าสาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. **ความคิดเห็น** ความคิดเห็นที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้เขาคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

2. **แนวทางปฏิบัติ** ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง

3. **ผลประโยชน์** ผลประโยชน์คือสิ่งที่ทุกคนต้องการหรือความพอใจของแต่ละคน ความขัดแย้งกันเพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัด และเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการเมือง

แหล่งที่มาโดยปกติของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มคือความเกี่ยวพันกันในลักษณะงาน (Task Interdependence) ผู้บริหารระดับสูงจึงจำเป็นต้องใช้การประสานงานระหว่างกิจกรรมของหน่วยงานหรือส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลที่ต้องการความขัดแย้งในเรื่องความคิดเห็นหรือการกระทำเกิดขึ้นได้หลายทางในกระบวนการประสานงานของผู้บริหาร เป็นต้นว่าความเกี่ยวพันในลักษณะของงาน (Task Interdependence) ซึ่งข้อขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องมาจากความแตกต่างกันในความคาดหวังของผลการกระทำ ความไม่แน่ชัดหรือความคลุมเครือในงาน (Task Ambiguity) ความกำกวมของงานมักเกิดขึ้นเมื่อองค์การหรือหน่วยงานกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หรือไม่ก็เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมขององค์การหรือหน่วยงาน ความแตกต่างในลักษณะหรือวิธีการที่ถูกฝึกอบรมมาในการทำงาน (Difference in Work Orientation) การพึ่งพาซึ่งกันและกันในด้านทรัพยากร (Resource Interdependence) ระบบการให้รางวัลที่แข่งขันกัน

พิมพ์วรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531 : 31) ได้สรุปรูปแบบและสาเหตุของความขัดแย้ง
ดังนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล มีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคลทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญา แนวความคิด และระบบคุณค่า นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์การคือ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ เพราะต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร เช่น การแข่งขันเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะคนทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม

บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การอาจไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานในองค์การและกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นและผู้ร่วมปฏิบัติงานอื่น ๆ หรือเกิดความขัดแย้งต่อองค์การด้วย สาเหตุของความขัดแย้งนี้ อาจมีมาตั้งแต่เริ่มต้นที่บุคคลผู้นั้นเข้าสมัครงานเนื่องจากเวลาสัมภาษณ์น้อย อาจได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม

องค์การประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น ทั้งนี้สาเหตุพื้นฐานสำคัญ 2 ประการก็เนื่องจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารที่ต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความแตกต่างในด้านนโยบายและการดำเนินการ อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง เพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมมีข้อเปรียบเทียบเกี่ยวกับผลประโยชน์ และส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การต่อองค์การ

ความขัดแย้งระหว่างองค์การต่อองค์การจะเห็นได้ชัดในองค์การธุรกิจที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งตลาด แย่งลูกค้า รายได้ หากองค์การใดไม่สามารถแข่งขันได้ก็จะประสบความเสียหายทางการเงิน ต้องล้มเลิกกิจการ

ความขัดแย้งเกิดขึ้นหลายรูปแบบดังกล่าว ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายอย่างคือ

1. เกิดจากความแตกต่างด้านเป้าหมาย เนื่องจากผู้บริหารระดับรองแต่ละคนมีเป้าหมายของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรค ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า เหตุผลอีกประการหนึ่งคือ แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การมีเป้าหมาย กำหนดเวลาที่จะทำงานให้เสร็จและมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. เกิดจากการแข่งขันทรัพยากร เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่จำกัด ฉะนั้นงานสำคัญงานหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงคือ ต้องจัดทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ละหน่วยงานก็ต้องใช้เครื่องมืออำนวยความสะดวก เช่น พิมพ์ดีด การใช้ข้อมูล ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็เช่น การแข่งขันเงินทุนสนับสนุนโครงการ การแข่งขันที่ทำงาน การแบ่งเวลาในการขอคำปรึกษาหารือ เป็นต้น

3. การสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้อง และการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่จำเป็นเสมอไปที่คนในองค์การจะได้รับข้อมูลที่เหมือนกันหรือถูกต้อง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีข้อมูลที่แตกต่างกัน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ข้อมูลเป็นสิ่งซึ่งช่วยในการตัดสินใจ ถ้าหน่วยงานหนึ่งไม่ทราบข้อมูลของอีกหน่วยงานหนึ่ง การตัดสินใจของหน่วยงานแรกก็อาจไม่เป็นที่เข้าใจของหน่วยงาน แล้วการตัดสินใจโดยขาดข้อมูลและความเข้าใจ จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างหน่วยงาน

4. เกิดจากความไม่ลงรอยเกี่ยวกับมาตรฐานการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นองค์การ มีความเกี่ยวข้องกัน เนื่องจากเป็นผู้ให้และผู้รับข่าวสารโดยที่การทำงานของหน่วยงานหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่แต่ละหน่วยจะต้องมีมาตรฐานการทำงานที่เทียบเคียงกันได้ หากมาตรฐานแตกต่างกัน จะทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหน่วยหนึ่งหน่วยใดหรือทั้งหมด

5. เกิดจากโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม โครงสร้างขององค์การจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ความแตกต่างในด้านอำนาจระหว่างสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา ผู้ทำงานสายงานที่ปรึกษาได้รับความยกย่องว่ามีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ จึงได้รับมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเฉพาะตัวนั้น แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานหลักได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบตามสายงานบังคับบัญชาในองค์การ เมื่อฝ่ายที่ปรึกษาให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายงานหลัก ก็หวังที่จะให้ฝ่ายงานหลัก ปฏิบัติตามข้อแนะนำที่ให้ ถ้าฝ่ายงานหลักไม่ปฏิบัติตาม หรือไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับข้อเสนอแนะก็จะเกิดความขัดแย้ง งานก็ไม่ประสบความสำเร็จ

นิวแมน และบรูล (Neuman and Bruehl. 1982 : 105) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิบัติสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการของการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เสริมศักดิ์ วิสาสาภรณ์ (2534 : 64 - 66) ได้อธิบายถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การว่า มีสาเหตุมาจาก

1. โครงสร้างขององค์การ เป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ โครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะดังนี้

1.1 ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) แต่ละองค์การประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ในแต่ละฝ่าย ก็จะมีตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ตำแหน่งทำให้คนแตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ เกียรติยศ และรายได้ จึงเกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่น เพื่อขึ้นไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับเดียวกันและต่างระดับ

1.2 ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การก็มีหน้าที่เฉพาะของตน ความคาบเกี่ยวกันของหน้าที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

1.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ (Line Staff conflict) ความขัดแย้งมักจะเกิดความรู้สึกที่ว่า สายอำนวยการมาก้าวล่วงงานสายบังคับบัญชา

1.4 ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรูปนัย (Formal Informal Conflict) ในองค์การรูปนัยขนาดใหญ่ย่อมมีองค์การอรูปนัยขนาดย่อยต่าง ๆ นอร์มหรือบรรทัดฐานในการปฏิบัติระหว่าง องค์การสองรูปแบบนี้มักจะขัดกัน

2. การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน

การที่บุคคลต่าง ๆ ต้องมาทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม แต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานให้ทำ แต่ละคนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติงาน หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อาจเหมือนกันหรือต่างกันก็ได้ ความขัดแย้งจึงมักเกิดจากเหตุต่อไปนี้

2.1 ความกดดันให้ทำเหมือนกัน โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์มีความแตกต่างกัน เมื่อถูกบังคับให้ทำ ให้คิด เหมือนกับคนอื่น ๆ จึงไม่มีความคิดริเริ่มและขาดโอกาสที่จะต้องคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน

2.2 ปกติวิสัยหรือนอร์ม (Norms) นอร์มของกลุ่มเป็นความคาดหวังที่ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นเครื่องชี้บ่งว่า สมาชิกของกลุ่มควรจะทำหรือควรจะทำปฏิบัติตามนี้ นอร์มจึงกลายเป็นมาตรฐานที่แต่ละคนควรจะทำปฏิบัติหรือไม่ควรจะทำปฏิบัติ หากบุคคลในกลุ่มปฏิบัติแตกต่างไปจากนอร์มไม่ว่าจะดีกว่าหรือเลวกว่า เช่น ทำงานดีกว่า ทำงานเร็วกว่า ทำงานช้ากว่า ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

2.3 การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล บุคคลที่มีแรงจูงใจต่ำมักจะไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ กรณีเช่นนี้มิใช่ว่าเขาไม่มีความสามารถ หากแต่เขาไม่ยอมใช้ความสามารถของตนให้เต็มที่ นอกจากนั้นบุคคลที่มีแรงจูงใจต่ำมักจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ปรารถนาจะตัดสินใจ เพราะถ้าตัดสินใจแล้วต้องรับผิดชอบ ความขัดแย้งมักเกิดระหว่างคนที่ต้องรับผิดชอบกับคนที่เลี่ยงความรับผิดชอบ

2.4 ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับคนอื่น ต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม มีความประสงค์จะเป็นสมาชิกของกลุ่ม แต่มีได้หมายความว่า จะต้องเป็นคนเด่นของกลุ่ม คนที่พยายามทำงานดีเด่นก็อาจทำให้คนอื่นไม่พอใจ จึงถูกบังคับให้ทำงานในระดับปานกลาง

3. การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน สาเหตุเกิดจาก

3.1 แรงจูงใจ ความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากมีเป้าหมายที่แตกต่างกันของบุคคลหรือของกลุ่มภายในองค์กรนั้น เมื่อมีเป้าหมายที่แตกต่างกันย่อมมีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน กลุ่มยิ่งมีแรงจูงใจแตกต่างกันมากเท่าใดยิ่งทำให้เป้าหมายแตกต่างกันมาก ยิ่งขึ้น ศักยภาพของความขัดแย้งภายในองค์กรอาจเกิดจากความแตกต่างของสมาชิกภายในกลุ่มดังนี้

3.1.1 ความแตกต่างในสายบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาในระดับที่แตกต่างกัน ย่อมมีจุดสนใจที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาระดับต่างกันมักจะเกิดความแตกต่างในจุดมุ่งหมาย และลำดับความสำคัญของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

3.1.2 ความต่างแบบของสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นความแตกต่างตามแนวนอน ถ้าหากสมาชิกภายในกลุ่มมีความต่างแบบกัน เช่น แตกต่างกันในวิชาชีพที่เรียนมา ทักษะที่มี อายุ ความอาวุโส ความแตกต่างเหล่านี้ ทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่ต่างกัน

3.2 การรับรู้ การรับรู้เกิดจากการได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน ผลจากการได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน ทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับของความปรารถนาแตกต่างกัน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันได้แก่ การได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง ความซับซ้อนของสถานการณ์ในการตัดสินใจ ความแปลกใหม่ของสถานการณ์ในการตัดสินใจ

3.3 อารมณ์ ความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการมีสภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน มนุษย์มีความโกรธ โศก หลง ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เป็นเรื่องยากที่จะหนีพ้นจากความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไป ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ดังที่ ค็อยท์ซ (Deutsch, 1973 : 9) เห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจ และเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

อรุณ รักรธรรม (2533 : 805) ได้กล่าวถึงโทษของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า

1. บางคนทนดูและร่วมทำงานด้วยไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายหนีออกไปจากหน่วยงาน
นั้นเสีย
2. ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจกันและกันจะหมดไป และอาจต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล
4. มีการต่อต้าน ซึ่งอาจจะขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ ทำงานเป็นทีม หรือต้องการความร่วมมือ ร่วมใจ มากกว่าการแข่งขันเพื่อเอาชนะอย่างเดียว

วิธีแก้ความขัดแย้ง

วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารแต่ละคน จะมีวิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน ออกไปมากมายหลายวิธี ความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ต่างกัน และจากสาเหตุที่ต่างกัน ย่อม ต้องการวิธีจัดการที่แตกต่างกันไป

วิธีแก้ความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับชนิด ขนาด และลักษณะของการขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวทางของพุทธศาสนา โดยนำหลักและแนวคิดทางพุทธศาสนามาใช้ในการแก้ปัญหา ตัวอย่างเช่น ใช้วิธี รอดตัดปะ ในการแก้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบุคคล ใช้หลักพรหมวิหารสี่ เพื่อแก้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ใช้ข้อคิดสี่สังคหวัตถุสี่ เพื่อแก้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ใช้หลักคุณธรรมและอบริหานิยธรรม 7 ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน

นอกจากวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการทางพุทธศาสนาดังที่กล่าวแล้ว มีนักวิชาการทางการบริหารได้เสนอวิธีการไว้มากมาย อาทิ

ซิมเมล (Simmel. 1955 : 107) ได้เสนอวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ 4 วิธี คือ

1. ทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. ปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2528 : 26 - 28) เสนอวิธีแก้ความขัดแย้งในองค์กรไว้ 4 รูปแบบดังนี้

1. การแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง โดยหนีจากเหตุการณ์นั้น เป็นการหลีกเลี่ยงเผชิญเหตุการณ์ เพราะไม่สามารถเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปกติแล้ววิธีนี้มักไม่ก่อให้เกิดความพอใจ

2. การแก้ปัญหาด้วยการกลบเกลื่อน คือ การทำเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีลักษณะคล้ายกับการถ่วงเวลาเอาไว้ชั่วคราวรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน แต่วิธีนี้ก็มักก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึกหรือยังมีความกินใจกันอยู่

3. การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม เป็นการต่อรองด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน โดยการยอมลดฐานะ ลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของตนเพื่อให้ตกลงกันแบบพบกันครึ่งทาง วิธีนี้มักใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด

4. การแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้ากัน อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

4.1 แบบใช้กำลังหรือใช้อำนาจลงโทษให้มีการแพ้การชนะกัน ผู้ชนะอาจพอใจ แต่ผู้แพ้เสียใจ และอาจหาทางแก้แค้น

4.2 หันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ทำความตกลงกัน เพื่อหาข้อยุติซึ่งทุกฝ่ายมีความสบายใจ พอใจ และยอมที่จะปฏิบัติตามข้อยุตินั้นด้วยความเต็มใจ จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีผลในทางลบน้อยที่สุด

วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2528 : 51) ได้รวบรวมวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดสภาพเหตุการณ์ดังนี้

1. กรณีเกิดความขัดแย้งเนื่องมาจากมีความเห็นไม่ตรงกัน ในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ให้มีการต่อรองด้วยความคิดเห็น และประนีประนอมโดยอาศัยเหตุผล และหลักยุติธรรมของการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน

2. อาจยุติความขัดแย้งในรูปของวิธีการหลายแบบ คือ แพ้-ชนะ, แพ้-แพ้, ชนะ-ชนะ นั้น วิธีการที่เรียกว่า ชนะ-ชนะ น่าจะเป็นที่นิยม ด้วยเหตุที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะได้ตามที่ต้องการ โดยการร่วมมือกันแก้ปัญหา ไม่มีใครเป็นผู้แพ้หรือผู้สูญเสีย

3. การเผชิญหน้าเพื่อตกลงกันอย่างสันติวิธี น่าจะเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง

4. การผสมผสานความคิดเห็นให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับฝ่ายตรงข้ามจะช่วยลดความขัดแย้ง

5. การเพิกเฉยไม่ตอบโต้ บ่อยครั้งที่ผู้กรณีมีโอกาสระบายความคับแค้นใจแล้วได้คิดในที่สุด เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งมีส่วนช่วยลดความขัดแย้งลงอย่างมาก

6. การใช้อำนาจทางกฎหมายบังคับ
7. การสับเปลี่ยนโยกย้ายผู้ปฏิบัติงาน
8. การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีอันเหมาะสม
9. การพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
10. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น
11. การปรับปรุงแก้ไขระเบียบ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ทวิชศักดิ์ ไชยมาโรย (2534 : 41) ได้สรุปแนวทางแก้ไขความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. การแก้ไขแบบบังคับ (Dominate) เป็นการแก้ไขข้อขัดแย้งที่จะต้องมีส่วนชนะและฝ่ายแพ้
2. การแก้ไขแบบประนีประนอม (Compromise) เป็นการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ทั้ง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งกัน ต่างก็ไม่ได้สิ่งที่ต้องการ หรือได้เพียงบางส่วน การแก้ไขแบบนี้ส่วนใหญ่มักจะใช้การประนีประนอม และมักใช้คนกลางเป็นผู้ตัดสิน
3. การแก้ไขแบบชนะทั้งคู่ (Intergration) เป็นการแก้ไขปัญหาที่ทุกคนพอใจ เพราะทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยร่วมมือกันในการแก้ปัญหา ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องยอมรับในข้อขัดแย้ง เปลี่ยนทัศนคติ มีความจริงใจ และสนใจที่จะแก้ปัญหา ลดการเห็นแก่ตัวลงให้มากที่สุด

วิธีแก้ความขัดแย้งตามแนวคิดของ ทัมมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann)

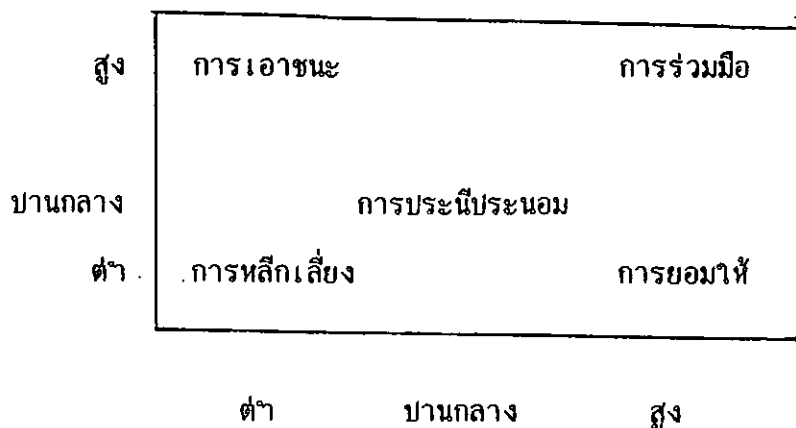
ทัมมัส และคิลแมนน์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 107 ; อ้างอิงมาจาก Thomas and Kilmann, 1987 : 11 - 16) ได้สร้างเครื่องวัดแบบของพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรืออาจเรียกได้ว่า วัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งขึ้นในปี ค.ศ.1986 เครื่องมือวัดนี้เรียกว่า Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเอง หรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกในเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งนั้น ไรม์ส ได้จำแนกพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยอาศัยกรอบแนวความคิด ตามทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติแรก การเอาใจผู้อื่น แสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา เพื่อให้ผู้อื่นพอใจ มิติที่ 2 คือ การเอาใจตนเอง แสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

จากพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 2 มิติ ไรม์ส ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบคือ

1. การเอาชนะ
2. การร่วมมือ
3. การประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การยอมให้

ดังภาพประกอบ 1



การเอาใจผู้อื่น : พฤติกรรมร่วมมือ

ภาพประกอบ 1 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

แหล่งที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 104 ; อ้างอิงมาจาก Rubble T. L. and K.W. Thomas. Support of Two do Conflict Behavior Organization Behavior and Human Performance. 1876 : 143 - 145)

โมเดลของโรมัส และคิลแมนน์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจ จากตำแหน่งหรือสถานการณืทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิด

ความพอใจ ทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้ง 2 ฝ่าย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอา ชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติ การเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้ง 2 ฝ่าย มีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกัน ครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนี้ ทั้ง 2 ฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการ หลีกเลี่ยง แต่ทั้ง 2 ฝ่าย มีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือการประนีประนอมเป็น ลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับ ต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยง ปัญหา เลือยซา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามท้าวหัวเหินือความขัดแย้ง โดย เชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมิจัจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตาม ธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้น จนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรง และไม่อยู่ใน เวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะใน ระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็น ผู้เสียสละ ปลอบย้าให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอม ให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็น ผู้ที่เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความ ขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอม ให้นั้นลูกน้องมักจะไม่นชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงาน ให้ได้ดี

ทฤษฎีองค์การทางการศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์การในระบบราชการ เป็นองค์การรูปนัย (Formal Organization) ซึ่งแนวคิดของ เวบเบอร์ (ซูเมอร์ เดียวีส์เรศ. 2527 : 39 ; อ้างอิงมาจาก Weber. 1968 : 22) ให้แนวคิดว่า ระบบบริหารราชการ หมายถึง การบริหารงานในแบบอุดมคติที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

แนวความคิดของ เวบเบอร์ ในเรื่องระบบบริหารแบบราชการ ได้รับอิทธิพลจาก แนวความคิดของ เฮเกล ที่กล่าวไว้ในข้อเขียนเกี่ยวกับปรัชญาแห่งรัฐ (Philosophy of State) ความว่า องค์การราชการเป็นเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างสังคมพลเรือนกับรัฐ ซึ่งต่อมาภายหลัง คาล มาร์ค ได้ค้นพบปรัชญาของ เฮเกล มาเชื่อมโยงกับแนวความคิดเรื่อง ชนชั้นในสังคมของเขาว่า การมีองค์การราชการเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงระบบชนชั้นในสังคม อีกระดับหนึ่งซึ่งอยู่เหนือประชาชน จากแนวความคิดของ เฮเกล และเวบเบอร์ ได้นำมา เป็นหลักในการสร้างระบบบริหารแบบราชการขึ้น

สาระสำคัญของระบบบริหารแบบราชการของ เวบเบอร์ มีดังต่อไปนี้

1. มีการแบ่งงานกันเพื่อให้เกิดความชำนาญในหน้าที่เฉพาะด้าน
2. มีการจัดลำดับขั้นของการบังคับบัญชา
3. มีกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนกำหนดไว้แน่นอนชัดเจนสำหรับผู้ใต้การ

ตำแหน่งนั้น ๆ

4. มีระเบียบและข้อบังคับเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
5. ความสัมพันธ์ของบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่การงาน มีลักษณะไม่ถือตัวบุคคลเป็นหลัก และมีการแยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินขององค์การ

6. การคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งของบุคคลขึ้นอยู่กับความสามารถของคน ๆ นั้น

เนื่องจากเรื่องอำนาจหน้าที่เป็นหัวใจสำคัญของระบบบริหารแบบราชการ การศึกษาในเรื่องนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เวบเบอร์ ได้กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่มาจาก 3 ทาง คือ

1. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Rational-Legal Authority)

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเป็นอำนาจที่เกิดจากความเชื่อในศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมาย ความเชื่อฟังไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล แต่เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายที่มีอยู่ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งใช้อำนาจหน้าที่ได้ตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้แก่ตำแหน่งหน้าที่และภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่ตนบังคับบัญชาอยู่เท่านั้น

2. อำนาจหน้าที่ตามประเพณีนิยม (Traditional Authority)

อำนาจหน้าที่ตามประเพณีนิยม เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากความเชื่อในสิ่งที่ได้ปฏิบัติกันมาตั้งแต่ในอดีตสืบทอดมาจนกระทั่งในเวลาปัจจุบัน ความเชื่อนี้ถือว่าเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ไม่สมควรจะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่อยู่ในฐานะที่จะใช้อำนาจหน้าที่ตามประเพณีนิยมนี้จะต้องใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่ได้ปฏิบัติกันมา และผู้ที่เชื่อฟังไม่เพียงแต่จะเชื่อฟังในกฎเกณฑ์เท่านั้น ยังเชื่อฟังให้ความศรัทธาในตัวของผู้ที่อยู่ในฐานะที่ใช้อำนาจหน้าที่นั้นอีกด้วย ตัวอย่างเช่น อำนาจหน้าที่ขององค์พระมหากษัตริย์ ลักษณะอำนาจนี้เป็นอำนาจที่สังคมยอมรับว่าเป็นความศักดิ์สิทธิ์อย่างหนึ่ง ผู้อยู่ภายใต้การปกครองไม่เพียงพอยอมรับในกฎเกณฑ์ที่มีอยู่เท่านั้น ยังเชื่อฟังในองค์พระมหากษัตริย์ด้วย

3. อำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการมีของตัวเอง (Charismatic Authority)

อำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการมีของตัวเองเป็นอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพและพรสวรรค์ของแต่ละบุคคล ในการทำให้ผู้อื่นเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา และปฏิบัติตามคำสั่ง ในสายตาของผู้ตามจะมองเห็นว่าผู้ที่มีอำนาจนี้เป็นอัจฉริยะบุคคลผู้ซึ่งมีความสามารถสูงสุดในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

แนวความคิดในทฤษฎีระบบบริหารแบบราชการมีอิทธิพลต่อโครงสร้างในการบริหารการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดการศึกษาโดยเฉพาะในประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารราชการด้วย ลักษณะที่เห็นเด่นชัดของแนวความคิดในทฤษฎีระบบบริหารแบบราชการที่มีต่อการบริหารการศึกษา อาจจะออกมาในรูปแบบ เช่น การใช้ระเบียบข้อบังคับเป็นแนวทางในการบริหารงานหรือในการแก้ไขปัญหา การมอบหมายให้ครูรับผิดชอบแต่ละวิชาตามความถนัดและความสามารถ และการนำเอาระบบความดีความชอบมาใช้ในการบริหารงาน เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารโรงเรียน

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นแผนงานการบังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงการจัดองค์การของผู้บริหาร โครงสร้างของการบริหารโรงเรียนมี 3 แบบคือ

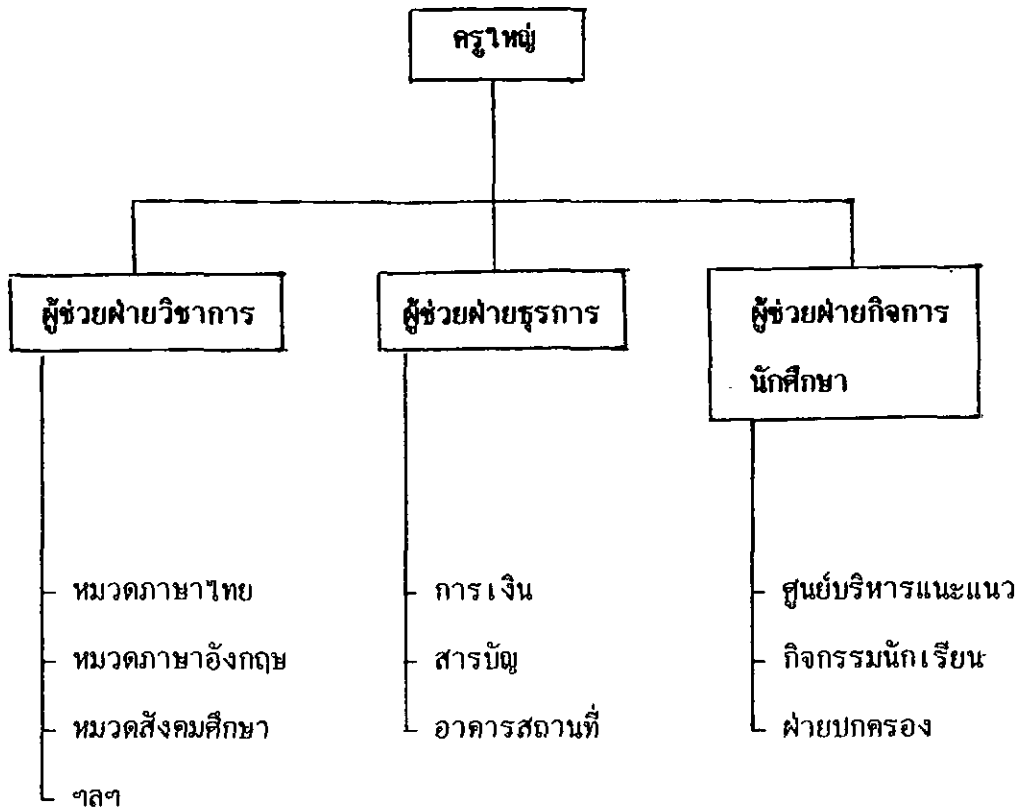
1. โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Structure)
2. โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Structure)
3. โครงสร้างแบบงานเฉพาะ (Functionized Structure)

ผู้บริหารจะเลือกโครงสร้างการบริหารโรงเรียนแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับปรัชญาวัตถุประสงค์ในการบริหาร อย่างไรก็ตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนแต่ละแบบมีผลดีและผลเสียอยู่ส่วนตัวของมันเอง

โครงสร้างแบบงานหลัก

โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Structure) เป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารที่ง่ายที่สุด ไม่ซับซ้อน เป็นโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาสายเดียว จึงสามารถมองเห็นได้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา และใครขึ้นตรงต่อใคร

จะนั้นหากถือว่าครูใหญ่คือผู้เดียวเท่านั้นที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาโดยตรง แม้ว่าจะมีผู้ช่วยครูใหญ่ซึ่งรับผิดชอบเรื่องธุรการ วิชาการ และกิจการนักเรียนก็ตาม การบริหารลักษณะนี้ใช้โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Structure) ในการบริหาร



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างแบบงานหลักการบริหารโรงเรียน

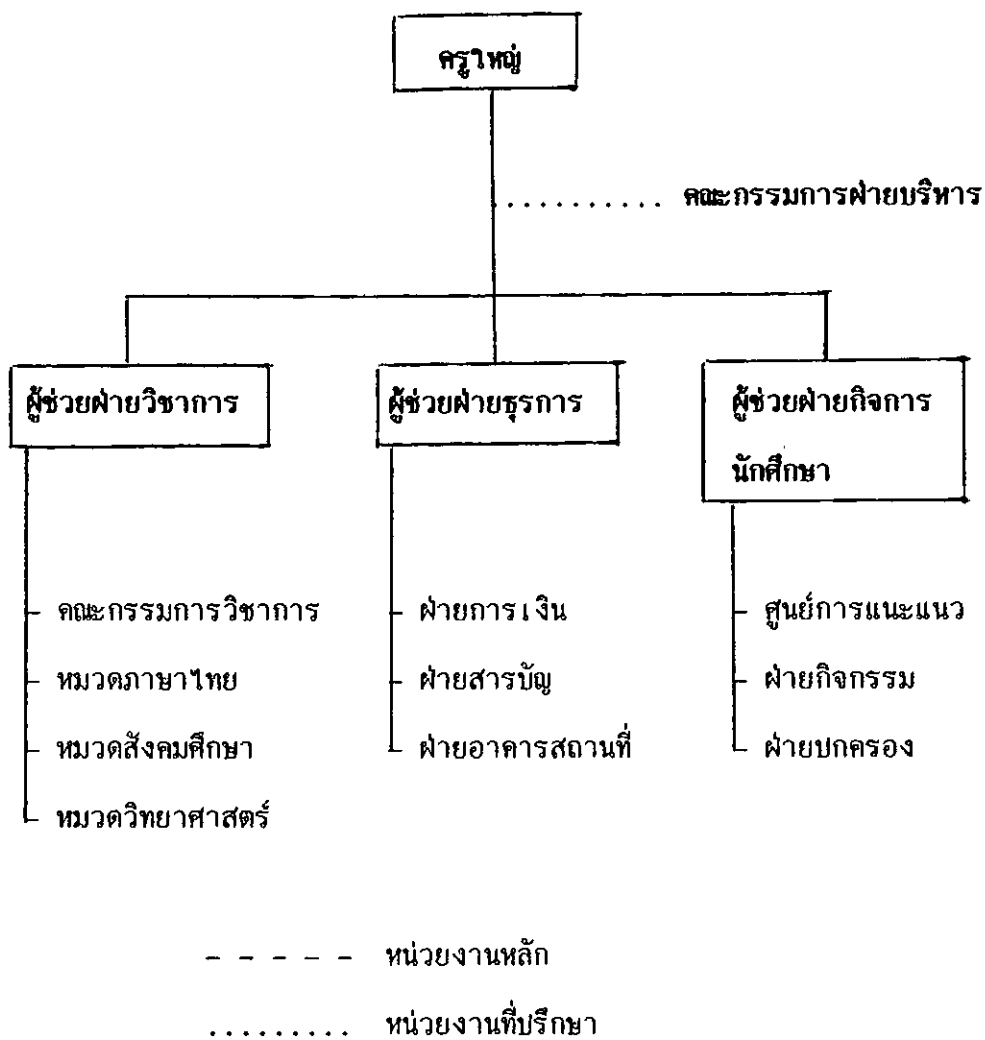
แหล่งที่มา : ชัยฤกษ์ วราวิทยา. การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น. 2526 : 20.

การจัดโครงสร้างแบบงานหลักนั้นเหมาะกับโรงเรียนเล็ก ๆ เพราะโครงสร้างแบบนี้เป็นโครงสร้างที่แสดงเอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command) และขอบข่ายการควบคุมงาน (Span of Control) อย่างชัดเจน การที่ครูใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุดเพียงผู้เดียว ทำให้เกิดความสับสนในการสั่งการและควบคุมงาน แต่โครงสร้างแบบนี้จะไม่เหมาะที่จะใช้กับหน่วยงานที่มีคนมาก และมีหลายแผนกงาน เพราะการควบคุมจะไม่เหมาะสมเท่าที่ควร

โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้การตัดสินใจในการทำงานเป็นไปตามวิถีทางของประชาธิปไตย หน่วยงานบางอย่างนิยมจัดโครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Structure) ทั้งนี้มีการตั้งบุคคลหรือคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อให้มีส่วนร่วมในการคิด และเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา มีโครงสร้างเหมือนโครงสร้างงานหลัก สิ่งที่เพิ่มขึ้นคือ หน่วยงานที่ปรึกษา ซึ่งอาจเป็นรูปแบบ สมาคมศิษย์เก่า สภาคณาจารย์ ฯลฯ เข้ามาร่วมในการให้คำปรึกษาพิจารณาเรื่องราวที่เป็นปัญหา แต่หน่วยงานที่ปรึกษามิมีสิทธิ์ในการตัดสินใจสั่งการแต่ประการใด อำนาจการสั่งการมอบหมายงานย่อมมีอยู่ในหน่วยงานหลัก (Line Authority) เท่านั้น โครงสร้างการบริหารงานแบบนี้นิยมใช้มาก โดยเฉพาะกรณีที่ผู้บริหารต้องการหลีกเลี่ยงไม่ให้ถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้บริหารโดยเผด็จการ



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาการบริหารโรงเรียน

แหล่งที่มา : ชัยฤกษ์ วราวิทยา. การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น. 2526 : 22.

ผลดี

1. ความสัมพันธ์ของบุคคลแต่ละคนตามสายงานในองค์การแสดงไว้อย่างชัดเจน
2. บุคคลแต่ละคนเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจตามสายงานได้ชัดเจน
3. ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ยิ่งขึ้น

4. ความล้มเหลวหรือความสำเร็จของงาน ไม่ได้อยู่ที่ใครใหญ่เพียงคนเดียว คณะที่ปรึกษามีส่วนในความล้มเหลวหรือสำเร็จนั้น ๆ ด้วย

ผลเสีย

1. เป็นโครงสร้างการบริหารงานที่นำไปสู่รูปแบบการบริหารที่ใช้อำนาจเต็มกับผู้บังคับบัญชา (โดยอ้างความเห็นชอบของที่ปรึกษา)
2. หน่วยงานหลักอาจถูกบีบบังคับจากหน่วยงานที่ปรึกษา บังเกิดความเสียหายแก่องค์การ
3. หน่วยงานหลักระดับสูงอาจไม่จริงจังต่อระดับต่ำ แต่ระดับต่ำมักจะเชื่อมั่นและมีศรัทธาต่อระดับสูง
4. ช่วงติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาเบื้องล่าง มีความคล่องตัว แต่การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนมีอุปสรรคมากขึ้น

โครงสร้างแบบงานเฉพาะ

โครงสร้างแบบนี้ คำนึงถึงหน้าที่การงาน (Functions) ของแต่ละตำแหน่งว่าเกี่ยวข้องกับตำแหน่งใด ๆ บ้าง และผู้ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่ามีหน้าที่สั่งการผู้ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า เฉพาะที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ฉะนั้นจึงปรากฏว่าบุคคลในองค์การที่บริหารตามแบบโครงสร้างแบบงานเฉพาะ จะมีหัวหน้าหลายคน หน่วยงานย่อยอาจต้องรายงานต่อหน่วยงานที่สูงกว่า 2-3 หน่วย การจัดโครงสร้างงานแบบเฉพาะใช้มากในวงการธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในการสั่งการ เช่น พนักงานฝ่ายขายต้องรายงานต่อหัวหน้าแผนกคลังสินค้า ในการสั่งสินค้าเพิ่ม เป็นต้น แม้ว่าการบริหารในวงการธุรกิจค่อนข้างจะยุ่งยาก หากยึดโครงสร้างแบบงานเฉพาะในการบริหาร แต่งานธุรกิจนั้นต้องการการตัดสินใจที่ถูกต้อง และโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดซึ่งจะนำความเสียหายมาสู้องค์การ

การบริหารโรงเรียนไม่นิยมาใช้โครงสร้างแบบนี้ และโครงสร้างแบบนี้ก็ไม่เหมาะที่จะใช้อีกด้วย เพราะโครงสร้างนี้จะทำให้ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ทำให้สายงานการบังคับบัญชา (Chain of Command) สับสน ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ถูก

ความขัดแย้งในโรงเรียน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2526 : 22) ได้อธิบายถึงความขัดแย้งที่พบในโรงเรียนสรุปได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งในด้านสายงาน เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการบริหารโดยตรง อาจมีสาเหตุมาจาก การขาดการวางแผน และโครงการในการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน
2. ความขัดแย้งในด้านเป้าหมาย สาเหตุมาจาก แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายในการดำเนินการที่ไม่ตรงกัน จึงปฏิบัติไม่เหมือนกัน
3. ความขัดแย้งในด้านบทบาท มีสาเหตุมาจาก บทบาทของคนในองค์กรที่อาจจะมีหลายบทบาทในขณะเดียวกันจึงไม่ทราบว่าควรจะใช้บทบาทอะไร
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ุณนัยและอูณนัย เกิดจากการบริหารงานของกลุ่ม ุณนัยในโรงเรียน ไม่เป็นไปตามที่กลุ่มอูณนัยคาดหวังหรือต้องการ ก็อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นในโรงเรียนได้
5. ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับหน่วยงานช่วยในโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการฝ่ายปกครอง มีหน้าที่เป็นหน่วยงานที่ปรึกษาของผู้บริหาร ดังนั้นอาจมีบางครั้งที่หน่วยงานช่วยเหล่านี้เข้ามาเสนอแนะเชิงบังคับให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารไม่เห็นด้วย จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น
6. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความคับข้องใจ เช่น ครูคนหนึ่งมีอาวุโสมากกว่าหัวหน้าสายวิชา และคิดว่าตนเองน่าจะได้เป็นหัวหน้าสายมากกว่า แต่ไม่ได้เป็น จึงเกิดความคับข้องใจไม่ยอมรับ ไม่ให้ความร่วมมือกับหัวหน้าสาย จนกลายเป็นความขัดแย้งขึ้น

ระเบียบกรมการศึกษานอกโรงเรียนว่าด้วยการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ พ.ศ. 2534

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระเบียบกรมการศึกษานอกโรงเรียน ว่าด้วยการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ พ.ศ. 2524 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยระเบียบกรมการศึกษานอกโรงเรียนว่าด้วยการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2525 ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 28 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน พ.ศ. 2531 กรมการศึกษานอกโรงเรียน จึงวางระเบียบไว้ดังนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบกรมการศึกษานอกโรงเรียน ว่าด้วยการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ พ.ศ. 2534"

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิก

(1) ระเบียบกรมการศึกษานอกโรงเรียนว่าด้วยการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ พ.ศ. 2524

(2) ระเบียบกรมการศึกษานอกโรงเรียนว่าด้วยการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2525

บรรดาระเบียบ คำสั่ง หรือข้อบังคับอื่นใด ที่กำหนดไว้แล้วในระเบียบนี้หรือที่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 4 ให้อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียนรักษาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

หมวด 1

การจัดตั้ง

ข้อ 5 โรงเรียนผู้ใหญ่เป็นสถานศึกษา มีฐานะเป็นโรงเรียนรัฐบาล อาจจัดตั้งขึ้นในสถานที่ของหน่วยราชการ องค์การ รัฐวิสาหกิจ วัด หรือสถานที่อื่น ๆ ทั้งนี้ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังนี้

- (1) เป็นสถานที่เหมาะสมและปลอดภัย
- (2) มีอุปกรณ์การเรียนการสอนเพียงพอสำหรับหลักสูตรที่เปิดสอน
- (3) มีผู้สอนที่ชำนาญการสอนในวิชานั้น ๆ
- (4) มีจำนวนนักเรียนไม่น้อยกว่า 50 คน

ข้อ 6 การขออนุญาตจัดตั้งโรงเรียนผู้ใหญ่ ให้เสนอต่อกรมการศึกษานอกโรงเรียนล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 2 เดือน และต้องได้รับอนุญาตก่อนจึงจะดำเนินการได้

ข้อ 7 โรงเรียนผู้ใหญ่ ต้องจัดทำหรือจัดทำมีเอกสารดังนี้

- (1) สมุดหมายเหตุรายวัน
- (2) บัญชีลงเวลาปฏิบัติงานของบุคลากร
- (3) สมุดทะเบียนนักศึกษา
- (4) หลักฐานการศึกษา เช่น ระเบียนแสดงผลการเรียน รายงานสรุปผลการเรียน แบบรายงานผู้จบหลักสูตร ทะเบียนเวลาเรียน และการประเมินผลการเรียน
- (5) เอกสารและหลักฐานทางการเงินและพัสดุ
- (6) แบบพิมพ์อื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน

ข้อ 8 โรงเรียนผู้ใหญ่มีหน้าที่จัดและบริหารการศึกษานอกโรงเรียน ตามหลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญศึกษา วิธีเรียนแบบชั้นเรียนและหรือหลักสูตรสายอาชีพ

หมวด 2

ภาคเรียนและเวลาทำการสอน

ข้อ 9 การแบ่งภาคเรียนและวันเปิดปิดภาคเรียนหลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียน
สายสามัญศึกษา ให้เป็นไปตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนหลักสูตรสายอาชีพให้
เป็นไปตามเงื่อนไขของหลักสูตรนั้น

การปิดภาคเรียนในกรณีอื่น ให้เป็นไปตามประกาศและคำสั่งของทางราชการ

ข้อ 10 เวลาทำการสอนให้อยู่ระหว่างเวลา 08.30 - 22.00 น.

ข้อ 11 การหยุดสอนชั่วคราว ให้ขออนุญาตต่ออธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน
หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายโดยจะหยุดสอนชั่วคราวได้ไม่เกินครั้งละ 1 ภาคเรียน และไม่เกิน 2
ภาคเรียนติดต่อกัน โดยให้ยื่นขออนุญาตภายในภาคเรียนที่หยุดทำการสอน

ส่วนโรงเรียนผู้ใหญ่วัยที่เปิดสอนเฉพาะหลักสูตรสายอาชีพ ให้หยุดสอนชั่วคราวติดต่อกัน
ได้ไม่เกิน 1 ปี

หมวด 3

บุคลากร

ข้อ 12 บุคลากรโรงเรียนผู้ใหญ่ มีดังนี้

- (1) ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการ
บริหารงานของโรงเรียน
- (2) ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีหน้าที่
รับผิดชอบช่วยบริหารงานของโรงเรียน ตามที่ได้รับมอบหมาย
- (3) เจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน บัญชีและพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ
งานธุรการ การเงิน บัญชีและพัสดุ หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

- (4) เจ้าหน้าที่ทะเบียนวัดผล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวัดผล ประเมินผลการเรียน หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- (5) ครูหรืออาจารย์ บรรณารักษ์ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการแนะแนว ดูแล สื่อการเรียนการสอน หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- (6) ครูหรืออาจารย์แนะแนว มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการแนะแนว การให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา การประชาสัมพันธ์ หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- (7) ครูหรืออาจารย์ หรือผู้สอน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน วัดผลการเรียน หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- (8) นักการภารโรง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลทรัพย์สินของโรงเรียน การรักษาความปลอดภัย รักษาความสะอาด เปิดปิดอาคาร อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในโรงเรียนหรืองานอื่นที่ได้รับการมอบหมาย

ข้อ 13 โรงเรียนผู้ใหญ่อาจเชิญชวนบุคลากรมาเป็นวิทยากรในการเรียนการสอนได้เป็นครั้งคราว ตามที่กรมการศึกษานอกโรงเรียนกำหนด

ข้อ 14 บุคลากรโรงเรียนผู้ใหญ่ ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- (1) มีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523
- (2) ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ต้องเป็นหัวหน้าสถานศึกษาของโรงเรียนภาคปกติ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่โรงเรียนผู้ใหญ่ตั้งอยู่ หรือผู้ที่หัวหน้าสถานศึกษา หรือหัวหน้าหน่วยงานมอบหมายหรือได้รับคำยินยอมจากเจ้าของกิจการในกรณีที่เป็นโรงเรียนผู้ใหญ่ที่เอกชนขอจัดตั้ง

สำหรับโรงเรียนผู้ใหญ่สอนพระภิกษุสามเณร ต้องเป็นเจ้าอาวาสของวัดที่ขอจัดตั้งโรงเรียนผู้ใหญ่ หรือผู้ที่เจ้าอาวาสมอบหมาย

การมอบหมายหรือให้คำยินยอมให้ทำเป็นลายลักษณ์อักษร และมีผลตลอดไปจนกว่าผู้มอบหมายหรือผู้ให้คำยินยอมจะพ้นจากตำแหน่ง หรือขอเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น

(3) ผู้ช่วยครูใหญ่ หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ต้องมีคุณสมบัติ

ก. เป็นข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 5 หรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือ

ข. มีวุฒิระดับอนุปริญญา หรือเทียบเท่าขึ้นไป

(4) ครู หรืออาจารย์ หรือผู้สอน ต้องมีวุฒิดังนี้

ก. ระดับประถมศึกษา ต้องมีวุฒิ บ.กศ. หรือเทียบเท่าขึ้นไป

ข. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ต้องมีวุฒิ บ.กศ.สูง หรือเทียบเท่าขึ้นไป

ค. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ต้องมีวุฒิปริญญาตรี หรือเทียบเท่าขึ้นไป

ง. หลักสูตรสายอาชีพ ต้องมีวุฒิ ปวช. หรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือ
ผู้ชำนาญงานในสาขาวิชาชีพโดยมีวุฒิตรของสถานศึกษาหรือหนังสือรับรองความชำนาญงานไม่น้อยกว่า 2 ปี มาแสดง

(5) เจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน บัญชีและพัสดุ ต้องเป็นข้าราชการระดับ 2 หรือเทียบเท่าขึ้นไป

(6) เจ้าหน้าที่ทะเบียนวัดผล ต้องมีวุฒิระดับอนุปริญญา หรือเทียบเท่าขึ้นไป

(7) ครู หรืออาจารย์ บรรณารักษ์ ต้องเป็นผู้ทำหน้าที่บรรณารักษ์ห้องสมุดของโรงเรียนภาคปกติ หรือเป็นผู้มีความรู้ในวิชาบรรณารักษ์

(8) ครู หรืออาจารย์แนะแนว ต้องมีวุฒิปริญญาตรี หรือเทียบเท่าขึ้นไป

(9) นักการภารโรง ต้องมีความรู้ไม่ต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 4 หรือเทียบเท่า

บุคลากรตามข้อ 12 (1) (2) (3) (4) (5) (6) และ (7) ต้องเป็นผู้ผ่านการอบรมโดยได้รับวุฒิตรตามหลักสูตรของกรมการศึกษานอกโรงเรียน เว้นแต่ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อนี้ได้ทันที ให้บรรจุนุคคลอื่น

ซึ่งมีคุณสมบัติตามข้อ 12 (1) (2) (3) (4) (5) (6) และ (7) และให้บุคลากรดังกล่าว
 เข้ารับการอบรมทันทีที่มีการอบรมครั้งต่อไป หากบุคคลดังกล่าวไม่เข้ารับการอบรมตามที่ทาง
 ราชการจัดให้ ให้ถือว่าบุคคลผู้นั้นพ้นสภาพที่จะทำหน้าที่ และให้สถานศึกษาจัดบุคลากรที่มี
 คุณสมบัติครบถ้วนเข้าปฏิบัติหน้าที่แทน

ข้อ 15 การบรรจุ แต่งตั้ง และพ้นจากตำแหน่ง บุคลากรโรงเรียนผู้ใหญ่นั้น เป็น
 อำนาจของอธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายโดยให้จัดทำเป็นคำสั่ง

ข้อ 16 การบรรจุบุคลากรให้ปฏิบัติงานในโรงเรียนผู้ใหญ่เกินกว่าหนึ่งแห่ง จะ
 กระทำได้

ข้อ 17 ในกรณีครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนผู้ใหญ่ว่างลง
 หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นครั้งคราว ให้ผู้ช่วยครูใหญ่ หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือ
 ผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้รักษาการในตำแหน่ง ถ้ามีผู้ช่วยหลายคน ให้ผู้มีอำนาจตามข้อ 15
 แต่งตั้งผู้ช่วยคนหนึ่ง หรือหลายคนรักษาการในตำแหน่งตามลำดับไว้เป็นการล่วงหน้าได้

ในกรณีไม่มีผู้ช่วยครูใหญ่ หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ให้ผู้มี
 อำนาจตามข้อ 15 สั่งให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งโรงเรียนนั้นรักษาการในตำแหน่ง

ข้อ 18 การพ้นจากบุคลากรโรงเรียนผู้ใหญ่ มีดังนี้

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) อายุครบ 60 ปี หรือเกษียณอายุราชการ
- (4) ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง
- (5) ขาดคุณสมบัติตามข้อ 14
- (6) สำหรับครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนผู้ใหญ่
 เมื่อพ้นจากตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษาของโรงเรียนภาคปกติ
 หรือหัวหน้าหน่วยงานที่โรงเรียนนั้นตั้งอยู่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารในประเทศไทย พบว่า มีผู้ศึกษาและทำการวิจัยในเรื่องนี้ที่พบคือ

วิรัตน์ ศิริบุรณ (2518 : 63) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า อายุและประสบการณ์ของครูใหญ่ไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการบริหารเป็นผลรวมของตัวแปรหลายชนิด อายุ และประสบการณ์ อาจมีอิทธิพลที่มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดความแตกต่างกันทางด้านสมรรถภาพบริหารขึ้นได้

เจริญ โศภสีอานวย (2530 : 72) ทำการวิจัยในเรื่องวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาแบบการยอมให้ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และแบบการร่วมมือกันน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกัน จะมีวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่ต่างกัน

ประชุม โพธิกุล (2532 : 147) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภูมิภาคตะวันตก โดยใช้ทฤษฎีของ โรบินส์ (Robbins) ปรากฏผลว่า ผู้บริหารให้อันดับความสำคัญของการใช้ยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งสูงสุด และเท่ากันมี 2 วิธีคือ การแก้ปัญหาาร่วมกัน กับการเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคล อันดับความสำคัญต่ำสุด ได้แก่ การใช้ยุทธวิธีเพิ่มทรัพยากร ความสำเร็จของการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ ในการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การแก้ปัญหาาร่วมกัน การเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคล การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การหลีกเลี่ยง การเปลี่ยนโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร และการกลบเกลื่อน

วิระพงษ์ แส่นโรจน์ (2533 : 107) ได้ทำการศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 9 ส่วนใหญ่เลือกใช้การยอมให้ นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้อย่างสูงสุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า การยอมให้และการร่วมมือ ใช้นี้อยู่ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ใช้นี้อยู่ในระดับสูง การแข่งขัน ใช้นี้อยู่ในระดับต่ำ

แบรดเลย์ (Bradley. 1984 : 66) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ ใช้นในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิงและชาย ในเขตเมือง เดนเวอร์ ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

พริทชาร์ด (Pritchard. 1985 : 2810) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการชาย และหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชน สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบโรมัส คิลแมนน์ ในการเก็บข้อมูล การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชาย ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชน สหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน
2. ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน
3. ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน

4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน
5. ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน
6. ผู้บริหารที่อยู่ในเขตโรงเรียนต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญ สังกัดส่วนกลางในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 172 คน จากจำนวนโรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่สายสามัญสังกัดส่วนกลาง ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 86 โรงเรียน แยกเป็นอาจารย์ใหญ่ 86 คน และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 86 คน และใช้ประชากรทั้งหมด 172 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 108 - 109) ได้ถอดความมาจากเครื่องมือของโรมัส และคิลแมนน์ (1987 : 11 - 16) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 วิธีคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อยตัวเลือก ก และ ข

ขั้นตอนและวิธีการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทฤษฎี เอกสาร ตำรา บทความ การสัมภาษณ์ ปัญหาที่เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวิจัย โดยใช้เครื่องมือของธมัส และคิลแมนน์ ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. ศึกษาเครื่องมือซึ่งถอดความโดย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 108 - 109) นำไปเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท
2. นำเครื่องมือในข้อ 1 ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 20 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น
3. หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Coefficient Correlation) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น ปรากฏว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น 0.78
4. นำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ศึกษา (รายละเอียดของเครื่องมืออยู่ในภาคผนวก)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ให้ออกหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงมีนาคม 2537 ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ 140 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.40 ของจากเวทกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 172 คน

3. เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว นำแบบสอบถามนั้นมาทำการวิเคราะห์โดยข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารกระทำโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ การจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้ง และเปรียบเทียบโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างโดยใช้ t-test และ F-test

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถามและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐานตามตัวแปรที่จะศึกษา
2. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ
3. นำข้อมูลเกี่ยวกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มหากระทำโดยการแจกแจงนับและจัดกลุ่มคะแนนตามหลักเกณฑ์ของธอมัส และคิลแมนน์ ซึ่งในแบบสอบถามจะประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก กับ ข แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่ละพฤติกรรมจะมี 12 ข้อ หรือ 12 คะแนน ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนข้อในแต่ละพฤติกรรมของแบบสอบถามวิธีแก้ไขความขัดแย้ง

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ข
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข			ก	
10	ก		ข		
11		ก			ข
12			ข	ก	
13	ข		ก		
14	ข	ก			
15				ข	ก
16	ข				ก
17	ก			ข	
18			ข		ก
19		ก		ข	
20		ก	ข		
21		ข			ก

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
22	ข		ก		
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก

จำนวนข้อหรือคะแนนในแต่ละพฤติกรรม มีดังนี้

การเอาชนะ 12 ข้อ (คะแนน)

การร่วมมือ 12 ข้อ (คะแนน)

การประนีประนอม 12 ข้อ (คะแนน)

การหลีกเลี่ยง 12 ข้อ (คะแนน)

การยอมให้ 12 ข้อ (คะแนน)

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการเอาชนะคือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 3, 8, 10, 17, 25, 28 และตัวเลือก ข ข้อ 6, 9, 13, 14, 16, 22

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือคือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 5, 11, 14, 19, 20, 23 และตัวเลือก ข ข้อ 2, 8, 21, 26, 28, 30

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมคือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 2, 4, 13, 22, 26, 29 และตัวเลือก ข ข้อ 7, 10, 12, 18, 20, 24

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงคือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 1,6,7 9,12,27 และตัวเลือก ข ข้อ 5,15,17;19,23,29

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการยอมให้คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 15,16,18 21,24,30 และตัวเลือก ข ข้อ 1,3,4,11,25,27

4. หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ใหญ่ตามตัวแปรที่ศึกษา

5. หาค่าความถี่ ค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มารวบรวมคะแนนตามระดับการแก้ไข คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ โดยอ้างอิงเกณฑ์ของ โรมัส และคิลแมนต์ (เจริญ รอกสีอานวย. 2530 : 23 ; อ้างอิงมาจาก โรมัส และคิลแมนต์. 1987 : 6) ดังนี้

ผู้ตอบถูกระหว่าง 8 - 12 ข้อ ถือว่าแก้ปัญหาได้ในระดับสูง

ผู้ตอบถูกระหว่าง 4 - 7 ข้อ ถือว่าแก้ปัญหาได้ในระดับปานกลาง

ผู้ตอบถูกระหว่าง 0 - 3 ข้อ ถือว่าแก้ปัญหาได้ในระดับต่ำ

6. หาค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มพฤติกรรมและนำมาจัดลำดับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ตามตัวแปรที่ศึกษา

7. ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ t-test ตามตัวแปรเพศ วุฒิต่างการศึกษา เขตที่ตั้งของโรงเรียน ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ใช้ F-test ตามตัวแปร อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. สถิติสำหรับการตรวจสอบเครื่องมือ การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งฉบับ โดยใช่วิธีการสอบซ้ำตามหลักสถิติในรูปสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ใช้สูตร

$$N \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y$$

$$r_{tt} = \frac{N \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2] [N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

(ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2524 : 163 - 164)

เมื่อ r_{tt} แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ΣXY แทน ผลรวมทั้งหมดของผลคูณระหว่างคะแนนการสอบครั้งแรก
(X) และคะแนนการสอบครั้งที่ 2 (Y)

ΣX แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนการสอบครั้งแรก

ΣY แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนการสอบครั้งที่สอง

ΣX^2 แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนน
การสอบครั้งแรก

ΣY^2 แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนน
ที่ได้จากการสอบครั้งที่สอง

2. หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.1 ห้อตราร้อยละ ใช้สูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}} \times 100$$

2.2 ค่าเฉลี่ย ใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย

ΣX แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

N แทน จำนวนคะแนนทั้งหมด

2.3 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ.

2528 : 64) ใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน จำนวนคะแนนทั้งหมด

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

3.1 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้ t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม (ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2528 : 86) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s^2_1}{n_1} + \frac{s^2_2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติแสดงความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่ม

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 1 และค่าคะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 2

s^2_1, s^2_2 แทน ความแปรปรวนกลุ่มที่ 1 และความแปรปรวนกลุ่มที่ 2

n_1, n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3.2 ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวประกอบทางเดียว (One way

Analysis of Variance) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่าสองกลุ่ม โดยใช้ F-test (ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2528 : 95) ใช้สูตร

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติแสดงความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่มากกว่า
สองกลุ่ม

MS_b แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างนั้น ผู้วิจัยใช้สถิติค่าที (t-test) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 กลุ่ม และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Anova) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ซึ่งการวิเคราะห์ผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการแปลความหมายข้อมูลดังนี้

N	แทน	จำนวนคะแนนทั้งหมด
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่มี 2 กลุ่ม
F	แทน	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอเป็นสามตอน

คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่
- ตอนที่ 2 วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่
- ตอนที่ 3 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ เป็นการวิเคราะห์จากผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ ซึ่งตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	60	42.90
หญิง	80	57.10
2. อายุ		
ต่ำกว่า 35 ปี	16	11.40
35 - 40 ปี	27	19.30
41 - 45 ปี	33	23.60
46 ปีขึ้นไป	64	45.70
3. วุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	123	87.90
สูงกว่าปริญญาตรี	17	12.10
4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง		
น้อยกว่า 10 ปี	53	37.90
10 - 15 ปี	39	27.90
มากกว่า 15 ปี	48	34.30

ตาราง 2 (ต่อ)

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
5. ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	52	37.10
ขนาดกลาง	49	35.00
ขนาดใหญ่	39	27.90
6. เขตที่ตั้งของโรงเรียน		
เขตชั้นใน	100	71.40
เขตชั้นนอก	40	28.60

จากตาราง 2 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วัดทั้งหมดจําแนกตามเพศนั้นเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายดังนี้ เพศหญิง 80 คน คิดเป็นร้อยละ 57.10 เมื่อแบ่งตามระดับอายุส่วนใหญ่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70 ในด้านวุฒิทางการศึกษา พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 87.90 ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี มีมากกว่า ซึ่งมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90 สำหรับด้านขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยมีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 ด้านเขตที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเขตชั้นใน มีจำนวนมากที่สุดถึง 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40

ตอนที่ 2 วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่

การวิเคราะห์วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ แยกออกเป็น 3 ข้อ
คือ

2.1 การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน

2.2 การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดกลุ่มระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน

2.3 การหาค่าเฉลี่ย และจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียน

2.1 การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนผู้ใหญ่ จันทนตามต้วแปรเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง
ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 3 - 8

ตาราง 3 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
 ผู้ใหญ่ จันทนตามต้วแปรเพศ

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ชาย			หญิง		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	5	6.94	5	4	3.77	5
2. การร่วมมือ	9	12.50	3	24	22.64	3
3. การประนีประนอม	31	43.06	1	39	36.79	1
4. การหลีกเลี่ยง	19	26.39	2	29	27.36	2
5. การยอมให้	8	11.11	4	10	9.44	4

จากตาราง 3 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญเพศชายและเพศหญิงเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 43.06 และ 36.79 เลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 6.94 และ 3.77 ตามลำดับ

4 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าจําแนกตามอายุ

ความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 35 ปี			35-40 ปี			41-45 ปี			46 ปีขึ้นไป		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
ร.เอาชนะ	1	5.26	5	2	6.25	5	3	7.50	5	3	3.45	5
ร.ร่วมมือ	4	21.05	3	9	28.12	2	5	12.50	3	15	17.24	3
ร.ประนีประนอม	5	26.32	2	13	40.62	1	15	37.50	1	37	42.53	1
ร.หลีกเลี่ยง	7	36.84	1	5	15.63	3	13	32.50	2	23	26.44	2
ร.ยอมให้	2	10.53	4	3	9.38	4	4	10.00	4	9	10.34	4

จากตาราง 4 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าอายุต่ำกว่า 35 ปี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 36.84 และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 5.26 สำหรับผู้บริหารอายุ 35-40 ปี, 41-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 40.62, 37.50 และ 42.53 เลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 6.25, 7.50 และ 3.45 ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ผู้ใหญ่ จันแนกตามวุฒิทางการศึกษา

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	8	5.16	5	1	4.35	5
2. การร่วมมือ	30	19.35	3	3	13.04	3
3. การประนีประนอม	61	39.35	1	9	39.13	1
4. การหลีกเลี่ยง	40	25.82	2	8	34.78	2
5. การยอมให้	16	10.32	4	2	8.70	4

จากตาราง 5 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี
เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 39.35 และ
39.13 เลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 5.16 และ 4.35 ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ผู้ใหญ่ จำนวนตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	น้อยกว่า 10 ปี			10 ปี ถึง 15 ปี			มากกว่า 15 ปี		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	3	4.62	5	2	4.08	5	4	6.25	5
2. การร่วมมือ	11	16.92	3	10	20.41	3	12	18.75	3
3. การประนีประนอม	27	41.54	1	21	42.86	1	22	34.38	1
4. การหลีกเลี่ยง	19	29.23	2	13	26.53	2	16	25.00	2
5. การยอมให้	5	7.69	4	3	6.12	4	10	15.62	4

จากตาราง 6 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นี้มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง
น้อยกว่า 10 ปี, 10 ปี ถึง 15 ปี และมากกว่า 15 ปี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการ
ประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 41.54, 42.86 และ 34.38 เลือกการเอาชนะ
เป็นลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 4.62, 4.08 และ 6.25 ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ผู้ใหญ่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก			ขนาดกลาง			ขนาดใหญ่		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	2	3.17	5	6	9.84	5	1	1.85	5
2. การร่วมมือ	13	20.63	3	10	16.39	3	10	18.52	3
3. การประนีประนอม	26	41.27	1	23	37.70	1	21	38.89	1
4. การหลีกเลี่ยง	18	28.58	2	13	21.32	2	17	31.48	2
5. การยอมให้	4	6.35	4	9	14.75	4	5	9.26	4

จากตาราง 7 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 41.27, 37.70 และ 38.89 เลือกแบบการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 3.17, 9.84 และ 1.85 ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ผู้ใหญ่ จำนวนตามเขตที่ตั้งโรงเรียน

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	เขตชั้นใน			เขตชั้นนอก		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	7	5.38	5	2	4.17	5
2. การร่วมมือ	27	20.77	3	6	12.50	3
3. การประนีประนอม	47	36.16	1	23	47.92	1
4. การหลีกเลี่ยง	35	26.92	2	13	27.08	2
5. การยอมให้	14	10.77	4	4	8.33	4

จากตาราง 8 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นอกเขตพื้นที่ชั้นในและเขตพื้นที่ชั้นนอก
เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 36.16 และ
47.92 เลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 5.38 และ 4.17 ตามลำดับ

2.2 การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดกลุ่มระดับการแก้ไขความขัดแย้งของ

ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำนวนตามตัวแปรเพศ อายุ ภูมิภาคการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 9 - 15

ตาราง 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อ
จำนวนตามเพศ

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>เพศชาย</u>						
1. การเอาชนะ	6	10.00	14	23.33	40	66.67
2. การร่วมมือ	14	23.33	45	75.00	1	1.67
3. การประนีประนอม	34	56.67	26	43.33	-	-
4. การหลีกเลี่ยง	24	40.00	36	60.00	-	-
5. การยอมให้	11	18.33	40	66.67	9	15.00
<u>เพศหญิง</u>						
1. การเอาชนะ	5	6.25	23	28.75	52	65.00
2. การร่วมมือ	27	33.75	52	65.00	1	1.25
3. การประนีประนอม	47	58.75	31	38.75	2	2.50
4. การหลีกเลี่ยง	35	43.75	41	51.25	4	5.00
5. การยอมให้	14	17.50	56	70.00	10	12.50

จากตาราง 9 แสดงว่าผู้บริหารเพศชายส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 56.67 ระดับกลาง การร่วมมือ ร้อยละ 75.00 การยอมให้ ร้อยละ 66.67 และการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 60.00 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 66.67 สำหรับเพศหญิงส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 58.75 ระดับกลาง การยอมให้ ร้อยละ 70.00 การร่วมมือ ร้อยละ 65.00 การหลีกเลี่ยง ร้อยละ 51.25 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 65.00

ตาราง 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่า
จำแนกตามอายุ

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>อายุต่ำกว่า 35 ปี</u>						
1. การเอาชนะ	1	6.25	7	43.75	8	50.00
2. การร่วมมือ	5	31.25	11	68.75	-	-
3. การประนีประนอม	8	50.00	6	37.50	2	12.50
4. การหลีกเลี่ยง	8	50.00	7	43.75	1	6.25
5. การยอมให้	3	18.75	11	68.75	2	12.50
<u>อายุ 35 - 40 ปี</u>						
1. การเอาชนะ	3	11.11	9	33.33	15	55.56
2. การร่วมมือ	7	25.92	19	70.38	1	3.70
3. การประนีประนอม	15	55.56	12	44.44	-	-
4. การหลีกเลี่ยง	9	33.33	18	66.67	-	-
5. การยอมให้	4	14.81	19	70.38	4	14.81
<u>อายุ 41 - 45 ปี</u>						
1. การเอาชนะ	4	12.12	11	33.33	18	54.55
2. การร่วมมือ	9	27.27	23	69.70	1	3.03
3. การประนีประนอม	18	54.55	15	45.45	-	-

ตาราง 10 (ต่อ)

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. การหลีกเลี่ยง	13	39.39	19	57.58	1	3.03
5. การยอมให้	5	15.15	22	66.67	6	18.18
<u>อายุ 46 ปีขึ้นไป</u>						
1. การเอาชนะ	3	4.69	10	15.63	51	79.68
2. การร่วมมือ	20	31.25	44	68.75	-	-
3. การประนีประนอม	40	62.50	24	37.50	-	-
4. การหลีกเลี่ยง	29	45.31	33	51.56	2	3.13
5. การยอมให้	13	20.31	44	68.75	7	10.94

จากตาราง 10 แสดงว่าผู้บริหารอายุต่ำกว่า 35 ปี ส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 50.00 ระดับกลาง การร่วมมือและการยอมให้ ร้อยละ 68.75 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 50.00 ผู้บริหารที่มีอายุ 35 - 40 ปี ส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 55.56 ระดับกลาง การร่วมมือและการยอมให้เท่ากัน คือ ร้อยละ 70.38 การหลีกเลี่ยง ร้อยละ 66.67 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 55.56 ผู้บริหารอายุ 41-45 ปี ส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม

ร้อยละ 54.55 ระดับกลาง การร่วมมือ ร้อยละ 69.70 การยอมให้ ร้อยละ 66.67 การ
 หลีกเลียง ร้อยละ 57.58 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 54.55 สำหรับผู้บริหารอายุ 46 ปี
 ขึ้นไป ส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม
 ร้อยละ 62.50 ระดับกลาง การร่วมมือ และการยอมให้เท่ากัน ร้อยละ 68.75 การหลีกเลียง
 ร้อยละ 51.56 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 79.68

ตาราง 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วิทยา
จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ปริญญาตรี</u>						
1. การเอาชนะ	10	8.13	30	24.39	83	67.48
2. การร่วมมือ	36	29.26	85	69.11	2	1.63
3. การประนีประนอม	71	57.72	50	40.65	2	1.63
4. การหลีกเลี่ยง	53	43.09	67	54.47	3	2.44
5. การยอมให้	21	17.07	83	67.48	19	15.45
<u>สูงกว่าปริญญาตรี</u>						
1. การเอาชนะ	1	5.88	7	41.18	9	52.94
2. การร่วมมือ	5	29.41	12	70.59	-	-
3. การประนีประนอม	10	58.82	7	41.18	-	-
4. การหลีกเลี่ยง	6	35.30	10	58.82	1	5.88
5. การยอมให้	4	23.53	13	76.47	-	-

จากตาราง 11 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้นำวุฒิปริญญาตรีส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 57.72 ระดับกลาง การร่วมมือ ร้อยละ 69.11 การยอมให้ ร้อยละ 67.48 การหลีกเลี่ยง ร้อยละ 54.47 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 67.48 สำหรับผู้บริหารวุฒิปริญญาตรีส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 58.82 ระดับกลาง การยอมให้ ร้อยละ 76.47 การร่วมมือ ร้อยละ 70.59 การหลีกเลี่ยง ร้อยละ 58.82 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 52.94

ตาราง 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วิทยา
จำนวนตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>น้อยกว่า 10 ปี</u>						
1. การเอาชนะ	7	13.21	15	28.30	31	58.49
2. การร่วมมือ	15	28.30	37	69.81	1	1.89
3. การประนีประนอม	32	60.38	21	39.62	-	-
4. การหลีกเลี่ยง	18	33.96	33	62.26	2	3.78
5. การยอมให้	9	16.98	33	62.26	11	20.76
<u>10 ปี ถึง 15 ปี</u>						
1. การเอาชนะ	3	7.69	15	38.46	21	53.85
2. การร่วมมือ	11	28.21	27	69.23	1	2.56
3. การประนีประนอม	22	56.41	15	38.46	2	5.13
4. การหลีกเลี่ยง	19	48.72	20	51.28	-	-
5. การยอมให้	5	12.82	30	76.92	4	10.26
<u>มากกว่า 15 ปี</u>						
1. การเอาชนะ	1	2.08	7	14.58	40	83.34
2. การร่วมมือ	15	31.25	33	68.75	-	-
3. การประนีประนอม	27	56.25	21	43.75	-	-

ตาราง 12 (ต่อ)

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. การหลีกเลี่ยง	22	45.83	24	50.00	2	4.17
5. การยอมให้	11	22.92	33	68.75	4	8.33

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วัยที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 60.38 ระดับกลาง การร่วมมือ ร้อยละ 69.81 การหลีกเลี่ยงและการยอมให้เท่ากัน ร้อยละ 62.26 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 58.49 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 10 ปี ถึง 15 ปี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 56.41 ระดับกลาง การยอมให้ ร้อยละ 76.92 การร่วมมือ ร้อยละ 69.23 การหลีกเลี่ยง ร้อยละ 51.28 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 53.85 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 15 ปี ส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 56.25 ระดับกลาง การร่วมมือและการยอมให้เท่ากัน ร้อยละ 68.75 และการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 50.00 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 83.34

ตาราง 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่า
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ขนาดเล็ก</u>						
1. การเอาชนะ	6	11.54	16	30.77	30	57.69
2. การร่วมมือ	19	36.54	31	59.61	2	3.85
3. การประนีประนอม	27	51.92	23	44.23	2	3.85
4. การหลีกเลี่ยง	21	40.39	31	59.61	-	-
5. การยอมให้	7	13.46	33	63.46	12	23.08
<u>ขนาดกลาง</u>						
1. การเอาชนะ	4	8.16	16	32.65	29	59.19
2. การร่วมมือ	11	22.45	38	77.55	-	-
3. การประนีประนอม	29	59.18	20	40.82	-	-
4. การหลีกเลี่ยง	20	40.82	26	53.06	3	6.12
5. การยอมให้	8	16.33	36	73.47	5	10.20
<u>ขนาดใหญ่</u>						
1. การเอาชนะ	1	2.57	5	12.82	33	84.61
2. การร่วมมือ	11	28.21	28	71.79	-	-
3. การประนีประนอม	25	64.10	14	35.90	-	-

ตาราง 13 (ต่อ)

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. การหลีกเลี่ยง	18	46.15	20	51.28	1	2.57
5. การยอมให้	10	25.64	27	69.23	2	5.13

จากตาราง 13 แสดงว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 51.92 ระดับกลาง การยอมให้ ร้อยละ 63.46 การร่วมมือและการหลีกเลี่ยงเท่ากัน ร้อยละ 59.61 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 57.69 ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 59.18 ระดับกลาง การร่วมมือ ร้อยละ 77.55 การยอมให้ ร้อยละ 73.47 และการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 53.06 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 59.19 สำหรับผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 64.10 ระดับกลาง การร่วมมือ ร้อยละ 71.79 การยอมให้ ร้อยละ 69.23 และการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 51.28 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 84.61

ตาราง 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วิทยา
จำแนกตามเขตที่ตั้งโรงเรียน

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>เขตชนาน</u>						
1. การเอาชนะ	8	8.00	26	26.00	66	66.00
2. การร่วมมือ	29	29.00	69	69.00	2	2.00
3. การประนีประนอม	55	55.00	44	44.00	1	1.00
4. การหลีกเลี่ยง	41	41.00	57	57.00	2	2.00
5. การยอมแพ้	19	19.00	66	66.00	15	15.00
<u>เขตชนนอก</u>						
1. การเอาชนะ	3	7.50	11	27.50	26	65.00
2. การร่วมมือ	12	30.00	28	70.00	-	-
3. การประนีประนอม	26	65.00	13	32.50	1	2.50
4. การหลีกเลี่ยง	18	45.00	20	50.00	2	5.00
5. การยอมแพ้	6	15.00	30	75.00	4	10.00

จากตาราง 14 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นเขตพื้นที่ชั้นในส่วนใหญ่เลือกวิธี
แก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 55.00 ระดับ
กลาง การร่วมมือ ร้อยละ 69.00 การยอมให้ ร้อยละ 66.00 การหลีกเลี่ยง ร้อยละ 57.00
ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 66.00 สำหรับผู้บริหารนเขตพื้นที่ชั้นนอกส่วนใหญ่เลือกวิธี
แก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 65.00 ระดับ
กลาง การยอมให้ ร้อยละ 75.00 การร่วมมือ ร้อยละ 70.00 และการหลีกเลี่ยง ร้อยละ
50.00 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 65.00

ตาราง 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และระดับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วัยรวม

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ระดับการแก้ไข					
	ระดับสูง		ระดับกลาง		ระดับต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเอาชนะ	11	7.86	37	26.43	92	65.71
2. การร่วมมือ	41	29.28	97	69.29	2	1.43
3. การประนีประนอม	81	57.86	57	40.71	2	1.43
4. การหลีกเลี่ยง	59	42.14	77	55.00	4	2.86
5. การยอมให้	25	17.86	96	68.57	19	13.57

จากตาราง 15 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอยู่ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับสูง การประนีประนอม ร้อยละ 57.86 ระดับกลาง การร่วมมือ ร้อยละ 69.29 การยอมให้ ร้อยละ 68.57 และการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 55.00 ส่วนระดับต่ำ การเอาชนะ ร้อยละ 65.71

2.3 การหาค่าเฉลี่ย และจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่า
 จำนวนตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของ
 โรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 16 - 22

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำนวน
 ตามเพศ

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ชาย		หญิง	
	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	2.98	5	2.88	5
2. การร่วมมือ	6.53	3	6.76	3
3. การประนีประนอม	7.80	1	7.61	1
4. การหลีกเลี่ยง	7.35	2	7.03	2
5. การยอมให้	5.33	4	5.72	4

จากตาราง 16 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เพศชายและเพศหญิง เลือกวิธีแก้ไข
 ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 ($\bar{X} = 7.80, 7.61$) และเลือกการเอาชนะ
 เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 2.98, 2.88$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าแนกตามอายุ

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 35 ปี		35 - 40 ปี		41 - 45 ปี		46 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	3.69	5	3.22	5	3.52	5	2.30	5
2. การร่วมมือ	6.75	3	6.81	2	6.27	3	6.78	3
3. การประนีประนอม	7.13	2	7.59	1	7.55	1	7.95	1
4. การหลีกเลี่ยง	7.31	1	6.44	3	7.15	2	7.44	2
5. การยอมให้	5.12	4	5.94	4	5.51	4	5.53	4

จากตาราง 17 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุต่ำกว่า 35 ปี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงเป็นลำดับที่ 1 ($\bar{X} = 7.31$) และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.69$) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุ 35 - 40 ปี, 41 - 45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 ($\bar{X} = 7.59$, 7.55, 7.95) และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.22$, 3.52, 2.30)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าแนกตามวุฒิทางการศึกษา

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	2.92	5	2.94	5
2. การร่วมมือ	6.66	3	6.70	3
3. การประนีประนอม	7.71	1	7.59	1
4. การหลีกเลี่ยง	7.11	2	7.53	2
5. การยอมให้	5.60	4	5.24	4

จากตาราง 18 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 ($\bar{X} = 7.71, 7.59$) และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 2.92, 2.94$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าจําแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 15 ปี		มากกว่า 15 ปี	
	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	2.77	5	3.51	5	2.60	5
2. การร่วมมือ	6.77	3	6.26	3	6.88	3
3. การประนีประนอม	7.83	1	7.69	1	7.54	1
4. การหลีกเลี่ยง	7.46	2	7.00	2	6.98	2
5. การยอมให้	5.17	4	5.54	4	6.00	4

จากตาราง 19 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี, 10 - 15 ปี และมากกว่า 15 ปี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 ($\bar{X} = 7.83, 7.69, 7.54$) และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 2.77, 3.51, 2.60$)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าจํานก
ตามขนาดของโรงเรียน

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	3.12	5	3.39	5	2.08	5
2. การร่วมมือ	6.73	3	6.41	3	6.90	3
3. การประนีประนอม	7.50	1	7.67	1	7.97	1
4. การหลีกเลี่ยง	7.11	2	6.92	2	7.54	2
5. การยอมให้	5.54	4	5.61	4	5.51	4

จากตาราง 20 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าจํานกโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมาเป็นลำดับที่ 1 ($\bar{X} = 7.50$, 7.67, 7.97) และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.12$, 3.39, 2.08)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มาก
ตามเขตที่ตั้งโรงเรียน

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	เขตชั้นใน		เขตชั้นนอก	
	$\bar{X}$	ลำดับที่	$\bar{X}$	ลำดับที่
1. การเอาชนะ	2.78	5	3.27	5
2. การร่วมมือ	6.88	3	6.13	3
3. การประนีประนอม	7.51	1	8.15	1
4. การหลีกเลี่ยง	7.20	2	7.08	2
5. การยอมให้	5.63	4	5.37	4

จากตาราง 21 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่มากเขตพื้นที่ชั้นใน และเขตพื้นที่ชั้นนอก
เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมาเป็นลำดับที่ 1 ($\bar{X} = 7.51, 8.15$) และ
เลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 2.78, 3.27$)

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อยุ่โดยรวม

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	$\bar{X}$	ลำดับการรายชื่อ
1. การเอาชนะ	2.92	5
2. การร่วมมือ	6.66	3
3. การประนีประนอม	7.69	1
4. การหลีกเลี่ยง	7.16	2
5. การยอมให้	5.56	4

จากตาราง 22 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เลือกใช่วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอม ($\bar{X} = 7.69$) เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ แบบการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.16$) และการเอาชนะ ($\bar{X} = 2.92$) เป็นลำดับสุดท้าย

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วัยทั้ง 5 วิธี โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 23 - 28

3.1 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำแนกตามเพศ
ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานในข้อ 1 ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน

ตาราง 23 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำแนกตามเพศ

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ชาย		หญิง		t
	n = 60		n = 80		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การเอาชนะ	2.98	2.80	2.87	2.55	.24
2. การร่วมมือ	6.53	1.58	6.76	1.58	.85
3. การประนีประนอม	7.80	1.75	7.61	1.51	.68
4. การหลีกเลี่ยง	7.35	1.52	7.02	1.70	1.17
5. การยอมให้	5.33	1.98	5.72	1.90	1.18

จากตาราง 23 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เพศชายและเพศหญิง ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าแตกต่างกันตามอายุ ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานในข้อ 2 ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน

ตาราง 24 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำแนกตามอายุ

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	.3	48.42	16.14	.07
	ภายในกลุ่ม	136	931.70	6.85	
	รวม	139	980.13		
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	3	6.64	2.22	.44
	ภายในกลุ่ม	136	340.55	2.50	
	รวม	139	347.22		
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	3	10.48	3.49	.26
	ภายในกลุ่ม	136	351.30	2.58	
	รวม	139	361.79		

ตาราง 24 (ต่อ)

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	3	19.12	6.37	.06
	ภายในกลุ่ม	136	352.09	2.58	
	รวม	139	371.22		
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	3	6.76	2.25	.62
	ภายในกลุ่ม	136	517.78		
	รวม	139	524.54		

จากตาราง 24 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุต่ำกว่า 35 ปี อายุระหว่าง 35 - 40 ปี อายุระหว่าง 41 - 45 ปี และอายุ 46 ปีขึ้นไป ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าแตกต่างกันตามวุฒิทางการศึกษา ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน

ตาราง 25 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
	n = 123		n = 17		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การเอาชนะ	2.91	2.68	2.94	2.53	.03
2. การร่วมมือ	6.65	1.58	6.70	1.61	.12
3. การประนีประนอม	7.70	1.64	7.58	1.37	.28
4. การหลีกเลี่ยง	7.11	1.64	7.52	1.54	.98
5. การยอมให้	5.60	1.96	5.23	1.82	.73

จากตาราง 25 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ วุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานในข้อ 4 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน

ตาราง 26 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2	19.62	9.81	.25
	ภายในกลุ่ม	137	960.50	7.01	
	รวม	139	980.13		
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	2	9.25	4.62	.15
	ภายในกลุ่ม	137	337.96	2.46	
	รวม	139	347.22		
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.09	1.04	.67
	ภายในกลุ่ม	137	359.69	2.62	
	รวม	139	361.79		

ตาราง 26 (ต่อ)

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	7.11	3.55	.26
	ภายในกลุ่ม	137	364.11	2.65	
	รวม	139	371.22		
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2	17.37	8.68	.09
	ภายในกลุ่ม	137	507.16	3.70	
	รวม	139	524.54		

จากตาราง 26 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี ระหว่าง 10 - 15 ปี และมากกว่า 15 ปี ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานในข้อ 5 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน

ตาราง 27 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2	40.42	20.21	.05
	ภายในกลุ่ม	137	939.70	6.85	
	รวม	139	980.13		
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	2	5.56	2.78	.33
	ภายในกลุ่ม	137	341.65	2.49	
	รวม	139	347.22		
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2	5.04	2.52	.38
	ภายในกลุ่ม	137	356.74	2.60	
	รวม	139	361.79		

ตาราง 27 (ต่อ)

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	8.54	4.27	.20
	ภายในกลุ่ม	137	362.67		
	รวม	139	371.22		
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2	.24	.12	.96
	ภายในกลุ่ม	137	524.29		
	รวม	139	524.54		

จากตาราง 27 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วัดรางตาแห่งหนึ่งในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.6 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าแตกต่างกันตามเขตที่ตั้งโรงเรียน ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานในข้อ 6 ผู้บริหารที่อยู่ในเขตโรงเรียนต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน

ตาราง 28 เปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าแตกต่างกันตามเขตที่ตั้งโรงเรียน

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง	๕ เขตชั้นใน		๕ เขตชั้นนอก		t
	n = 100		n = 40		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การเอาชนะ	2.78	2.68	3.27	2.59	1.00
2. การร่วมมือ	6.88	1.44	6.12	1.78	2.61**
3. การประนีประนอม	7.51	1.56	8.15	1.65	2.15*
4. การหลีกเลี่ยง	7.20	1.52	7.07	1.90	.41
5. การยอมให้	5.63	2.03	5.37	1.69	.70

จากตาราง 28 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ว่าแตกต่างกันตามเขตที่ตั้งชั้นในและเขตพื้นที่ชั้นนอกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญนเขต กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญนเขตกรุงเทพมหานคร ตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียน

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน
2. ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน
3. ผู้บริหารที่มีวุฒิต่างการศึกษาต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน
5. ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน
6. ผู้บริหารที่อยู่ในเขตโรงเรียนต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้จากผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุ 172 คน จาก 86 โรงเรียน เป็นอาจารย์ใหญ่ 86 คน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 86 คน โดยใช้ประชากรทั้ง 172 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเครื่องมือที่เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้ถอดความมาจากเครื่องมือของธวัช และคิลแมนน์ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธีคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ในระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2537 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 142 ฉบับ เมื่อตรวจสอบแล้วปรากฏว่าเป็นฉบับที่ไม่สมบูรณ์ 2 ฉบับ จึงคัดออก ดังนั้นคงเหลือแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 140 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.40

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณหาค่าร้อยละในรายละเอียดข้อมูลสภาพส่วนตัว และวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ คำนวณโดยหาค่าเฉลี่ย สำหรับการเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่วิเคราะห์โดยใช้ค่าที่ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่ม ใช้ค่าเอฟทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่ม

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุน้อยในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุน้อยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.10 เมื่อพิจารณาด้านอายุ พบว่า ส่วนมากจะมีอายุ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.70 ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ส่วนใหญ่อายุ 87.90 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.90 ในด้านขนาดของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ขนาดเล็กมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.10 ส่วนทางด้านเขตที่ตั้งของโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่อยู่ในเขตชั้นใน คิดเป็นร้อยละ 71.40

2. วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ สรุปผลได้ดังนี้

2.1 การเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ และแบบการเอาชนะ

เมื่อพิจารณาตามตัวแปรที่ศึกษา สรุปผลได้ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า ผู้บริหารเพศชายและเพศหญิง เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย

ด้านอายุ พบว่า ผู้บริหารอายุต่ำกว่า 35 ปี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงเป็นลำดับที่ 1 และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย สำหรับผู้บริหารอายุ 35 - 40 ปี อายุ 41 - 45 ปี และอายุ 46 ปีขึ้นไป เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย

ด้านวุฒิทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย

ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี, 10 ปี ถึง 15 ปี และมากกว่า 15 ปี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย

ด้านขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย

ด้านเขตที่ตั้งโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารในเขตพื้นที่ชั้นในและเขตพื้นที่ชั้นนอก เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับที่ 1 และเลือกการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย

2.2 การเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อตามระดับการแก้ไขความขัดแย้ง จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ การประนีประนอมระดับสูง การร่วมมือ การยอมให้ และการหลีกเลี่ยง ระดับกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาตามตัวแปรที่ศึกษา สรุปผลได้ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า ผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การร่วมมือ การยอมให้ และการหลีกเลี่ยงใช้ในระดับกลาง ส่วนการเอาชนะใช้ในระดับต่ำ

ด้านอายุ พบว่า ผู้บริหารอายุต่ำกว่า 35 ปี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมและการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง การร่วมมือและการยอมให้อยู่ในระดับกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ สำหรับผู้บริหารอายุ 35 - 40 ปี, อายุ 41 - 45 ปี และอายุ 46 ปีขึ้นไป เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการยอมให้อยู่ในระดับกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ด้านวุฒิทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การร่วมมือ การยอมให้ และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี, 10 ปี ถึง 15 ปี และมากกว่า 15 ปี เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การยอมให้ การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ด้านขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การยอมให้ การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ด้านเขตที่ตั้งโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่ชั้นในและเขตพื้นที่ชั้นนอก เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การยอมให้ การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

3. เปรียบเทียบการใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ

จากการเปรียบเทียบการใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญสายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน สรุปผลได้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญในเขตพื้นที่ชั้นในและเขตพื้นที่ชั้นนอก ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญในเขตพื้นที่ชั้นในใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญในเขตพื้นที่ชั้นนอก และยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารในเขตพื้นที่ชั้นนอกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงกว่าผู้บริหารในเขตพื้นที่ชั้นใน

อภิปรายผล

จากการศึกษาการใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขต กรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะนิสัยของคนไทยไม่ชอบวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่รุนแรง อีกทั้งสังคมไทยส่วนใหญ่คือสังคมพุทธ ซึ่งหลักศาสนาทางศาสนา สอนให้รู้จักเมตตาปราณี และให้อภัยซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นลักษณะของผู้บริหารในสังคมไทย เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งการเจรจา ประนีประนอม เป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่นุ่มนวล เป็นการสร้างมิตรมากกว่าศัตรู และยังทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย ตกลงกันได้ การประนีประนอมเป็นวิธีที่เป็นกลางและใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ซึ่งฉวีย์ วรเทพพิพงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2528 : 27) กล่าวว่า การประนีประนอมกันเป็นวิธีการต่อรอง ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ด้วยการลดฐานะระดับความต้องการและการยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตน เพื่อให้ตกลงกันได้แบบพบกันครึ่งทาง ทำให้บรรยากาศของการทำงานราบรื่น วิธีนี้ไม่มีใครแพ้ ใครชนะ ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมักเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมนี้

2. การเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

2.1 จากการเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ ซึ่งจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศต่างกันใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเพศชายและเพศหญิง มีความสามารถในการบริหารไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก เพราะระบบการบริหารในโรงเรียนลักษณะของงานมีลักษณะที่ไม่ใคร่ยุ่งยากซับซ้อน มีการแบ่งงานตามสายงาน ซึ่งมีหัวหน้าสายรับผิดชอบงานในสายของตนเอง เมื่อเกิดปัญหขึ้นในสายงาน จึงถูกกลั่นกรองปัญหา ในแต่ละสายก่อน

นอกจากจะเป็นปัญหาที่หัวหน้าสายไม่สามารถจะแก้ปัญหาได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องแก้ปัญหาด้วยตนเอง อีกทั้งปัญหาภายในโรงเรียน แต่ละโรงเรียนมีความคล้ายคลึงกัน จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศต่างกันใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3.2 จากการเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่ง จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกันใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่าผู้ที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันด้านของอายุ แต่ก็ได้ผ่านการอบรมทางการบริหารมาเหมือนกัน อีกทั้งระบบการทำงานในโรงเรียน ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนแต่ละแห่งไม่แตกต่างกัน เท่าใดนัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิรัตน์ ศิริบูรณ์ (2518 : 63) ซึ่งได้ทำการวิจัย พบว่า อายุของครูใหญ่ไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

3.3 จากการเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่ง จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง จึงจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ อีกทั้งในหน่วยงานการศึกษานอกโรงเรียนจัดให้มีการอบรมสัมมนานักบริหาร อยู่เสมอ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเอง ทดเทียมกัน จึงทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการบริหารเป็นอย่างดี ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3.4 จากการเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนซึ่ง จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในปัจจุบันผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ทำให้สามารถเข้าใจและมีความรู้ในการบริหารงาน มีเป้าหมายที่แน่นอน มีการวางแผนอย่างมีระบบ ซึ่งอุทัย หิรัญโรต (2523 : 218) กล่าวว่า หากทุกคน มีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการทำงานที่เหมือนกัน ย่อมเกิดความพอใจในการทำงาน

ไม่ว่าจะมีประสบการณ์ในการทำงานมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ค่อนข้างมาก ซึ่งผู้มีประสบการณ์มากมักจะตัดสินใจในการบริหารงานในลักษณะที่คล้ายกัน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวิรัตน์ ศิริบุรณ์ (2518 : 54) ซึ่งได้ทำการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีสมรรถภาพในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

3.5 จากการเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดต่างกันมีวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต่างก็มีผู้บริหารที่ได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารเหมือนกัน ลักษณะการบริหารงานในโรงเรียน ตลอดจนระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เหมือนกัน อีกทั้งในปัจจุบันโรงเรียนศึกษาผู้ใหญ ได้จัดสัมมนาเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เป็นผลให้ความรู้สึกแนวคิด และทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ คล้ายคลึงกัน จึงทำให้ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3.6 จากการเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจำแนกตามเขตที่ตั้งโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกันมีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานโดยที่ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นในเขตพื้นที่ชั้นในใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นในเขตพื้นที่ชั้นนอก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนในเขตชั้นในมีสภาพความพร้อมทางด้านอุปกรณ์ สถานที่ และการคมนาคมมากกว่าโรงเรียนในเขตชั้นนอก เมื่อเกิดปัญหาในโรงเรียน อาทิ การขาดวัสดุอุปกรณ์ การประชุมปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ครูผู้สอน และผู้บริหารก็สามารถจะให้ความร่วมมือและอยู่ร่วมประชุมได้ซึ่งต่างจากโรงเรียนในเขตพื้นที่ชั้นนอก ครูผู้สอนและผู้บริหารบางส่วนอาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ชั้นนอก ย่อมเป็นการไม่สะดวกต่อการให้ความร่วมมือในกิจกรรมของโรงเรียน เพราะทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารส่วนใหญ่นี่คือครูผู้สอนและผู้บริหารในโรงเรียนในภาคปดตนเอง ซึ่งต่างก็เหน็ดเหนื่อยและตรากตรำกับการสอนในภาคปดอยู่แล้ว ยังต้องมาสอนในโรงเรียนผู้ใหญ่นาคำ ทำให้เกิดความเหนื่อยล้า ตลอดจนการเดินทางจากโรงเรียน

ถึงบ้านต้องใช้เวลาช้านาน และค่อนข้างจะไม่สะดวก หลายโรงเรียนอยู่ไกลจากแหล่งชุมชน ดังนั้นเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจการสอนต่างก็ต้องการเร่งรีบกลับบ้าน ดังนั้นอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ ทำให้ผู้บริหารใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือกันน้อยกว่าผู้บริหารในเขตพื้นที่ชนาน และ จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นเขตพื้นที่ชนนอกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบ การประนีประนอมสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นเขตพื้นที่ชนาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียน ผู้ใหญ่นเขตพื้นที่ชนนอกลักษณะของสังคมและสภาพแวดล้อม ยังมีลักษณะใกล้เคียงกับสังคมและ สภาพแวดล้อมในชนบทที่ประชาชนยังประกอบอาชีพทำไร่ ทำนา ทำสวน สภาพความเป็นอยู่มี ลักษณะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะของสังคมไทยในชนบท ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะ มาจากปัญหาที่ใหญ่โตหรือต้องเร่งรีบแก้ไข เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น จึงใช้วิธีแก้ไขความ ขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูง เพราะการประนีประนอมเป็นการจัดการความขัดแย้งเป็นการ ชั่วคราว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นเขตพื้นที่ชนนอกจึงใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการ ประนีประนอมสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นเขตพื้นที่ชนาน

อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน ต่างกัน แต่ก็ยังคงเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเหมือนกัน ย่อมแสดงให้เห็นว่าวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ยังคงเป็นวิธีที่ใช้ได้กับสังคมไทยและวัฒนธรรม ไทย และเป็นวิธีที่สอดคล้องกับหลักคำสอนของศาสนาพุทธที่สอนให้มนุษย์เดินสายกลาง ไม่ว่าสังคม ไทยจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เกิดความขัดแย้งทางด้านความคิด วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และ การเมือง ความรุนแรงของความขัดแย้งที่ผ่านมาก็สามารถจัดได้ด้วย การหันหน้ามาประนีประนอม กัน ทั้งนี้เพราะการประนีประนอมเป็นวิธีที่เป็นกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจ ตนเองและการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้ง 2 ฝ่าย มีความพอใจ บ้าง เป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 105) นับได้ว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ยังคงนำมาใช้ได้กับสังคมไทยและระบบบริหารของ ไทยในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผลจากการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่ได้ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงสุด แสดงให้เห็นว่า การแก้ปัญหาแบบการประนีประนอมยังเป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่และสังคมไทย ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้ทบทวนที่เกี่ยวกับการบริหารงานการศึกษาผู้ใหญ่หรือหน่วยงานอื่น ๆ จะได้ใช้เป็นข้อพิจารณาในการตัดสินใจเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทย ตลอดจนสถานการณ์ของความขัดแย้ง

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารแต่ละโรงเรียนสามารถที่จะนำวิธีแก้ไขความขัดแย้งของแต่ละแห่งไปใช้ได้ และผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ เพื่อนำไปพัฒนางานและแก้ไขปัญหภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

จากผลการวิจัยการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยได้ดังนี้

2.1 ควรศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานการศึกษาผู้ใหญ่ โดยปรับเปลี่ยนแบบสอบถามให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของหน่วยงาน และวัฒนธรรมไทย

2.2 ควรศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น ๆ เช่น กลุ่มครูผู้สอน หัวหน้าสาย และผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. เอกสารประกอบการประชุมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ธุรการ
โรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัคคีและสายอาชีพ. 2534.
- เจริญ โศกสีอานวย. วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริณิธานันท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.
- ชัยฤกษ์ วราวิทยา. การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ชเนศวรการพิมพ์,
2526.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2525.
- ณรงค์ ชินสาร. "ความขัดแย้งในองค์การกับการประสานงาน," วารสารศึกษาศาสตร์.
9(3) : มิถุนายน - กันยายน 2528.
- ถวัลย์ วรเทพพิทักษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. "การแก้ปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน,"
วารสารกรมบัญชีกลาง. 22 : พฤษภาคม - มิถุนายน 2528.
- ทวีศักดิ์ ไชยมาโรย. "ความขัดแย้งของมนุษย์," วารสารแนะแนว. 25(134) :
เมษายน - พฤษภาคม 2534.
- ทีศนา แฉมมณี. "การแก้ความขัดแย้ง," ประมวลบทความทางการบริหารการศึกษา.
ของสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย : รุ่งเรืองการพิมพ์, 2522.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์เจริญพัฒน์, 2522.
- ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์. ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัด
นครพนม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
อัดสำเนา.
- ประคอง กรรณสุต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
บรรณกิจ, 2525.

ประชุม โพธิกุล. การจัดการความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532. อัดสำเนา.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.

พจน์ วรกวิน. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูจันทระเกษม, 2522.

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์. "การบริหารความขัดแย้ง," วารสารข้าราชการ.

31 - 39 ; กันยายน - ตุลาคม 2531.

รัตนา พุ่มไพศาล. ปัญหาการบริหารโรงเรียนผู้สูงอายุสามัญ. กรุงเทพฯ : รายงาน
 การวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

ล้วน สายยศ และอังคณา. สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วีการพิมพ์, 2524.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์สำหรับผู้บริหารผู้นำ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2525.
 เอกสารอัดโรเนียว.

วิรัตน์ ศิริบุรณ์. การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต
การศึกษา 11. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.

วีระพงษ์ แสนโชนัน. วิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส คิลแมนน์. วิทยานิพนธ์
 ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. "ความขัดแย้งกับการประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน," วารสาร
การศึกษาเอกชน. 8(10) : กรกฎาคม 2528.

สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2524.

สุเมธ เตียวอิสเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์,
 2527.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ :
 สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534.

อรุณ รักธรรม. "การบริหารความขัดแย้งในองค์กร," วารสารข้าราชการ.

2 กรกฎาคม 2520.

. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. "การต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร," วารสารการศึกษา

กม. สิงหาคม - กันยายน 2526.

อุทัย หิรัญโรต. ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.

Bradley, Deanya Nadyne. "A Comparative Study of The Conflict Management Style Uses by Women and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Area," Dissertation Abstracts International. 45(01) : July, 1984.

Chung, Kae H. and Leon C. Megginson. Organizational Behavior : Developing Managerial Skills. New York : Harper and Row, 1981.

Deutsch, Morton. The Resolution of Conflict. New Haven Connecticut : Yale University Press, 1973.

Filley, Alan C. Interpersonal Conflict Resolution. Glenview Illinois : Scott Foresman and Company, 1975.

Johnson, David W. and Frank P. Johnson. Joining Together : Group Theory and Group Skills. Englewood Cliff : Prentice-Hall, Inc., 1975.

- March, James G. and Herbert A. Simon. Organizations. New York : John Wiley and Sons, 1958.
- Neuman, Roy W. and Margaret E. Bruehl. Managing Conflict : A Complete Process Centered Handbook. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, 1982.
- Pritchard, Betty J. The Relationship Between Managerial Experience and Conflict Management Styles of Men and of Women in Community College Administration. Ed D. Dissertation. Western Michigan University, 1985.
- Simmel, George. Conflict and the Wed of Group Affiliations. Kurt H. Wolf Glencoe, Illinois : Free Press, 1955.
- Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilmann. Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest. 27th Printing. New York : Xicom Incorporated, 1987.
- Trusty, Francis M. Administering Human Resources : A Behavioral Approach to Educational Administration. Berkley California : McCutchan, 1971.

ภาคผนวก

ที่ ทม 1007/0352

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

21 มกราคม 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางสาวอุษามาศ รัชอำแก้ว เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อทำ
ปริญญานิพนธ์เรื่อง การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญใน
เขตกรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รศ.ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์ ประธาน

รศ.เชียรศรี วิวิธสิริ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์ คือ ขอความร่วมมือให้ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขต
กรุงเทพมหานคร ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2537 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำ
ปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.นภาพร หะวานนท์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย โทร.2584119

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

28 กุมภาพันธ์ 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่

ด้วยดิฉันนางสาวอุษามาศ ระย้าแก้ว ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ให้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการศึกษามหาบัณฑิต

ดิฉันจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้ โดยท่านไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม คำตอบทุกข้อจะเป็นความลับและไม่มีการทำงานของท่านแต่อย่างใด

ดิฉันหวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวอุษามาศ ระย้าแก้ว)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร

โรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร

2. ข้อมูลที่ได้นี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

โดยจะนำเสนอข้อมูลเป็นผลรวมหรือกลุ่มบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม
แต่อย่างใด

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. อายุ

[] ต่ำกว่า 35 ปี

[] 35 - 40 ปี

[] 41 - 45 ปี

[] 46 ปีขึ้นไป

3. วุฒิทางการศึกษา

[] ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

[] สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในตำแหน่ง

[] น้อยกว่า 10 ปี

[] 10 - 15 ปี

[] มากกว่า 15 ปี

5. ขนาดของโรงเรียน

[] ขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 5 ห้องเรียน)

[] ขนาดกลาง (5 - 14 ห้องเรียน)

[] ขนาดใหญ่ (15 ห้องเรียนขึ้นไป)

6. เขตที่ตั้งของโรงเรียน

[] เขตชั้นใน

[] เขตชั้นนอก

ตอนที่ 2

วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อ
2. ในแต่ละข้อจะมีตัวเลือก ก และ ข ซึ่งเป็นสถานการณ์ หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ขอให้ท่านพิจารณาดูว่า ท่านจะตอบสนองกับสถานการณ์เช่นนี้ได้อย่างไร
3. ในแบบสอบถามแต่ละข้อจะมีพฤติกรรม ก หรือ ข บรรยายลักษณะการตอบสนองทางพฤติกรรมที่อาจเป็นไปได้ โปรดเขียนวงกลมล้อมรอบข้อ ก หรือ ข ที่เห็นว่าตรงกับพฤติกรรมตอบสนองท่านมากที่สุด
4. ในบางข้อทั้งพฤติกรรม ก และ ข อาจไม่ใช่แบบฉบับของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของท่าน แต่กรุณาเลือกพฤติกรรมซึ่งท่านอยากจะใช้มากที่สุด
5. แบบสอบถามนี้ไม่มีข้อถูก หรือผิด โปรดตอบทุกข้อ

แบบสอบถาม

1. ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
 ข. ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน
2. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
 ข. ข้าพเจ้าพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน
3. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
 ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
4. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
 ข. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา
5. ก. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
6. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่สบายใจ
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ
7. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ
 ข. ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น
8. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
 ข. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
9. ก. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกักขังกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า
10. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
11. ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
 ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้

12. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในเรื่องที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในเรื่องที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
13. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
ข. ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า
14. ก. ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ
ข. ข้าพเจ้าพยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์
15. ก. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
16. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น
ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี
17. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
ข. ข้าพเจ้าพยายามจะทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
18. ก. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในเรื่องที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในเรื่องที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
19. ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
ข. ข้าพเจ้าพยายามที่ประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาคิดอย่างรอบคอบ
20. ก. ข้าพเจ้าพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
ข. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีจะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม
21. ก. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น
ข. ข้าพเจ้าเอนเอียงไปในทางที่จะอธิบายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา

22. ก. ข้าพเจ้าพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่น ๆ
- ข. ข้าพเจ้าพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้า
23. ก. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ และสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
- ข. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
24. ก. ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายามทำตามใจเขา
- ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม
25. ก. ข้าพเจ้าพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์
- ข. ในการเจรจาต่อรองนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่น
26. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
- ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
27. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
- ข. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
28. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
- ข. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
29. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
- ข. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
30. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น
- ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่เราจะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

ตาราง 29 คะแนนวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่

คนที่	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
1	2	6	10	7	5
2	5	4	10	6	5
3	-	10	11	5	4
4	-	9	7	8	6
5	12	5	6	7	-
6	8	8	4	6	4
7	1	7	7	6	9
8	-	7	9	7	7
9	2	9	9	6	4
10	8	5	7	5	5
11	4	5	8	6	7
12	3	5	8	6	8
13	1	11	4	6	8
14	1	5	7	10	7
15	-	6	7	10	7
16	4	5	8	7	6
17	8	3	9	7	3
18	6	6	4	5	9
19	7	4	8	7	4
20	9	5	6	9	1
21	8	6	7	7	2

ตาราง 29 (ต่อ)

คนที่	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมแพ้
22	6	6	4	10	4
23	-	6	7	9	8
24	6	5	10	7	2
25	-	7	8	7	8
26	6	6	8	5	5
27	1	8	7	9	5
28	1	5	9	11	4
29	1	7	7	9	6
30	6	8	6	6	4
31	2	9	10	6	3
32	1	7	8	6	8
33	1	7	6	9	7
34	4	5	9	7	5
35	2	7	9	7	5
36	2	5	9	9	5
37	2	8	8	9	3
38	-	7	7	8	8
39	5	6	7	6	6
40	-	5	10	8	7
41	-	7	10	6	7
42	1	8	9	8	4

ตาราง 29 (ต่อ)

คนที่	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
43	4	5	9	7	5
44	3	6	8	9	4
45	2	6	7	7	8
46	6	5	8	7	4
47	3	7	11	6	3
48	5	7	6	6	6
49	3	8	7	8	4
50	-	7	7	8	8
51	1	5	8	8	8
52	3	8	4	10	5
53	3	7	10	5	5
54	1	7	9	8	5
55	1	7	10	6	6
56	3	7	7	8	5
57	2	5	9	11	3
58	2	9	6	7	6
59	-	9	9	7	5
60	1	7	9	8	5
61	4	7	6	7	6
62	3	7	9	6	5
63	12	6	3	4	5

ตาราง 29 (ต่อ)

คนที่	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
64	5	9	6	7	3
65	2	6	8	9	5
66	4	6	7	8	5
67	-	8	7	8	7
68	2	10	9	7	2
69	2	6	9	8	5
70	4	8	3	9	6
71	10	4	4	7	5
72	2	5	5	9	9
73	1	8	8	9	4
74	7	8	7	6	2
75	3	4	8	9	6
76	3	6	9	6	6
77	7	5	7	8	3
78	3	8	7	7	5
79	5	4	10	3	8
80	1	5	7	6	11
81	4	8	5	6	7
82	-	9	9	6	6
83	2	6	8	7	7
84	1	8	8	9	4

ตาราง 29 (ต่อ)

คนที่	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
85	1	7	10	5	7
86	-	7	8	8	7
87	-	8	8	7	7
88	4	7	9	3	7
89	6	5	8	6	5
90	-	8	8	8	6
91	3	4	11	5	7
92	2	6	7	10	5
93	1	7	7	9	6
94	9	7	6	5	3
95	8	5	7	3	7
96	1	7	7	8	7
97	6	8	8	7	1
98	4	7	8	4	7
99	1	5	9	9	6
100	4	8	6	6	6
101	6	6	9	5	4
102	2	10	8	6	4
103	1	7	8	5	9
104	-	8	8	8	6
105	1	7	7	7	8

ตาราง 29 (ต่อ)

คนที่	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมแพ้
106	-	7	8	7	8
107	4	6	6	8	6
108	2	7	9	6	6
109	-	7	7	8	8
110	1	4	9	8	8
111	3	4	9	8	6
112	1	7	8	8	6
113	4	7	7	6	6
114	5	6	7	7	5
115	8	3	10	6	3
116	1	7	8	7	7
117	6	8	6	6	4
118	1	7	9	11	2
119	4	8	8	8	2
120	3	5	8	9	5
121	4	8	8	8	2
122	1	6	9	8	6
123	-	8	8	6	8
124	2	8	9	7	4
125	-	7	8	7	8
126	3	6	7	10	4

ตาราง 29 (ต่อ)

คนที่	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมแพ้
127	-	10	6	8	6
128	4	7	9	5	5
129	2	9	7	8	4
130	1	4	9	8	8
131	2	10	5	7	6
132	5	6	9	2	8
133	1	7	9	7	6
134	-	6	10	6	8
135	-	9	6	8	7
136	3	8	6	9	4
137	3	6	8	9	4
138	1	8	7	8	6
139	2	6	8	7	7
140	6	4	6	6	8
$\bar{X}$	2.92	6.66	7.69	7.16	5.56

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวอุษามาศ ระย้าแก้ว
 เกิดวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2497
 สถานที่เกิด จังหวัดพิษณุโลก
 ที่อยู่ปัจจุบัน 108 ซอยเทอดไทย 21 แขวงบุคคโล เขตธนบุรี
 กรุงเทพฯ 10600

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ 2 ระดับ 6

สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดราชคฤห์ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ 10600

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2512 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนศิริกิจวิทยา จังหวัดกรุงเทพมหานคร
- พ.ศ. 2515 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนการช่างสตรีธนบุรี กรุงเทพมหานคร
- พ.ศ. 2519 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- พ.ศ. 2524 การศึกษามัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พลศึกษา
- พ.ศ. 2537 การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร