

สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย

- 5 เม.ย. 2537.

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2536

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประหยัด หาสิตะพันธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช ที่ได้ให้คำแนะนำ และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง พร้อมทั้งให้กำลังใจตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างยิ่ง ไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร ที่ได้กรุณาเสนอแนะ สิ่งที่เป็นประโยชน์ในงานวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่กรุณาให้ ความสะดวกและให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบคุณ ผู้ที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือในการเรียนระดับปริญญาโทครั้งนี้จน สำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตเวทิตา แต่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

สร้างศรี ไส้ให้สัมฤทธิ์ชัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ธรรมชาติของความขัดแย้ง	8
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	8
ความหมายของความขัดแย้ง	9
สาเหตุของความขัดแย้ง	10
ประเภทของความขัดแย้ง	12
ความขัดแย้งในโรงเรียน	13
ผลดีของความขัดแย้ง	14
ผลเสียของความขัดแย้ง	14
แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การ	15
วิธีจัดการกับความขัดแย้ง	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
สมมติฐานในการวิจัย	21

3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	22
	ประชากร	22
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	22
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	23
	การวิเคราะห์ข้อมูล	26
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	27
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	27
	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาข้อมูล	27
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	28
	ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง ที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต	
	กรุงเทพมหานคร	28
	ศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต	
	กรุงเทพมหานคร	40
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	45
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	45
	สมมติฐานในการวิจัย	45
	ขอบเขตการศึกษา	45
	วิธีดำเนินการวิจัย	46
	การวิเคราะห์ข้อมูล	47
	สรุปผลการวิจัย	47
	อภิปรายผล	49
	ข้อเสนอแนะ	55

บรรณานุกรม	60
ภาคผนวก	65
ประวัติผู้วิจัย	73

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และได้รับกลับคืน	24
2	กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน	25
3	สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	29
4	สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน	31
5	สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน	34
6	สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	37
7	วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร เลือกใช้ วิเคราะห์จากผู้บริหารทั้งหมด 98 คน	41
8	วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา	42
9	วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร	43
10	วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ที่ดำรงตำแหน่ง ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน	44

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารการศึกษา ต้องอาศัยปัจจัยการบริหารที่สำคัญคือ คน เงิน วัสดุ และ วัสดุการจัดการ เช่นเดียวกับการบริหารองค์การอื่น ๆ ในบรรดาปัจจัยบริหารเหล่านั้น "คน" นับเป็นปัจจัยบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด คนจึงเป็นปัจจัยสำคัญเหนือทรัพยากรอื่นใด (อุทัย หิรัญโต, 2531 : 2) การบริหารคนเป็นเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อน และละเอียดอ่อนต่างกับการบริหารปัจจัยอื่น ๆ เพราะคนมีจิตจิตใจ มีเหตุผล มีอารมณ์ และมีความมุ่งหวังอนาคต นอกจากนี้คนยังมีความแตกต่างในด้านร่างกาย พฤติกรรม ความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนพื้นฐานการศึกษา และการอบรมเลี้ยงดู

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ครู ภูมิบัณฑิต การสอน นักการภารโรง และนักเรียนจำนวนมาก เมื่อบุคคลจากนานาเข้ามาทำงานอยู่ร่วมกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีมากมาย หากทุกคนไม่ยอมรับในความแตกต่างของคนอื่น ย่อมเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง กระทั่ง กระทั่ง โกรธเคืองกันอยู่ตลอดเวลา บางครั้งอาจเลวร้ายถึงขั้นทำลายสภาพการทำงานโดยสิ้นเชิง (วิจิตร วรุตบางกูร, 2531 : 64)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นและมักคิดว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก ลำบากใจ แท้จริงแล้ว ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาของมนุษย์ เมื่อมีคนมาอยู่รวมกันเมื่อใด ความขัดแย้งก็ตามมาด้วยเมื่อนั้น ที่ใดมีคน ที่นั่นมีความขัดแย้ง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน ต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และยอมรับว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา วิเชียร ชิวพิกาย (2532 : 228) ให้ความเห็นว่าเป็นบางกรณีบางโอกาสความขัดแย้งมีความจำเป็น เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

ความขัดแย้งในโรงเรียนที่เกิดเป็นประจำมักเป็นความขัดแย้งระหว่างครูกับครู ผู้บริหารกับครู เป็นต้น อิงลิช (English) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้ง

มีสาเหตุมาจาก ปรัชญา ความเชื่อ แนวความคิด และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน รวมทั้งสาเหตุจาก อาณาจ ผลประโยชน์และประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน (ทวีศักดิ์ บุญชูชาติ 2532 : 45)

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครมีจำนวน 111 โรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัจจัยการบริหารแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีวุฒิการศึกษาสูง มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นอยู่ในลักษณะสังคม เมือง ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีมาก ประกอบกับงานในโรงเรียนมัศึกษามีความซับซ้อนมากขึ้น นอกเหนือจากงานวิชาการแล้ว ยังมีงานด้านอื่น ๆ เช่น งานปกครอง งานบริการ งานธุรการ และ งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ที่ต้องประสานและทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นปัญหาบริหารที่ผู้บริหารทุกระดับต้องใช้เวลาเพื่อการนี้ค่อนข้างมาก ความขัดแย้งบางกรณียืดเยื้อ ส่งผลกระทบมากมายต่อโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียน ทำให้การบริหารโรงเรียนไม่ราบรื่น ผู้บริหารเบี่ยงเบนต่อวิชาชีพและภารกิจของตน ในขณะที่ด้วยกันบุคคลในหน่วยงานก็แตกความสามัคคี

ปัจจุบันนักพฤติกรรมศาสตร์ ให้ความสนใจศึกษาความขัดแย้งอย่างจริงจังมากขึ้นและนักการศึกษาได้นำศาสตร์ในเรื่องนี้เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ด้วยเห็นว่า ครูและผู้บริหารจะทำงานได้มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มากขึ้น หากสามารถควบคุมสาเหตุแห่งความขัดแย้งและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้ลุล่วงด้วยดี การบริหารโรงเรียน และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในเรื่องสาเหตุแห่งความขัดแย้งและการฝึกฝนในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยมองเห็นความสำคัญของการฝึกฝนทักษะในเรื่องนี้แก่ผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องการสืบค้นวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาทักษะด้านนี้ของผู้บริหาร ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารและเป็นผลดีต่อการเรียนการสอนอย่างยิ่ง

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาและจัดอันดับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งกับพฤติกรรมการศึกษา ประสิทธิภาพ ในตำแหน่งบริหาร และขนาดโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารภายในโรงเรียน ให้สามารถควบคุมสาเหตุแห่งความขัดแย้งให้น้อยลง และใช้ฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนให้มีทักษะ และมีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการกับความขัดแย้ง

ขอบเขตของการศึกษา

1. เนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษา

1.1 สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ ๆ ในวิจัยนี้ จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของ นิวแมน และบรูส (Pneuman and Bruehl. 1982 : 35 - 49) เป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

1. สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) ได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ พื้นฐานการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญาในการดำรงชีวิต วิธีการทำงาน ประสิทธิภาพชีวิต และประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interactional Issues) ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และระบบการสื่อสารในองค์การ

3. สภาพของที่ทำงาน หรือสภาพขององค์การ (Organizational Conditions) ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้การเบียดความ และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

1.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ ไฮวาท และลอนดอน (Howat and London, 1980) ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารเป็น 5 วิธีคือ

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation)
2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal)
3. วิธีบังคับ (Forcing)
4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing)
5. วิธีประนีประนอม (Compromise)

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 111 คน จากจำนวนโรงเรียน 111 โรงเรียน ในการวิจัยนี้ใช้กลุ่มประชากรทั้งหมด

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกเป็น

3.1.1 วุฒิต่างการศึกษา

1. ปริญญาตรี
2. สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.2 ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร



1. ประสบการณ์น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี)
2. ประสบการณ์ปานกลาง (10 ปี ถึง 15 ปี)
3. ประสบการณ์มาก (สูงกว่า 15 ปี)

3.1.3 ขนาดของโรงเรียน

1. ขนาดเล็ก
2. ขนาดกลาง
3. ขนาดใหญ่
4. ขนาดใหญ่พิเศษ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 สาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วยสาเหตุ 3 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
3. สภาพขององค์การ

3.2.2 วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร 5 วิธีคือ

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

นิยามศัพท์

1. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาพการณ์ที่คนมีความคิดเห็นความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยากัน เกิดผลเสียในการทำงาน และมีการกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมขององค์การด้วย

2. สาเหตุของความขัดแย้ง (Sources of Conflict) หมายถึง แหล่งที่มาหรือบ่อเกิดที่ทำให้ความคิดเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน ในวิจัยนี้จำแนกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

- 2.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล
- 2.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
- 2.3 สภาพขององค์การ

3. วิธีจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารใช้จัดการกับความขัดแย้ง เพื่อคลี่คลายปัญหาขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ในที่นี้ได้จำแนกวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 แบบคือ

3.1 วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยเผชิญกับปัญหาอย่างตรงไปตรงมา พยายามวิเคราะห์ประเด็นปัญหาให้ชัดเจน แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย และไม่ละเลยปัญหาจนกว่าจะได้รับการแก้ไข

3.2 วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีที่ผู้บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหา และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉยไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3.3 วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีที่ผู้บริหารยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ไม่รับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องและบังคับให้ผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นในวิธีการของตนแต่ฝ่ายเดียว

3.4 วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีที่ผู้บริหารย้าให้คู่กรณีคำนึงถึงความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็นและวิธีการทำงาน

3.5 วิธีประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้าง ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และเน้นเรื่องการให้ความร่วมมือเป็นสำคัญ

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

5.1 ประสบการณ์น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี)

5.2 ประสบการณ์ปานกลาง (10 ปี ถึง 15 ปี)

5.3 ประสบการณ์มาก (สูงกว่า 15 ปี)

6. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนของโรงเรียนที่มีอยู่จริงในขณะนั้น โดยถือเอาจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา (สามัญศึกษา. 2535 : 27) มี 4 ขนาดคือ

6.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน

6.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 500 คน ถึง 1,499 คน

6.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 1,500 คน ถึง 2,499 คน

6.4 ขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้ง ทักษะและสมรรถภาพที่สำคัญของผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยใคร่ขอความแสดงแนวคิดและหลักการพอเป็นสังเขปดังนี้

ธรรมชาติของความขัดแย้ง

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยคนจำนวนมากทำงานอยู่ร่วมกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของความคิด ปรัชญา ความเชื่อ วิธีการทำงาน ตลอดจนเรื่องของอำนาจและผลประโยชน์ เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ พอลเลท (Follet) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งมีอยู่ทุกแห่งในโลก เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เราควรใช้ให้เป็นประโยชน์

- ๑. (อรุณ รักธรรม. 2527 : 328 ; อ้างอิงมาจาก Follet. 1941) เช่นเดียวกับ
- ๒. ทิศนา ขัมมณี (2522 : 34) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นของคู่โลก ธรรมชาติมนุษย์มีความแตกต่างกัน แต่เราสามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งให้ลดน้อยลงได้ โดยการศึกษาสาเหตุของปัญหาและอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาเกี่ยวกับทักษะในการบริหาร จัดการกับความขัดแย้งนั้น ซึ่ง
- ๓. ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 361) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะในการรับมือกับความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดแนวคิดและพลังในการพัฒนาองค์กร ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

- ๑. ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม
- ๒. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 12 - 13) ได้ให้ทัศนะและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้เป็น 3 สมัยคือ

1. แนวคิดสมัยเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นสัญญาณความผิดพลาดบางอย่างขององค์การ เป็นความล้มเหลวของการบริหาร จึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป เป็นยุคสมัยที่เชื่อว่าองค์การที่ดีต้องมีความราบรื่น

2. แนวคิดสมัยมุ่งพฤติกรรม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความต้องการและผลประโยชน์ เกิดขึ้นเสมอในองค์การ บางครั้งความขัดแย้งนำมาซึ่งความคิดและวิธีการที่ดี มีประโยชน์ ชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่า และบางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ จึงต้องรู้วิธีการ ใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

3. แนวความคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้ง จะเฉื่อยชา หยุดอยู่กับที่ องค์การที่มีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม จะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์

ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการได้นิยามความหมายของความขัดแย้งไว้มาก เช่น ชมิดท์ (เจริญ

โคกลีอานวย. 2530 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Schmidt. 1976) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกแตกต่างกัน ซึ่ง นิวแมน และบรูลก็ได้นิยามคล้าย ๆ กัน กล่าวคือ เป็นสภาพการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่าทำงานโดยพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือไม่สอดคล้องกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 45 ; อ้างอิงมาจาก Pneuman and Bruehl. 1982)

ทิสนา แคมมณี (2522 : 34) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้บุคคลตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายได้ เช่นเดียวกับ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 173) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ สภาพการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติ

ที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย แต่ จุง และ แมกกินสัน (ทวิศักดิ์ บุญชูไชย, 2532 : 39 ; อ้างอิงมาจาก Chung and Megginson, 1981) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า เป็นการต่อสู้คัณระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ผลประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดเมื่อบุคคลหรือกลุ่มประสบเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่พึงพอใจ

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความคิด ความเชื่อ ทศคติ ความต้องการ เป้าหมายและผลประโยชน์ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อการทั้งในเชิงบวกและลบ ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และพยายามใช้ทักษะเชิงบริหารจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อการ เพื่อสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

สาเหตุของความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร การทราบสาเหตุของความขัดแย้ง ย่อมช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจน และสามารถเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณี และเป็นผลดีต่อการได้

กิตติมา บริติคิลก (2529 : 296 - 298) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจาก ความคิดเห็นต่างกัน วิธีการคิด วิธีการแก้ปัญหาต่างกัน การรับรู้ ค่านิยม ปรัชญาความเชื่อ ต่างกัน ความมีอคติต่อกัน ตลอดจนผลประโยชน์ขัดกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

2. สาเหตุความขัดแย้งในองค์การ เกิดจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากร และงบประมาณที่มีจำกัด การเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีบริหารงาน ความแตกต่างในบทบาทหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายควบคุมงาน เป็นต้น

* ไทมส์ และชมิทท์ (ทวิคคี่ บุญชูไชย. 2532 : 41 ; อ้างอิงมาจาก Thomas and Schmidt. 1976) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุจากความผิดพลาดในการสื่อสาร ข้อมูลต่างกันทำให้บุคคลมีความคิดเห็นต่างกัน ความขัดแย้งในบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนบุคคล รวมทั้งความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย และหลักการในการดำเนินชีวิต ความรับผิดชอบ วิธีการทำงาน ภายใต้มาตรฐานที่แตกต่างกันรวมไปถึงเรื่องของอำนาจ และระบบงานที่มีกฎหมายและระเบียบเคร่งครัดจนไม่เอื้ออำนวยต่อสัมพันธภาพส่วนบุคคล การขาดความสามัคคีปรองดองกัน และการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และ

จุ่ง และแมกกินสัน (ทวิคคี่ บุญชูไชย. 2532 : 43 ; อ้างอิงมาจาก Chung and Megginson. 1981) ได้กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้ง โดยเน้นที่กระบวนการทำงาน และการปฏิสัมพันธ์ ว่าความขัดแย้งมีสาเหตุจาก การทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีเป้าหมายในงานแตกต่างกัน มีการแข่งขันในเรื่องผลประโยชน์และค่าตอบแทน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl. 1982 : 35) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ภูมิลำเนาของบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยม และความเชื่อ รวมทั้งอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัว รวมทั้งภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล และการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้มีความเข้าใจและความคิดเห็นต่างกัน

2. การปฏิสัมพันธ์ และกระบวนการสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ ขาดความชัดเจนข้อมูลบิดเบือน รวมทั้งความล่าช้าของการสื่อสาร

3. สภาพขององค์การ ได้แก่ การมีทรัพยากรจำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และสายงานบังคับบัญชา กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์และอำนาจ

เสรีศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 8) ยังได้กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การทางการศึกษาว่า มักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. เมื่อทรัพยากรทางการศึกษา ไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคคล ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ และเกียรติยศ
2. เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งาน หรืออำนาจหน้าที่ ของผู้อื่น
3. เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการ ทำงาน

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์การ นักพฤติกรรมศาสตร์ มองความขัดแย้งว่ามีลักษณะแตกต่างกันไป บ้างก็ให้ความสำคัญกับแหล่งที่เกิด หรือขบวนการคิด และ วิธีการงาน

ชโล ธรรมศิริ (2517 : 1 - 9) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในด้านความคิด
2. ความขัดแย้งในด้านวิธีการปฏิบัติ
3. ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ เช่นเดียวกับ ฅวิล วรเทพพิพจน์ (2524 : 9 - 19) ได้แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท เช่นกันคือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด เกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความคาดหวังในบทบาท
2. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ เกิดจากความต้องการที่แตกต่างกัน
3. ความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ

อรุณ รักธรรม (2533 : 780) ได้กล่าวถึง ประเภทของความขัดแย้ง ตามแหล่งที่เกิด ตามแนวคิดของ มาร์ช และ ซีมอน (March and Simon) ไว้ 3 ประเภท ได้แก่

1. ระดับบุคคล เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Individual Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจ ในการที่ต้องตัดสินใจแสวงหาทางเลือก อันก่อให้เกิดความก้าวร้าว รุกราน
2. ระดับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลในองค์การ (Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากความต้องการ และค่านิยมของกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน

3. ระดับองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม (Inter - organizational Conflict) ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจ และความรับผิดชอบระหว่างองค์การ หรือกลุ่ม

ความขัดแย้งในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการที่ได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในหน่วยงานไว้ชัดเจน มีการจําแนกงานตามหลักความรู้ความสามารถอย่างมีระบบ ข้าราชการปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและมีวินัยกำกับ มีการจัดองค์การตามสายงาน บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้ที่เข้ารับราชการ ได้รับคัดเลือกบนรากฐานของคุณสมบัติทางวิชาการ การรับราชการถือเป็นอาชีพ ซึ่งมีระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยถือระบบอาวุโสและความสำเร็จของงาน ลักษณะดังกล่าวเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

จากการศึกษาของ อิงลิช (English) ได้พบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 3 ประการคือ เกิดจากปรัชญา แนวความคิดที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ และความขัดแย้งในเรื่องอำนาจและผลประโยชน์ (ทวีศักดิ์ บุญชูไชย. 2532 : 45 ; อ้างอิงมาจาก English. 1975)

-- พันส์ หันนาคินท์ (2526 : 234 - 235) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ 5 ประการคือ

1. ความไม่เข้าใจกัน ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธิตํานองงานของหน่วยงาน ขาดการประสานงานที่ดี
2. การทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาย เป็นเครื่องกีดกั้นการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา
3. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

จุไร สียากาศ (2526 : 201) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนไว้ 2 ประการคือ

1. สาเหตุจากผลประโยชน์ การให้บำเหน็จความชอบ รวมทั้งเรื่องอิทธิพลและบารมีของครูอาจารย์ที่มีอยู่เดิมในโรงเรียน
2. สาเหตุจากความแตกต่างของวัย ระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารบางคนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับครูอาจารย์ได้ ทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหาร

ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และเลือกใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ คี้อยท์ซ (อรุณ รักธรรม. 2527 : 353 ; อ้างอิงมาจาก Deutsch. 1973) ได้สรุปประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งช่วยป้องกันความเฉื่อยชา เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจ อยากรู้ อยากเห็น ช่วยขจัดปัญหาและแสวงหาทางแก้ไข เป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของบุคคลและสังคม เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินตนเอง ช่วยให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และ อรุณ รักธรรม (2527 : 353) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดการพัฒนาทำให้เกิดแนวคิดที่ดีกว่า ทำให้มนุษย์แสวงหาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ และบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความสามารถ และความคิดเห็นของตนอยู่เป็นประจำ

ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งก็มีผลเสียอยู่ไม่น้อย หากไม่จัดการให้เบาบางลง ความขัดแย้งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่องค์การ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ สันน์ แก้วบุ๋ด (2526 : 83) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมในองค์การที่เริ่มมีความขัดแย้ง จะมีลักษณะตามลำดับ คือ สมาชิกในองค์การวางเฉย ไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้านขัดขวาง ซึ่งลำดับสุดท้ายเป็นระยะที่สมาชิกในองค์การจะคิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตน หากทางจับผิดผู้อื่น ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานตามมานานาประการ

อรุณ รักธรรม (2526 : 34) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งทำให้ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลหมดได้ บางคนทนไม่ได้ ต้องหนีจากองค์กรไป ทำให้บรรยากาศของความเชื่อมั่น และความไว้วางใจหมดไป มีการต่อต้าน บิดเบือนการรับรู้ และขาดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน เช่นเดียวกัน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 20 - 21) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะทำให้ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ขาดความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความร่วมมือ ยังทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน ขาดข้อมูล เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ก่อให้เกิดสภาวะเฉื่อยงาน สิ้นหวัง ท้อแท้ นำความเสื่อมมาสู่องค์กร และหากแก้ปัญหาไม่ดี ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ ได้อีก และที่สุดทำให้สูญเสียกำลังใจคน เมื่อบุคคลไม่สามารถอยู่ภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ สุดท้ายความเสียหายย่อมเกิดแก่สมาชิกและองค์กรนั้น ๆ

ดังนั้นความขัดแย้ง มีผลกระทบต่อองค์การและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งอาจทำให้องค์การเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองทางลบย่อมทำให้บรรยากาศไม่เหมาะสม เต็มไปด้วยการแข่งขัน ขู่เข็ญ คุกคาม และจะรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นการทำลายองค์การให้เสื่อมลงในที่สุด

ในทางกลับกัน ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือสนับสนุน ความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การ

ในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ระดับของความขัดแย้ง นับเป็นสิ่งสำคัญ เพราะใน้องค์การใด มีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป ้องค์การจะอยู่กับที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผลของการปฏิบัติงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ คนจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่า แต่ถ้าระดับของความขัดแย้งสูงเกินไป ความอยู่รอดของ้องค์การจะถูกคุกคาม ้องค์การแตกแยก ยุ่งเหยิง

การกระตุ้นความขัดแย้ง เมื่อองค์การมีความเฉื่อย ระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปผู้บริหารต้องใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ จุง และแมกกินสัน (Chung and Megginson) ได้เสนอแนะวิธีกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้ 1. โดยใช้กระบวนการกลุ่ม 2. สนับสนุนการคิดเป็นรายบุคคล 3. จัดหาข้อมูลใหม่ๆ 4. เพิ่มความขัดแย้งในบทบาท 5. เพิ่มการแข่งขันเป็นรายบุคคล 6. เปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ (ทวีศักดิ์ บุญชูชาติ, 2532 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Chung and Megginson, 1981)

ประชุม ไพธิกุล (2534 : 15) ได้เสนอยุทธวิธี 8 ประการของผู้บริหาร ในการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ 1. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน และให้รางวัลเมื่อผู้ใดทำเช่นนั้น 2. หาผู้ช่วยที่มีความคิดไม่เหมือนท่าน แต่ท่านต้องแน่ใจว่าจะยอมรับนับถือในอำนาจหน้าที่ของท่าน 3. ในการดำเนินการประชุม ควรให้มีบางคนในกลุ่มเล่นบทค้านเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนวินิจฉัยทุกสิ่งก่อนลงมติ 4. เมื่อท่านสงสัยว่าบุคลากรของท่านไม่กล้าแสดงความคิดเห็นได้แย้ง ให้รีบบอกเขาว่า ท่านอยากฟังความคิดเห็นของเขา 5. อย่าแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เหมาะสมเมื่อได้รับข่าวที่ไม่เป็นมงคล อย่าทำให้เขาเสียหน้าในกรณีที่เขานำข้อมูลมาเสนอ 6. ช่วยให้ผู้กลุ่มได้พบกับสิ่งท้าทาย ซึ่งมาจากภายนอกซึ่งจะผลักดันให้ทีมรวมตัวกันเหนียวแน่นมากขึ้น 7. ยกย่องเป้าหมายและความคาดหวังให้ท้าทายผู้ร่วมงาน 8. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันในเชิงสร้างสรรค์

การปรับลดระดับความขัดแย้ง ถ้าในองค์การมีระดับความขัดแย้งสูงเกินไปจนอาจกลายเป็นปัญหาบริหาร ผู้บริหารต้องรู้จักปรับลดระดับความขัดแย้ง อรุณ รักธรรม (2525 : 195 - 196) ได้เสนอวิธีลดความขัดแย้งไว้หลายประการแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับความขัดแย้งที่มีสาเหตุต่างกัน เช่น 1. การจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น 2. ให้ข้อมูลที่แม่นยำระหว่างกลุ่ม 3. เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น 4. การกลบเกลื่อน 5. การหลีกเลี่ยง 6. การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน 7. การประนีประนอม และ 8. การหาศัตรูร่วม

การจัดการกับความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ นับเป็นปัญหาสากลของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องจัดการแก้ไข ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ได้มีนักวิชาการเสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้มาก เช่น

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

1. การใช้กำลัง รวมถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหา เป็นวิธีที่นิยมใช้ในระบบการบริหารแบบเผด็จการ ผลลัพธ์จะออกมาในรูปแบบของการแพ้ - ชนะ ผู้ชนะจะพึงพอใจ ผู้แพ้จะผิดหวังหมดกำลังใจ
 2. การหลีกเลี่ยง หรือหลีกเลี่ยงไม่รับฟังปัญหา แยกตัวออกห่าง ไม่ร่วมงานด้วย
 3. การนิ่งเฉย ทำเป็นทองไม่รู้ร้อน โดยมีความคาดหวังว่าเหตุการณ์ หรือปัญหาจะคลี่คลายออกไปเอง โดยใช้เวลาช่วยแก้ปัญหา
 4. การยึดจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นสำคัญ และขอให้ระงับข้อขัดแย้งไว้ก่อน
 5. การประนีประนอมโดยพบกันครึ่งทาง
 6. ใช้ตุลาการตัดสิน เชิญบุคคลภายนอกเข้ามาแก้ปัญหา
 7. การไกล่เกลี่ยหาข้อยุติที่พึงพอใจ
 8. การหันหน้าเข้าหากัน ปรึกษาหารือหาทางสายกลางที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย
- วิธีนี้ผู้กระทำได้เข้าใจและยอมรับว่า ไม่มีใครที่ปรารถนาจะขัดแย้งกับใคร ไม่มีใครถูก ใครผิดเสมอไป และการยอมรับข้อผิดพลาดไม่ใช่สัญลักษณ์ของการยอมแพ้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 104 - 105) ได้เสนอวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ไว้ว่า เป็นการจัดการกับความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยืนกรานผลประโยชน์ส่วนตน (Assertiveness) หมายถึง การยืนยันรักษาสถิติประโยชน์ ให้เป็นไปตามความต้องการ และความพอใจของตน กับมิติแห่งการยินยอมของผู้อื่น (Co - operativeness) หมายถึง มิติแห่งการร่วมมือร่วมใจ พยายามให้เป็นไปตามความต้องการและพอใจของผู้อื่น ทั้งสองมิตินี้ ได้กำหนดแนวทางในการจัด

การกับความขัดแย้งไว้ 5 แบบคือ 1. การแข่งขัน (Competing) 2. การยอมให้หรือการปรองดอง (Accommodating) 3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 4. การให้ความร่วมมือ (Collaborating) 5. การประนีประนอม (Compromising)

ไฮวาท และลอนดอน (Howat and London. 1980) ได้สรุปวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 วิธีคือ

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวีธีแก้ไข ความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยง การโต้เถียง ที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อน หาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย่ำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหานั้นมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

จากรูปแบบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ ล้วนเป็นประโยชน์และเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งวิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 68 - 70) เชื่อว่าคงไม่มีผู้บริหารเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้เสนอ

แนวคิดในการเลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ซึ่งได้แก่ 1. การเอาชนะ
2. การยอมตามผู้อื่น 3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง 4. การร่วมมือแก้ปัญหา
5. การประนีประนอม

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ และได้มีการจัดการไปแล้ว สิ่งที่ยังอาจหลงเหลือ
อยู่คือ พฤติกรรมที่เป็นปฏิกิริยา ทำที่โกรธเคือง ความไม่พอใจกับผลของการจัดการ การทำงานมี
อุปสรรค ฯลฯ ซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบาก วิจิตร วรุตบางกูร
(2531 : 70) ยังได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งแก่ผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ให้ทำตัวเสมือนพองน้ำ อดทนต่อทำที่อื่นเป็นศัตรูของคนอื่น อย่าทำตัวเป็น
กระจกเงา เพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นปฏิกิริยา จะเป็นการกระพือความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น
2. พึงระวังการแยกคู่กรณีออกจากกัน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง บางครั้งกลับทำ
ให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น เพราะต่างมีเวลาหาข้อสนับสนุน ข้อแก้ตัวมากขึ้น การจับแยก
ควรมั่นใจ และทำให้ทั้งสองฝ่ายมั่นใจว่าจะไม่มีการหาข้อถกเถียงอีก
3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึก ขมขื่น มากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่
ซึ่งจะช่วยลดความเครียด และลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประชุม ไพธิกุล (2528 : 147 - 148) วิจัยเรื่อง "การคลี่คลายความขัดแย้ง
เพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก" พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนได้เคยใช้ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง มากกว่าไม่เคยใช้
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการใช้ยุทธวิธีคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งบนสถานการณ์
ต่าง ๆ แตกต่างกัน ความสำเร็จในการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ
การแก้ปัญหาร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม
การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การเปลี่ยนโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร
และการกลบเกลื่อน ตามลำดับ

เจริญ โกลีอานวนัย (2530 : 113) ได้วิจัยเรื่อง "วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีการแก้ความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การประนีประนอม การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือ
2. ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างกัน ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน จะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ทวีศักดิ์ บุญบุษาย (2532 : ค) ได้วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร" พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละโรงเรียนได้เลือกใช้ระบบการบริหารที่แตกต่างกัน 4 แบบคือ

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

เนื่องจากสภาพขนาดของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน ระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ต่างกัน ทรัพยากรและงบประมาณไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ผู้บริหารเลือกใช้ระบบบริหารต่างกันและพบว่าระบบการบริหารที่ใช้ นั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยครูอาจารย์ในโรงเรียนแต่อย่างใด ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามีกฎเกณฑ์ ระเบียบ วินัย ระบบกำหนดไว้ชัดเจน การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบที่วางไว้ แม้ว่าจะมีความขัดแย้งกัน ครู - อาจารย์ในโรงเรียนมีระดับวุฒิภาวะสูง มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานดี จึงสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีทักษะในการบริหารสูง สามารถคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งได้ดี รวมทั้งรู้จักใช้ประโยชน์ของความขัดแย้งในการกระตุ้นการทำงานของครูไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน

โทมัส และพอนด์ (Thomas and Pondy, 1977 : 1089 - 1102) ได้วิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูง โดยรูปแบบแล้วจะพรรณาดัชนีตัวเองว่าใช้รูปแบบการมีเหตุผล หรือการประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ส่วนคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งจะถูกกล่าวว่ายินยอมใช้รูปแบบการแข่งขันมากเป็นพิเศษ

วิทลอค (Whitlocke. 1984 : 66 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้ง จัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่ระดับประถมศึกษา พบว่า การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านตัวแปรเหล่านี้คือ ระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมด้านวิชาการและความสัมพันธ์กันเคย

แบรดลีย์ (Bradley. 1983 : 66 - A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ระดับกลางทั้งชายและหญิง ในเขตเมืองเคเนเวอร์ พบว่า ผู้บริหารมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไป สุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ

ฟิลเลย์ (Filley. 1983 : 350 - 351) ได้วิจัยการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นการนำความจริงและหลักการวิทยามาใช้ เพื่อให้สภาพการณ์ความขัดแย้งเป็นลักษณะสร้างสรรค์ วิธีการแก้ปัญหามีวิธีที่มีประโยชน์ ใช้บ่อยที่สุดในการแก้ปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชา และใต้บังคับบัญชา วิธีการแก้ปัญหายังเป็นวิธีการที่ทำให้แต่ละกลุ่มบรรลุเป้าหมายประสงค์ของกลุ่ม

โรบบินส์ (Robbins. 1983 : 352 - 354) ได้ทำการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ปัญหามีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ แต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของความขัดแย้งด้วย ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในทางตรงกันข้ามยังมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพอีกมากมาย เทคนิคที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จากสาเหตุของความขัดแย้ง และความคืบหน้าที่จะเลือกใช้วิธีการเหล่านั้น

สมมติฐานในการวิจัย

วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาค้นคว้าสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 111 คน จากจำนวนโรงเรียน 111 โรงเรียน โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน จำนวนโดย นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl. 1982 : 35 - 49) และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งดัดแปลงมาจากเครื่องมือของโฮวาท และลอนดอน (Howat and London. 1980) เครื่องมือดังกล่าว เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือดังนี้

1. ลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ดัดแปลงมาจากแนวคิดของ นิวแมน และบรูล มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 3 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมวิถีจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียน 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และ
วิธีประนีประนอม แต่ละวิธีประกอบด้วยพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง 5 ข้อ รวม 25 ข้อ
ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

2. การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้แปล และเรียบเรียงแบบสอบถามเป็นภาษาไทย โดย
ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความถูกต้อง และให้ผู้เชี่ยวชาญด้าน
บริหารการศึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรง ชัดเจน

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 30 คน จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี และ
ปทุมธานี

3.2 นำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟ่า
(α - Coefficient) ได้ผลดังนี้

3.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ได้ค่าความเชื่อมั่น
เท่ากับ 0.8121

3.2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ได้ค่า
ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.7345

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีหนังสือขอความร่วมมือแจ้งผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 111 โรงเรียน โดยจัดส่งแบบสอบถาม
ทางไปรษณีย์ (Mailed Questionnaire) และใช้วิธีการติดตามทางโทรศัพท์ หลังจากส่ง
แบบสอบถามไป 3 สัปดาห์ ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืน 92 ชุด และหลังการติดตามทาง
โทรศัพท์ได้รับคืนเพิ่มอีก 6 ชุด รวมรับคืน 98 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.29

ตาราง 1 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน

ขนาดของโรงเรียน	จำนวน ที่ส่งไป	จำนวน ที่ได้รับคืน	ร้อยละ
โรงเรียนขนาดเล็ก	6	6	100
โรงเรียนขนาดกลาง	7	7	100
โรงเรียนขนาดใหญ่	46	38	82.60
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	52	47	90.38
รวม	111	98	88.29

ตาราง 2 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน

สถานภาพ	ผู้บริหาร 98 คน	
	จำนวน	ร้อยละ
1. วุฒิทางการศึกษา		
- ปริญญาตรี	54	55.10
- สูงกว่าปริญญาตรี	44	44.90
2. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร		
- ต่ำกว่า 10 ปี	23	23.47
- 10 - 15 ปี	21	21.43
- สูงกว่า 15 ปี	54	55.10
3. ขนาดของโรงเรียน		
- ขนาดเล็ก	6	6.12
- ขนาดกลาง	7	7.14
- ขนาดใหญ่	38	38.78
- ขนาดใหญ่พิเศษ	47	47.96

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติสำหรับตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ใช้วิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (α- Coefficient) เพื่อหาความเชื่อมั่น

$$= \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

เมื่อ	∞	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	s_i^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
	s_t^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$)

2.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. สถิติสำหรับการทดสอบสมมติฐาน

การหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน ใช้ ANOVA และหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมการศึกษาใช้ t-test (ไพศาล หวังพานิช, 2531 : 244, 250)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนคน
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลรวม กำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสอง (Mean Square)
t	แทน	ค่าวิกฤติใน t - distribution
F	แทน	ค่าวิกฤติใน F - distribution

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาข้อมูล

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาข้อมูล แยกเป็น 2 เกณฑ์ คือ

1. ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย และสรุปผลกับเกณฑ์ต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	0	- 1.00	หมายถึง	ระดับที่พบน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.01	- 2.00	หมายถึง	ระดับที่พบปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.01	- 3.00	หมายถึง	ระดับที่พบมาก

2. ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย และสรุปผลกับเกณฑ์ต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	0	- 1.00	หมายถึง	วิธีที่ไม่เลือกใช้
คะแนนเฉลี่ย	1.01	- 2.00	หมายถึง	วิธีที่เลือกใช้น้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	2.01	- 3.00	หมายถึง	วิธีที่เลือกใช้เป็นบางครั้ง
คะแนนเฉลี่ย	3.01	- 4.00	หมายถึง	วิธีที่เลือกใช้น้อยครั้ง
คะแนนเฉลี่ย	4.01	- 5.00	หมายถึง	วิธีที่เลือกใช้เป็นประจำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลของการวิเคราะห์ ตามลำดับดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 98 คน เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ได้บันทึกคะแนนของผู้บริหารมาคำนวณค่าเฉลี่ย และจัดอันดับสาเหตุของความขัดแย้ง บปรากฏว่าได้ผลตามตาราง 3

ตาราง 3 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สาเหตุของความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
องค์ประกอบส่วนบุคคล	2.005	0.46	2
1. ลักษณะนิสัย และอารมณ์	2.33	0.77	
2. พื้นฐานการศึกษา	1.48	0.60	
3. ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาชีวิต	1.93	0.65	
4. วิธีการทำงาน	2.15	0.62	
5. ประสบการณ์ชีวิต และการทำงาน	2.12	0.66	
ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	2.10	0.62	1
1. มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ	2.10	0.74	
2. การสื่อสารล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง	2.10	0.72	
สภาพขององค์การ	1.97	0.53	3
1. ความขาดแคลนทรัพยากร	1.98	1.02	
2. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหารฯ	2.08	1.24	

ตาราง 3 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
3. กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	1.88	0.69	
4. การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม	1.96	0.70	
5. ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ	1.80	0.77	
6. การรับรู้ การแปลความที่ต่างกัน	2.12	1.00	

จากตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดอันดับสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน ตามลำดับ ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากเป็นอันดับ 1 องค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นอันดับ 2 และสภาพขององค์การ เป็นอันดับ 3 แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดตามรายชื่อ พบว่า ลักษณะนิสัย และอารมณ์ของบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.33 เป็นสาเหตุที่พบมากที่สุด ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน วิธีการทำงานได้ค่าเฉลี่ย 2.15 เป็นสาเหตุรองลงมาเป็นอันดับสอง และจะพบว่า ประสบการณ์ชีวิต และการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 2.12 มีความสัมพันธ์กับการรับรู้และการแปลความที่ต่างกัน ซึ่งในค่าเฉลี่ย 2.12 เท่ากัน

นอกจากนี้ยังพบว่า ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และระบบการสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง มีค่าเฉลี่ย 2.10 พิจารณาตามเกณฑ์ นับเป็นสาเหตุที่พบมาก เป็นอันดับ 4

เมื่อพิจารณาในเรื่องของสภาพองค์การ จะพบว่า ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร มีค่าเฉลี่ย 2.08 นับว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบในเกณฑ์ค่อนข้างมาก

สำหรับสาเหตุอื่น ๆ ที่พบและมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.01 - 2.00 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาชีวิต สำหรับสภาพขององค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือ

ระหว่างกลุ่ม รวมทั้งข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ซึ่งสาเหตุดังกล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาเทียบกับเกณฑ์ จัดได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดในโรงเรียน ระดับปานกลาง

ตาราง 4 สาเหตุของความขัดแย้ง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

สาเหตุของความขัดแย้ง	วุฒิปริญญาตรี (N = 54)			สูงกว่าปริญญาตรี (N = 44)		
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
องค์ประกอบส่วนบุคคล	1.98	0.49	2	2.04	0.43	2
1. ลักษณะนิสัย และอารมณ์	2.28	0.81		2.39	0.72	
2. พื้นฐานการศึกษา	1.46	0.64		1.50	0.55	
3. ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาชีวิต	1.91	0.86		1.95	0.61	
4. วิธีการทำงาน	2.09	0.65		2.23	0.57	
5. ประสบการณ์ชีวิต และการทำงาน	2.15	0.68		2.09	0.64	
ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	2.04	0.61	1	2.18	0.62	1
1. มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ	1.98	0.74		2.25	0.72	
2. การสื่อสารล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง	2.09	0.71		2.11	0.75	
สภาพขององค์การ	1.92	0.51	3	2.03	0.57	3

ตาราง 4 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้ง	วุฒิปริญาตรี (N = 54)			สูงกว่าปริญาตรี (N = 44)		
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
1. ความขาดแคลนทรัพยากร	2.11	1.22		1.82	0.66	
2. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหารฯ	2.00	1.21		2.18	1.28	
3. กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	1.85	0.71		1.91	0.68	
4. การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม	1.94	0.71		1.98	0.70	
5. ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ	1.70	0.72		1.91	0.83	
6. การรับรู้ การแปลความที่ต่างกัน	1.91	0.71		2.39	1.22	

จากตาราง 4 ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาโดยภาพรวมของ เหตุปัจจัย 3 สาเหตุใหญ่ ๆ และจัดอันดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก เรียงตามลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้ค่าเฉลี่ย 2.04 มากเป็นอันดับ 1 องค์ประกอบส่วนบุคคลได้ค่าเฉลี่ย 1.98 มากเป็นอันดับ 2 และสภาพขององค์การได้ค่าเฉลี่ย 1.92 มากเป็นอันดับ 3

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดตามรายข้อย่อย ตามทัศนะของผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษา ต่างกัน ได้พบว่า สาเหตุสำคัญที่เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งในโรงเรียนได้แก่ ลักษณะนิสัย และ อารมณ์ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.28 - 2.39 เป็นสาเหตุที่พบมากที่สุด และใน ทัศนะของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญาตรี ยังให้ทัศนะว่า การรับรู้และการแปลความที่ ต่างกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.39 ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้มากเช่นกัน

นอกจากนี้ยังพบว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้มาก และมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 2.00 ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ วิธีการทำงาน ระบบการสื่อสาร บทพร่อง ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร ตลอดจนประสพการณ์ชีวิต และประสพการณ์การทำงาน

ในทัศนะของผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ยังพบว่า ความขาดแคลนทรัพยากร ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.11 จัดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ในโรงเรียนเช่นกัน

สำหรับสาเหตุที่พบในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 2.00 ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญาชีวิต กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคล หรือกลุ่ม รวมทั้งข้อยกเว้น หรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ

ตาราง 5 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน

สาเหตุของความขัดแย้ง	น้อย (N=23)			ปานกลาง (N=21)			มาก (N=54)		
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
องค์ประกอบส่วนบุคคล	2.09	4.63	3	1.99	0.45	2	1.97	0.47	2
1. ลักษณะนิสัย และอารมณ์	2.35	0.78		2.48	0.75		2.26	0.78	
2. พื้นฐานการศึกษา	1.52	0.59		1.43	0.60		1.48	0.61	
3. ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาชีวิต	2.04	0.71		1.95	0.50		1.87	0.67	
4. วิธีการทำงาน	2.35	0.65		2.05	0.59		2.11	0.60	
5. ประสบการณ์ชีวิต และการทำงาน	2.17	0.65		2.05	0.74		2.13	0.65	
ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	2.17	0.70	1	2.24	0.62	1	2.02	0.57	1
1. มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ	2.17	0.78		2.48	0.60		1.93	0.72	
2. การสื่อสารล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง	2.17	0.78		2.00	0.84		2.11	0.66	

ตาราง 5 (ต่อ)

สาเหตุของ ความขัดแย้ง	น้อย (N=23)			ปานกลาง (N=21)			มาก (N=54)		
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
สภาพขององค์การ	2.13	0.54	2	1.90	0.52	3	1.93	0.54	3
1. ความขาดแคลน ทรัพยากร	2.30	1.66		1.76	0.70		1.93	0.70	
2. ความไม่ชัดเจน ของโครงสร้าง บริหารฯ	2.30	1.61		1.90	0.77		2.06	1.22	
3. กฎระเบียบที่ เข้มงวดเกินไป	1.91	0.67		1.81	0.68		1.89	0.72	
4. การแข่งขัน ระหว่างบุคคล หรือกลุ่ม	2.04	0.82		2.00	0.63		1.91	0.68	
5. ข้อยกเว้นหรือสิทธิ พิเศษต่าง ๆ	2.04	0.77		1.86	0.85		1.67	0.73	
6. การรับรู้ การแปล ความที่ต่างกัน	2.17	0.65		2.05	0.67		2.13	1.21	

จากตาราง 5 ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ที่มีประสบการณ์ น้อย ปานกลาง และมาก รวม 3 กลุ่ม จัดอันดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า ในทัศนะของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ปานกลาง และมาก ได้จัดอันดับของสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบมากเป็นอันดับ 1 สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคลพบมากเป็นอันดับ 2 และสาเหตุจากสภาพขององค์การพบมากเป็นอันดับ 3 ซึ่งต่างจากทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย ได้จัดอันดับของสาเหตุที่พบมากตามลำดับดังนี้คือ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานค่าเฉลี่ย 2.17 พบมากเป็นอันดับ 1 สาเหตุจากสภาพองค์การ ค่าเฉลี่ย 2.13 พบมากเป็นอันดับ 2 และองค์ประกอบส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย 2.09 พบมากเป็นอันดับ 3 แต่ทั้ง 3 สาเหตุ เมื่อเทียบกับเกณฑ์กล่าวได้ว่า เป็นสาเหตุที่พบมากในระดับค่อนข้างสูง

แต่จากการพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งตามค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ จากทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า สาเหตุจากลักษณะนิสัย และอารมณ์ของบุคคล มีค่าเฉลี่ย 2.35, 2.48, 2.26 เมื่อเทียบกับเกณฑ์กล่าวได้ว่า เป็นสาเหตุที่พบมากในระดับค่อนข้างสูงมากเป็นอันดับ 1 ส่วนสาเหตุที่เกิดมากในอันดับสองลงมา ได้แก่ วิธีการทำงาน ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์การทำงาน ตลอดจนสาเหตุจากมนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ระบบการสื่อสารล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง

ในทัศนะของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อย ยังพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียน ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.30 และสาเหตุที่พบมากรองลงมา ได้แก่ การรับรู้ การแปลความที่ต่างกัน การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม รวมทั้งข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ

สำหรับสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ที่พบในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยไม่ถึง 2.00 ตามทัศนะของผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ สาเหตุจากพื้นฐานการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาชีวิต กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป และในทัศนะของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปานกลาง และมาก พบว่า ความขาดแคลนทรัพยากร เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ที่พบในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 2.00 ซึ่งต่างกับทัศนะของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อย พบว่า ความขาดแคลนทรัพยากรเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากค่อนข้างสูง

ตาราง 6 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน
ตามขนาดของโรงเรียน

สาเหตุของ ความขัดแย้ง	เล็ก (N=6)			กลาง (N=7)			ใหญ่ (N=38)			ใหญ่พิเศษ (N=47)		
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
องค์ประกอบส่วนบุคคล	2.23	0.59	3	1.91	0.25	3	2.06	0.44	3	1.94	0.48	2
1. ลักษณะนิสัย และ อารมณ์	2.17	0.98		2.14	0.69		2.47	0.73		2.26	0.79	
2. พื้นฐานการศึกษา	2.00	0.89		1.29	0.49		1.50	0.51		1.43	0.62	
3. ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาชีวิต	2.33	0.82		2.00	0.58		1.87	0.70		1.91	0.58	
4. วิธีการทำงาน	2.33	0.82		2.14	0.38		2.21	0.70		2.09	0.54	
5. ประสิทธิภาพชีวิต และการทำงาน	2.33	0.52		2.00	0.58		2.26	0.69		2.00	0.66	
ปฏิสัมพันธ์ใน การทำงาน	2.25	0.76	2	2.14	0.38	1	2.18	0.71	1	2.01	0.55	1
1. มนุษยสัมพันธ์ของ สมาชิกในองค์การ	2.33	0.82		2.00	0.58		2.08	0.85		2.11	0.67	
2. การสื่อสารล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง	2.17	0.75		2.29	0.49		2.29	0.73		1.91	0.72	

ตาราง 6 (ต่อ)

สาเหตุของ ความขัดแย้ง	เล็ก (N=6)			กลาง (N=7)			ใหญ่ (N=38)			ใหญ่พิเศษ (N=47)		
	$\bar{X}$	S.D.อันดับ		$\bar{X}$	S.D.อันดับ		$\bar{X}$	S.D.อันดับ		$\bar{X}$	S.D.อันดับ	
สภาพขององค์การ	2.44	0.67	1	2.05	0.25	2	2.08	0.55	2	1.81	0.48	3
1. ความขาดแคลน ทรัพยากร	2.67	0.52		2.43	0.53		2.18	1.33		1.66	0.67	
2. ความไม่ชัดเจน ของโครงสร้าง บริหารฯ	2.50	2.74		2.14	0.38		1.95	0.84		2.00	1.25	
3. กฎระเบียบที่ เข้มงวดเกินไป	2.00	0.63		2.00	0.58		2.18	0.69		1.60	0.61	
4. การแข่งขัน ระหว่างบุคคล หรือกลุ่ม	2.33	0.52		1.86	0.69		2.00	0.77		1.89	0.67	
5. ข้อยกเว้นหรือสิทธิ พิเศษต่าง ๆ	2.00	0.63		1.86	0.69		1.95	0.84		1.64	0.74	
6. การรับรู้ การแปล ความที่ต่างกัน	2.17	0.98		2.00	0.58		2.21	0.70		2.06	1.24	

จากตาราง 6 ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต

กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ พิจารณาจัดอันดับตามค่าเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า สาเหตุที่เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งมากเป็นอันดับ 1 ได้แก่ สภาพขององค์การ อันดับ 2 ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และอันดับ 3 ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งเมื่อพิจารณาจากสาเหตุเป็นรายข้อย่อย พบว่า ทุกสาเหตุมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.00 ขึ้นไป ซึ่งกล่าวได้ว่า พบมากในระดับค่อนข้างสูง เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ค่าเฉลี่ย 2.67 ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร 2.50 องค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาชีวิต วิธีการทำงาน ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์การทำงาน มีค่าเฉลี่ย 2.33 ตลอดจนสาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และการสื่อสารลำช้า ข้อมูลบกพร่อง ซึ่งสัมพันธ์กับการรับรู้ การแปลความที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 2.17 ตลอดจนกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป และข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ทุกสาเหตุที่กล่าวข้างต้นล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ที่พบในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สำหรับทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พิจารณาตามค่าเฉลี่ย และจัดอันดับ มีทัศนะในภาพรวมเหมือนกัน คือ สาเหตุของความขัดแย้ง ที่พบมากเป็นอันดับ 1 คือ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับ 2 ได้แก่ สภาพขององค์การ และอันดับ 3 ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคล แต่เมื่อพิจารณาจากสาเหตุในรายข้อย่อย ตามค่าเฉลี่ย ยังพบว่า สาเหตุที่พบมากเป็นระดับสูง ได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์การทำงาน วิธีการทำงาน รวมทั้ง ระบบข้อมูล และมนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ

สำหรับสาเหตุที่พบในระดับปานกลาง ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยไม่เกิน 2.00 ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาชีวิต การแข่งขันระหว่างบุคคล หรือกลุ่ม ข้อยกเว้น และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ตามลำดับ

สำหรับทัศนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากลักษณะนิสัย และอารมณ์ส่วนบุคคลมาก มีค่าเฉลี่ย 2.26 อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง อันดับรองลงมาได้แก่ สาเหตุจากมนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ค่าเฉลี่ย 2.11 และสาเหตุ

ที่พบในเกณฑ์มากและปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ วิธีการทำงาน การรับรู้และการแปลความที่ต่างกัน ประสิทธิภาพชีวิตและการทำงาน ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร การสื่อสารล่าช้า ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาชีวิต การแข่งขันระหว่างบุคคล ความขาดแคลนทรัพยากร ข้อยกเว้น หรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ และพื้นฐานการศึกษาเป็นอันดับสุดท้าย

2. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษาทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 98 คน เกี่ยวกับวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อหาข้อสรุปว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการใดมากที่สุด ใน 5 วิธีต่อไปนี้ คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม โดยใช้วิธีคำนวณค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบกับเกณฑ์ ศึกษาทัศนะของผู้บริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติการณ์อยู่ พร้อมกันนั้นได้เสนอการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง วิธีจัดการกับความขัดแย้ง กับคุณลักษณะของผู้บริหารจำแนกตามตัวแปร ซึ่งปรากฏผลวิเคราะห์ตามตาราง 7 - 10

ตาราง 7 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
เลือกใช้ วิเคราะห์จากผู้บริหารทั้งหมด 98 คน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation)	3.87	0.67	2
2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal)	2.73	0.47	4
3. วิธีบังคับ (Forcing)	1.83	0.71	5
4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing)	3.77	0.59	3
5. วิธีประนีประนอม (Compromise)	4.15	0.59	1

จากตาราง 7 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ทั้ง 98 คน เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยได้แก่
วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ

ตาราง 8 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	วุฒิปริญญาตรี (N=54)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=44)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation)	3.84	0.07	3.90	0.64	.49
2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal)	2.70	0.46	2.77	0.48	.77
3. วิธีบังคับ (Forcing)	1.79	0.69	1.90	0.73	.76
4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing)	3.82	0.63	3.70	0.53	.99
5. วิธีประนีประนอม (Compromise)	4.21	0.65	4.09	0.51	1.01

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาดังกัน เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารทั้งสองกลุ่ม เลือกใช้วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ

ตาราง 9 วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

วิธีจัดการกับความขัดแย้ง	น้อย (N=23)		ปานกลาง (N=21)		มาก (N=54)		F
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. วิธีเผชิญหน้า	3.85	0.52	3.82	0.64	3.89	0.74	0.10
2. วิธีหลีกเลี่ยง	2.65	0.41	2.79	0.48	2.74	0.49	0.52
3. วิธีบังคับ	1.80	0.75	2.06	0.97	1.76	0.56	1.34
4. วิธีไกล่เกลี่ย	3.67	0.47	3.76	0.53	3.81	0.66	0.44
5. วิธีประนีประนอม	4.17	0.59	4.09	0.54	4.17	0.62	0.17

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ทั้ง น้อย ปานกลาง และมาก เลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งเหมือนกัน โดยจัดอันดับตามค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ และจากการทดสอบความแตกต่าง ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน เลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ไม่สัมพันธ์กับประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 10 วิธีการจัดการปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งใน
โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	เล็ก (N=6)		กลาง (N=7)		ใหญ่ (N=38)		ใหญ่พิเศษ (N=47)		F
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. วิธีเผชิญหน้า	3.57	0.71	3.89	0.49	3.83	0.76	3.93	0.61	0.58
2. วิธีหลีกเลี่ยง	2.93	0.35	2.71	0.45	2.71	0.46	2.73	0.49	0.41
3. วิธีบังคับ	2.17	0.87	1.86	0.32	1.86	0.72	1.77	0.73	0.61
4. วิธีไกล่เกลี่ย	3.60	0.42	3.80	0.65	3.77	0.60	3.77	0.60	0.17
5. วิธีประนีประนอม	4.00	0.87	4.17	0.51	4.13	0.65	4.19	0.52	0.20

จากตาราง 10 ผลวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน
ขนาดต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่า ผู้บริหาร
ทั้ง 4 กลุ่ม เลือกใช้วิธีประนีประนอมมากเป็นอันดับ 1 วิธีเผชิญหน้าเป็นอันดับ 2 และวิธีไกล่เกลี่ย
เป็นอันดับที่ 3 และวิธีหลีกเลี่ยง เป็นอันดับ 4 วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย จึงสรุปได้ว่า วิธีการจัดการกับ
ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนไม่สัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งไม่เป็น
ไปตามสมมติฐานการวิจัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาและจัดอันดับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการกับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพการบริหาร วิชาการศึกษา และขนาดโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานในการวิจัย

วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 มีความสัมพันธ์กับวิชาการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

ขอบเขตการศึกษา

1. เนื้อหา การศึกษาวิจัยมุ่งศึกษา
 - 1.1 สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ ๆ จำแนกตามแนวคิดของ นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 : 35 - 49) เป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ
 - 1.1.1 สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors)
 - 1.1.2 สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interactional Issues)

1.1.3 สาเหตุจากสภาพขององค์การ (Organizational Condition)

1.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ ไฮวาท และลอนดอน (Howat and London. 1980) ได้จำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน 5 วิธี คือ

- 1.2.1 วิธีเผชิญหน้า (Confrontation)
- 1.2.2 วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal)
- 1.2.3 วิธีบังคับ (Forcing)
- 1.2.4 วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing)
- 1.2.5 วิธีประนีประนอม (Compromise)

2. ตัวแปรที่จะศึกษา

- 2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สภาพภาพของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่
 - 2.1.1 วุฒิการศึกษา
 - 2.1.2 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน
 - 2.1.3 ขนาดของโรงเรียน
- 2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่
 - 2.2.1 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.2.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 จำนวน 111 คน
2. เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุที่เป็นบ่อเกิดความขัดแย้งในโรงเรียน โดยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ และแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม จำนวน 25 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถาม

แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทั้งแบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง และวิถีจัดการกับความขัดแย้ง มีความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) เท่ากับ 0.8121 และ 0.7345 ตามลำดับ

3. วิธีรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง โดยทางไปรษณีย์ รวม 111 คน และได้รับแบบสอบถามส่งคืน ทางไปรษณีย์ ถึงผู้วิจัย จำนวน 98 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.29

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ตรวจสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน $\bar{X}$, S.D. และ หาค่าความสัมพันธ์ระหว่าง วิถีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแปรอิสระ โดยใช้ t-test และ ANOVA

สรุปผลการวิจัย

1. สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน หากพิจารณาตามองค์ประกอบใหญ่ ๆ พบสาเหตุที่มาจาก การปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล และสาเหตุจากสภาพขององค์การเป็นอันดับ 3

หากพิจารณาจากสาเหตุ ในรายชื่อย่อย ๆ พบว่าสาเหตุที่สำคัญได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ วิธีการทำงาน ประสิทธิภาพชีวิต และประสิทธิภาพในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ ของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนความบกพร่องของระบบการสื่อสาร รวมทั้งความไม่ชัดเจนของ โครงสร้างบริหาร ส่วนพื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง น้อย กว่าสาเหตุอื่น ๆ

2. ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่า พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจาก ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคล และสภาพ ขององค์การ เป็นอันดับ 3

เมื่อพิจารณาจากสาเหตุรายช้อย่อย พบว่า สาเหตุที่สำคัญได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์พบมากเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การรับรู้และการแปลความที่ต่างกัน ประสพการณ์ชีวิตและการทำงาน มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรและความไม่ชัดเจนของ โครงสร้างการบริหารตามลำดับ

3. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งทุกกลุ่มต่างก็พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง มาจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มากเป็นอันดับหนึ่ง ในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย พบว่า สาเหตุสำคัญรองลงมาคือ สภาพขององค์การ และองค์ประกอบส่วนบุคคล แต่ผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ปานกลาง และมาก พบว่าสาเหตุสำคัญรองลงมาได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคล และสภาพขององค์การ

เมื่อพิจารณาสาเหตุ ตามรายช้อย่อย ๆ พบว่า สาเหตุที่สำคัญได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ รองลงมาเป็นวิธีการทำงาน ประสพการณ์ชีวิต มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และความบกพร่องของระบบสื่อสาร ความขาดแคลนทรัพยากร ตลอดจนความไม่ชัดเจนของ โครงสร้างบริหาร ตามลำดับ

4. ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า ในโรงเรียนขนาดเล็ก สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากอันดับหนึ่งได้แก่ สภาพขององค์การ รองลงมาคือ ปฏิสัมพันธ์ ในการทำงาน และองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นอันดับ 3 แต่ในโรงเรียนขนาดกลาง ใหญ่ และ ใหญ่พิเศษ พบว่า สาเหตุสำคัญอันดับหนึ่งคือ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาได้แก่ สภาพ ขององค์การ และองค์ประกอบส่วนบุคคลตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสาเหตุรายช้อย่อย จะพบว่า สาเหตุสำคัญอันดับแรก ได้แก่ ลักษณะ นิสัย และอารมณ์ รองลงมาได้แก่ วิธีการทำงาน ประสพการณ์ชีวิต มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกใน องค์กร และระบบการสื่อสารที่บกพร่อง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จะพบว่า ความขาดแคลน ทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร เป็นสาเหตุที่สำคัญมาก เป็นอันดับแรก

5. เมื่อวิเคราะห์วิธีจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่ม ใช้วิธีจัดการแบบ ประนีประนอมมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นวิธีเผชิญหน้า ไกล่เกลี่ย หลีกเลี้ยง และบังคับ ตามลำดับ

6. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียนต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มตัวแปรระบุว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง คือ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน แต่เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อย ๆ จะพบว่า สาเหตุที่มีคะแนนเฉลี่ย สูงสุดกลับเป็น ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนบุคคล ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะว่า การจำแนกองค์ประกอบย่อย ในสาเหตุของความขัดแย้ง มีจำนวนข้อไม่เท่ากัน จำนวน องค์ประกอบในปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มีจำนวนข้อน้อย ส่วนจำนวนข้อในองค์ประกอบส่วนบุคคล และสภาพองค์การมีจำนวนข้อมากกว่า เมื่อนำมาหาค่าเฉลี่ย ทำให้ค่าคะแนนในสาเหตุปฏิสัมพันธ์ สูงกว่าสาเหตุอื่น ๆ

2. ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ซึ่งเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ และพบมากที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง และอยู่ในองค์ประกอบส่วนบุคคลนั้น สามารถอภิปรายได้ว่า อุนิสัยและอารมณ์ ของบุคคล มีผลมาจากกรรมพันธุ์ และสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากการเลี้ยงดู การศึกษาอบรม การ ปรับตัว ซึ่งแต่ละคนจะแตกต่างกันไปอย่างกว้างขวาง ดังกล่าวไว้ว่า ไม่มีใครเหมือนกันไป ทุกอย่าง อุนิสัยและอารมณ์ของบุคคลยังแตกต่างกันไปตามวิถีชีวิต ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ อีกด้วย

เมื่อพิจารณาธรรมชาติของครู จะเห็นได้ว่า ครูจะมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจ ยึดมั่น ในความเชื่อของตนเอง อาชีพครูเป็นอาชีพที่ได้แสดงความฉลาด รอบรู้ เห็นคุณค่าอยู่เบื้องหน้า ทำให้มีข้อได้เปรียบในหลายด้าน ประกอบกับมีอำนาจเต็มเมื่ออยู่ในห้องเรียน จึงทำให้แสดง ความรู้สึกและอารมณ์ได้เต็มที่ และค่อนข้างยึดความคิดความเชื่อของตนเองเป็นสำคัญ ใครจะ กระแทกกระทั้น ไม่ได้ และจากลักษณะเฉพาะนี้เอง ทำให้ลักษณะนิสัยของครูไม่ได้รับการขัดเกลา ให้เหมาะสมกับบทบาทที่ควรจะเป็น ผู้บริหารซึ่งต้องดูแลบุคลากรจำนวนมาก จะไม่ได้รับรู้ ธรรมชาติของครูที่แท้จริงมากนัก และหากได้รับรู้ก็ไม่ค่อยมีผู้บริหารคนใดตั้งใจแก้ไขปรับปรุง

บุคลิกภาพในด้านนี้ของครู ส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ผลงานมากกว่า นอกจากนี้ งานสอนซึ่งเป็นงานที่ค่อนข้างจำเจ อาจารย์ต้องเผชิญหน้ากับนักเรียนในห้องจำนวนมาก และมีความหลากหลาย มีปัญหาแปลก ๆ เกิดขึ้น อาจทำให้ครูบางคนเกิดความเครียด และหงุดหงิดได้ง่าย

จากธรรมชาติที่ได้กล่าวมานี้ จึงส่งมาให้วิธีการทำงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ เป็นอันดับที่สอง การที่คนจำนวนมากมาร่วมงานกัน โดยมีหน้าที่ให้การศึกษาอบรมเยาวชนในสาขาวิชาที่ตนเองถนัดและสนใจ โดยได้รับการเตรียมตัวมาอย่างดี อีกทั้งยังได้รับสิทธิอำนาจในการจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเด็ดขาด (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535 : 83) ทำให้อาจารย์สามารถเลือก วิธีทำงาน วิธีสอน วิธีชีวิตระหว่างที่อยู่ในโรงเรียนได้เต็มที่ และจากลักษณะเฉพาะของอาจารย์ที่ยึดมั่นในตนเองค่อนข้างมาก ทำให้ไม่มีใครยอมรับความเห็นหรือ ยอมรับวิธีการทำงาน ให้สอดคล้องกับคนอื่น หรือนโยบายใหม่ ๆ ของโรงเรียน การพัฒนาวิธีการทำงานให้สร้างสรรค์จึงมีน้อยมาก และจากวิธีการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างกัน ผนวกกับ อุปนิสัย และอารมณ์ของอาจารย์ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันได้ง่ายมาก

ประสบการณ์ชีวิตและการทำงาน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเป็นอันดับที่สาม ซึ่งเป็นสาเหตุในกลุ่มองค์ประกอบส่วนบุคคล เช่นเดียวกับ อุปนิสัยและวิธีการงาน ประสบการณ์ชีวิตเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา และการทำงาน อาจารย์ส่วนใหญ่จะมีรูปแบบวิธีดำเนินชีวิตที่ค่อนข้างจะราบเรียบ และระมัดระวัง ภาพลักษณ์ของครูซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ และองค์ประกอบของ "บุคลิกบุคคล" อาจารย์ในแต่ละโรงเรียนยังมีจำนวนมาก และมีภูมิหลังที่แตกต่างกันมากมาย มีสายวิชาที่ถนัด แตกต่างกันไป มีประสบการณ์การทำงานมากบ้างน้อยบ้าง ประกอบกับสังคมไทยยังถืออาวุโสเป็นสำคัญ การละเลยทำที่ที่จจะนับถือซึ่งกันและกัน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งเป็นส่วนตัว และส่งผลไปถึงงานได้ไม่ยาก

การรับรู้ที่แตกต่างกัน ก็เป็นสาเหตุสำคัญ และเป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากสภาพองค์การ และการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีขนาดใหญ่ มีครูและนักเรียนจำนวนมาก ต้องแยกย้ายกันอยู่ตามอาคารต่าง ๆ การสื่อสารทางการบริหาร อาจทำได้ไม่ทั่วถึง ความไม่ชัดเจน ครบถ้วนในการสื่อสาร ทำให้เกิดการรับรู้ที่แตกต่างกันด้วย

และการที่ผู้บริหารเห็นว่าการสื่อความหมาย ถึงตัวครูอาจารย์เป็นสิ่งไม่จำเป็น ก็ยิ่งทำให้ครู อาจารย์ต้องใช้ความรู้สึก ความเห็น และจินตนาการในเรื่องต่าง ๆ เอง เมื่อรับรู้แตกต่างกัน ก็แปลความและทำที่ ความเชื่อออกมาแตกต่างกัน และความแตกต่างในเรื่องนี้ จึงเป็นสาเหตุ สำคัญให้เกิดความขัดแย้งได้

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ สัมพันธภาพของคนในองค์กร และการ สื่อสารขององค์กร ก็เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ เป็นอันดับที่ 4 และหากพิจารณา จากค่าเฉลี่ย จะพบว่า สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมีคะแนนเฉลี่ยสูง เป็นอันดับหนึ่ง

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน จะเกี่ยวข้องกับพลวัตในกลุ่มสัมพันธภาพของครู อาจารย์ วิธีการบริหาร วิธีสื่อสารภายในองค์กร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็น โรงเรียนที่มีบุคลากร จำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกันหลากหลาย จะต้องมารวมกลุ่มกันอย่าง หลวม ๆ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ไม่แน่นแฟ้น ต่างคนต่างอยู่ เวลาทำงานแตกต่างกันไปตามตารางสอน กิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มใหญ่ทั้งหมดน้อย จึงไม่สามารถปลูกฝังความเป็นหนึ่ง เดียว สนับสนุนกลมเกลียวกันมากนัก และการมีกิจกรรมทางสังคมในโรงเรียนมีไม่มาก ทำให้ สัมพันธภาพแน่นแฟ้นเฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ เท่านั้น การสื่อสารของผู้บริหารก็เช่นเดียวกัน ส่วนใหญ่ จะมีประชุมแจ้งข่าวคราว ความเคลื่อนไหวร่วมกันทั้งหมด อย่างมาก เดือนละครั้ง และมีเวลา จำกัด ไม่เอื้ออำนวยให้ครูอาจารย์ได้รับทราบข่าวสาร ข้อมูลทั้งหมดตรงกัน ลักษณะงานใน โรงเรียนยังมอบอำนาจให้ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา รับผิดชอบดูแลในงานบางส่วน และเฉพาะอย่าง การที่อาจารย์รับรู้ไม่พอ รับรู้ไม่หมด ทำให้เกิดความผิดพลาด คลาดเคลื่อน ในข่าวสารข้อมูล ยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

3. เมื่อศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน ของผู้บริหาร พบว่า วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ไม่ใคร่มีความสำคัญ ที่ทำให้ผู้บริหารรับรู้สาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกันมากนัก สาเหตุสำคัญยังคงเป็นลักษณะนิสัย และอารมณ์ แต่สาเหตุรอง ๆ ลงมา จะเกี่ยวข้องกับวิธีทำงาน ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูง พบ สาเหตุเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร การรับรู้และการแปลความที่แตกต่างกัน เป็น สาเหตุสำคัญ ที่พบบ่อยมากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน จะมีแนวโน้มของสาเหตุที่แตกต่างกันไปตามขนาดโรงเรียน เช่น สาเหตุของโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง ที่สำคัญ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ทั้งนี้คงสืบเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่เกิดขึ้นใหม่ อาคารสถานที่ยังไม่พร้อม บุคลากรยังมีน้อย เงินบำรุงการศึกษาที่ได้รับมีน้อยตามจำนวนนักเรียน ทำให้ความพร้อมทางด้านทรัพยากรอื่น ๆ ค่อยลงไปการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดทางทรัพยากร และความจำเป็นต้องแบ่งสรร หรือแย่งชิงกัน เช่น ห้องเรียนไม่พอ อุปกรณ์เครื่องใช้ไม่พอเพียง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้มากและบ่อยครั้ง

สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ จะพบว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งเกิดจากลักษณะนิสัยและอารมณ์ของบุคคลเป็นสำคัญ ในโรงเรียนเหล่านี้จะมีบุคลากรจำนวนมาก และมีการบรรจุใหม่ หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนอยู่เสมอ การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ จะมุ่งการทดสอบสมรรถภาพทางวิชาการมากกว่า ทางด้านบุคลิกภาพและอารมณ์ จึงทำให้ไม่สามารถเลือกสรรบุคคลที่มีวุฒิภาวะ อุบนิสัยใจคอที่พึงปรารถนาได้ทั้งหมด อุบนิสัยใจคอของบุคคลที่แตกต่างกัน และต้องมาทำงานร่วมกัน จำนวนมาก ๆ ทำให้เกิดความขัดแย้งได้มาก อรุณ วัชรธรรม (2533 : 789 - 791) ได้กล่าวว่า ในสถานการณ์ที่มีคนหลาย ๆ คน มาอยู่ร่วมกัน ความแตกต่างในเรื่อง ลักษณะนิสัย อารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

หากพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสาเหตุของความขัดแย้งพบประเด็นที่น่าสนใจ ที่ควรตั้งข้อสังเกตก็คือ ผู้บริหารที่มีวุฒิสูง จะพบสาเหตุของความขัดแย้งต่าง ๆ มากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่า และผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยและทำงานในโรงเรียนขนาดเล็ก จะพบสาเหตุแห่งความขัดแย้งทุกสาเหตุมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า และทำงานในโรงเรียน ที่มีขนาดใหญ่กว่า ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันอยู่จากสภาพที่เป็นจริง ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อย จะเริ่มดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กก่อนที่จะโยกย้ายไปอยู่โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า และในจำนวนผู้บริหารเหล่านี้ จะพบว่าหลายท่านมีวุฒิการศึกษาสูง คือสำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิต ซึ่งทำให้ได้รับความศรัทธา เชื่อถือเป็นคุณวุฒิ ดังนั้น

ตัวแปรทั้ง 3 ลักษณะนี้ จึงมีผลต่อสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งออกมาในทางองเดียวกัน

4. เมื่อวิเคราะห์วิธีจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่ม ใช้วิธีจัดการแบบประนีประนอมมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นวิธีเผชิญหน้า โกล่เกลี่ย หลีกเลียงและบังคับ การที่ผู้บริหารโรงเรียน เลือกใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุดนั้น เพราะการประนีประนอม เป็นการยอมให้คู่กรณี ได้รับชัยชนะกันคนละหน่อย ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจทั้งคู่ ยอมให้และยอมรับในบางส่วน ลักษณะการจัดการแบบประนีประนอม เป็นแบบที่เหมาะสมกับสังคมไทย ที่ไม่ต้องการเห็น ผู้แพ้ - ผู้ชนะ ผู้ดีใจ - ผู้เสียใจ ผลการวิจัยของเจริญ ไคลสีอานวย (2530 : 72) ได้ศึกษากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้เครื่องมือของ ไทมัส คิลแมนน์ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังพบว่า ไทมัส และพอนด์ (Thomas and Pondy. 1977 : 1089 - 1102) ซึ่งศึกษาในเรื่องเดียวกัน กับผู้บริหารระดับสูง พบว่า ผู้บริหารจะใช้วิธีประนีประนอม มากเป็นอันดับแรกเช่นเดียวกัน แสดงว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นประโยชน์ของการประนีประนอม และการจัดการวิธีนี้ง่ายและให้ผลดีระดับหนึ่ง ซึ่งถวัลย์ วรเทพพิพิงค์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2525 : 23 - 32) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการ กับความขัดแย้ง แบบวิธีประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ด้วยการลดระดับความต้องการบางส่วน และยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตน เป็นวิธีที่ใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์ที่มีอยู่จำกัด เช่นเดียวกับ อรุณ รักธรรม (2527 : 361) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีประนีประนอม จะไม่มีฝ่ายใดชนะโดยสมบูรณ์ คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ต้องยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน

วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้จัดการกับความขัดแย้ง มากเป็นอันดับรองลงมา วิธีการนี้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน ในการจัดการให้คู่กรณีได้เผชิญหน้ากับปัญหาข้อขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมา และช่วยกันหาทางคลี่คลายความขัดแย้ง แม้วิธีนี้จะเป็นวิธีที่ยุ่งยาก และต้องใช้ทักษะผู้นำหลาย ๆ อย่าง แต่ก็มีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียน ต้องนำมาใช้ในการแก้ปัญหาคritical ๆ ที่หากจัดการไม่เหมาะสมจะกลายเป็นปัญหามานปลาย ก่อความเสียหายให้แก่สัมพันธภาพของครูอาจารย์ แก่งาน ซึ่งอาจส่งผลไปถึงนักเรียน

และอาจเป็นปัญหาบริหารที่ยุ่งยากต่อไป นอกจากนั้นผู้บริหารกลุ่มนี้ อาจจะเห็นว่า อาจารย์ก็เป็นบุคคลที่มีวุฒิภาวะสูง สามารถที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย และใช้เหตุผลในการจัดการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งได้ด้วยตนเอง (ทวีศักดิ์ บุญชูไชย. 2532 : 111)

ฟิลเลย์ (Filley. 1983 : 350 - 351) ได้วิจัยวิธีแก้ปัญหาคัดแย้งพบว่า การแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นการนำความจริง และหลักการวิทยามาใช้ เพื่อให้สภาพการณ์ความขัดแย้งเป็นลักษณะสร้างสรรค์ วิธีแก้ปัญหาคัดแย้งเป็นวิธีที่มีประโยชน์ ช่วยให้แต่ละกลุ่มบรรลุเป้าหมายประสงค์ วิธีนี้จึงถูกนำมาใช้คลี่คลายความขัดแย้งเป็นอันดับสอง

วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ผู้บริหารนำมาจัดการกับความขัดแย้งเป็นอันดับที่ 3 ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับใกล้เคียงกับวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งได้รวดเร็ว แต่ความขัดแย้งยังไม่หมดไป ผู้บริหารส่วนใหญ่ชอบใช้ เพราะให้ความสนใจในส่วนที่เหมือนกัน และพยายามกลบเกลื่อนในส่วนที่แตกต่าง เพื่อให้คู่กรณีสามารถปรองดองกันได้ และสามารถทำงานร่วมกันได้ต่อไป ตามความเป็นจริง วิธีนี้ ช่วยแก้ไขความขัดแย้งในระยะเริ่มแรกได้ดีช่วยลดความรุนแรงได้บ้าง อย่างน้อยที่สุด คู่กรณีก็พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และลดความสำคัญของตนเองลงได้บ้าง (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ. 2534 : 125) ผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลที่อาจารย์ให้ความเคารพนับถือ สามารถใช้วิธีการนี้ได้เสมอ และอาจารย์สามารถยอมรับได้ไม่ยาก

วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้เป็นอันดับที่ 4 คือวิธีหลีกเลี่ยง วิธีนี้ผู้บริหารจะไม่สนใจที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับ หรือเพิกเฉยไม่รับรู้ในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจจะเห็นว่าไร้สาระ หรือไม่อยากยุ่งด้วย ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ที่ใช้วิธีนี้มักจะเลือกคู่กรณี หรือสาเหตุของความขัดแย้ง ที่เป็นเรื่องไม่สำคัญ หรือเกิดขึ้นกับ "คนเจ้าปัญหา" ซึ่งมักจะมามีปัญหาขัดแย้งกับคนอื่น ๆ ตลอดเวลา และไม่ช้าไม่นานความขัดแย้งก็จะคลี่คลายในตัวของมันเอง ซึ่งในโรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่ จะหนีไม่พ้น "คนเจ้าปัญหา" ประกอบกับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีปัญหาหลากหลายอยู่แล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกวิธีจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีหลีกเลี่ยงบ้าง ซึ่งประชุม โพธิกุล (2534 : 16) ได้เสนอแนะไว้ว่า ควรหลีกเลี่ยงการโต้เถียงกันด้วยอารมณ์ อย่าทำให้เปลืองตัวที่เข้าไปเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่ไม่เกิดประโยชน์

การจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ เป็นวิธีที่ผู้บริหารเลือกใช้บ่อยที่สุด เพราะวิธีนี้สร้างความขมขื่นให้คู่กรณี และทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องยอมจำนน ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่รักษาหน้าของครู อาจารย์ และอาจทำให้ ภาพลักษณ์ของผู้บริหารออกมาเป็นนักบริหารเผด็จการ อรุณ รักรธรรม (2533 : 809) ได้กล่าวไว้ว่า "การจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีบังคับ คือการใช้อำนาจที่เหนือกว่า บังคับให้คู่กรณียินยอมตกลง เพราะความเกรงกลัว เพื่อให้เกิดความสงบโดยเร็ว" ผู้บริหารที่จัดการโดยวิธีนี้ มักมีความรู้สึกไม่สบายใจ กับการบังคับให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตาม และพอที่จะคาดหวังได้ว่าผลที่ออกมาจะไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และยังอาจมีความเป็นปฏิปักษ์ ต่อผู้บริหารเกิดขึ้นอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงใช้วิธีนี้น้อยที่สุด

5. เมื่อศึกษาเปรียบเทียบ วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่ง ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันแต่อย่างใด แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้ไม่มีความสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเลือกใช้วิธีที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ์ (2518 : 54) ประเสริฐ ขาวงษ์ (2524 : บทคัดย่อ) เจริญ โกลสีอานวย (2530 : 79 - 80) และวิทลอค (Whitlocke. 1984 : 2974-A) ที่พบว่า ตัวแปรเหล่านี้ไม่ใช่ตัวแปรสำคัญ ส่วนใหญ่ การจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารจะใช้พิจารณา วิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลเฉพาะหน้า วิธีการที่ตนเองเคยใช้ และมีความถนัด และผลการจัดการที่ผ่านมา ยิ่งไปกว่านั้นความขัดแย้งจะมีรูปแบบ และสาเหตุที่หลากหลาย เกิดขึ้นกับคู่กรณีที่แตกต่างกันไป ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์สาเหตุ คู่กรณี และ ความรุนแรงของความขัดแย้ง ที่จะส่งผลกระทบต่อ การบริหาร และโรงเรียน และข้อมูลอื่น ๆ เป็นราย ๆ ไป

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยมีประเด็นที่สามารถให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สำคัญและมีมาก เป็นอันดับหนึ่ง คือ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ ของบุคคล ในเรื่องนี้ผู้บริหาร สามารถแก้ไขสาเหตุนี้ได้บ้างด้วยการ

1.1 หมั่นจัดกิจกรรมสันทนาการในโรงเรียน โดยมุ่งเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ได้สังสรรค์ ซึ่งกันและกันมากขึ้น กิจกรรมจะเป็นโอกาสที่อาจารย์ได้เรียนรู้อุปนิสัยและสนิทสนมกันมากขึ้น

1.2 ผู้บริหารควรหาโอกาส ให้ครูได้ออกสังคมมากขึ้น เช่น การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ ร่วมกิจกรรมงานสังคมกับโรงเรียนอื่น เข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ ร่วมชมนิทรรศการ ร่วมงานเลี้ยงรับรอง ฯลฯ การเปิดโอกาสให้ครูเข้าสังคม จะขยายโลกทัศน์ และได้เรียนรู้บทบาท ทำหน้าที่เหมาะสมของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ที่ดี ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงบุคลิกภาพ และการสมาคมของตน

1.3 ควรสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มให้มากขึ้นให้มีการหมุนเวียนกลุ่ม เพื่อให้ครูอาจารย์ได้ร่วมงานให้ทั่ว สำหรับบุคคลที่มีปัญหาในเรื่องนี้ ควรตั้งใจจัดให้หนึ่งหรือทำงานร่วมกับผู้ที่มีภูมิลำเนาและมีความสนใจไม่ตรีอันดี เพื่อให้ช่วยทำหน้าที่ที่เลี้ยง คอยตักเตือนในโอกาสอันควร

1.4 ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ อาจารย์กลุ่มเหล่านี้ให้มากขึ้น อาจโดยการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ ให้ช่วยงาน ควรมีการซักถามทุกข์สุข ให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวให้มากขึ้น ความขัดแย้งด้วยเรื่องส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเกิดจากความริษยา เพราะผู้บริหารให้ความสนใจไม่เท่าเทียมกัน

1.5 ควรให้การนิเทศ หรือจัดหัตถ์นิเทศงานให้ใกล้ชิด แสดงความชื่นชมยินดี เมื่อมีผลงานปรากฏ สนับสนุนให้พัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และให้ใช้ผลงานเป็นกำลังใจในการทำงานต่อไป

1.6 จัดให้มีการพัฒนาบุคลิกภาพ และการทำงานกลุ่มโดยทีมงานเมื่ออาชีพ

2. การป้องกันความขัดแย้ง อันเกิดจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ผู้บริหารอาจทำได้โดยวิธีการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นและ

2.1 ปรับปรุงระบบการมอบหมายงานให้เป็นธรรม อย่าให้มีความแตกต่างกันมากนัก เนื่องจากจะทำให้เกิดการอิจฉาริษยา และแตกแยกเป็นกลุ่ม ๆ

2.2 การแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร หรือผู้ช่วยผู้บริหาร หรือหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน จะต้องพิจารณาเสียงสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความสามารถในการประสานงานเป็นสำคัญ

2.3 ควรปรับปรุง กระบวนการสื่อสาร แบบถึงตัวให้มากขึ้น การประชุมควรเปิดโอกาสให้ ครู อาจารย์ ได้ซักถามมากขึ้น การมอบหมายงานพิเศษ แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ควรชี้แจงให้ชัดเจนมากขึ้น

3. การปรับปรุงสภาพองค์การ เพื่อลดปัญหาขัดแย้งอาจทำได้โดย

3.1 ปรับปรุงโครงสร้างให้ชัดเจน อย่าให้มีการซ้ำซ้อน เน้นเส้นทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจตรงกัน

3.2 ควรจัดทรัพยากรให้อาจารย์ได้พอเพียงต่อการทำงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ สำนวณความต้องการทุกปี และจัดสรรให้เป็นธรรม

3.3 ลดการแข่งขัน ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่มุ่งการพัฒนาสมรรถภาพตนเองให้สูงขึ้น สามารถทำงานได้มากและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4 ดำเนินการบริหารด้วยความเป็นธรรม

4. ผลการศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีประนีประนอมมากกว่าวิธีอื่น ๆ วิธีนี้แม้จะมีผู้นิยมมาก และใช้ได้ดีในสังคมไทย แต่ก็มีจุดอ่อนตรงที่หากใช้บ่อย ๆ คู่กรณีจะไม่มีฝ่ายใดพอใจ เพราะคาดหวังได้ล่วงหน้าว่า จะไม่สามารถชนะได้ทั้งหมด ต้องมีได้ - มีเสีย ควบคู่กันไป ความขัดแย้งบางอย่างมีความสำคัญมากจนถึงขั้นที่ไม่น่าใช้วิธีประนีประนอม เพราะจะทำให้ไม่สามารถปรับปรุงระบบงานได้

วิจิตร วรตุงกูร (2531 : 70) ได้เสนอแนะไว้ว่า วิธีประนีประนอม จะใช้ได้ผลดีเมื่อ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของความขัดแย้ง มีความสำคัญปานกลาง ไม่คุ้มกับการลงทุน ถกเถียง ต่อสู้เพื่อเอาชนะ และใช้เมื่อคู่กรณี มีอำนาจเท่าเทียมกัน และต่างแสดงท่าทีว่าต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกันทั้งสองฝ่าย และเพื่อต้องการให้ได้ทางแก้ปัญหาที่อานวยประโยชน์โดยมีเวลาจำกัด แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่ควรเลือกใช้วิธีประนีประนอม ยุติความขัดแย้งทุกรณี เพราะวิธีดังกล่าว คู่กรณีต่างเป็นทั้งผู้ชนะ และผู้แพ้ เหมือน ๆ กัน ต่างมีความพอใจในบางส่วน ซึ่งความขัดแย้งในเรื่องเดิม อาจเกิดขึ้นได้อีก

ผู้บริหารจะต้องไม่ยึดมั่นอยู่กับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยวิธีประนีประนอมตลอดไป และควรฝึกฝนวิธีอื่น ๆ ให้มากขึ้น เลือกใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ ซึ่ง วิจิตร วรตุงกูร (2531 : 69 - 70) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

วิธีเผชิญหน้า ควรใช้เมื่อ หาทางแก้ไขปัญหาเชิงผสมผสาน เพราะแนวคิดของทั้งสองฝ่าย ต่างมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมได้ และเมื่อพยายามรวมความเห็นของคนหลาย ๆ คนเข้าด้วยกัน ทำให้ได้ทิศทางใหม่ ๆ ภาพใหม่ ๆ ในการมองปัญหา และเมื่อต้องการได้รับความร่วมมือให้มากขึ้น โดยผนึกความคิดของคนหลาย ๆ คนเข้าด้วยกันเป็นมติเอกฉันท์ รวมทั้งเมื่อต้องการสมานความรู้สึกร่วมกัน ที่รบกวนจิตใจ และสัมพันธ์ภาพของทีมงาน

วิธีไกล่เกลี่ย ควรใช้เมื่อ ผู้บริหารเห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อน เพื่อปรองดองความรู้สึกของคน ให้สามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้ โดยให้เกียรติทุกคนเสมอกัน การกลบเกลื่อนมีประโยชน์มาก ในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้ง เพราะในระยะแรก ๆ คู่กรณีอาจมีอารมณ์ การกลบเกลื่อน ช่วยให้อารมณ์รุนแรงลดลง และผู้บริหารอาจใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายขึ้นมาใหม่ ให้คู่กรณีช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย วิธีนี้น้อยางน้อยที่สุด คู่กรณีจะต้องเอาความแตกต่างของตัวเองออกไป และยอมปฏิบัติตามความเห็น และวิธีการที่ดีกว่า อีกทั้งเป็นการแสดงว่า ทั้งสองฝ่ายเป็นคนเคารพในเหตุผล

วิธีหลีกเลี่ยง วิจิตร วรุตบางกูร ได้เสนอแนะไว้ว่า ควรใช้เมื่อ เห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องไร้สาระ และยังมีปัญหาสำคัญอีกมากมายที่จะต้องแก้ไข และเมื่อเห็นว่า การเผชิญปัญหาขัดแย้ง จะสร้างความแตกแยก มากกว่าประโยชน์ที่อาจจะได้รับ จากการแก้ปัญหานั้น ๆ หรือเลือกใช้วิธีหลีกเลี่ยง เมื่อต้องการให้คู่กรณีลดความโกรธลง จนถึงขั้นที่จะมีความสมดุลเกิดขึ้นใหม่ และพอจะร่วมงานกันได้ด้วยความสะดวกอีกครั้ง

วิธีบังคับ ควรใช้เมื่อผู้บริหารต้องการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เมื่อมีเรื่องจำเป็นฉุกเฉินเกิดขึ้น และเมื่อผู้บริหารมั่นใจว่า ความเห็นของตนถูกต้องอย่างแน่นอน และเมื่อต้องการปกป้องตนจากการถูกเอาเปรียบโดยไร้เหตุผลจากผู้อื่น

ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า ในบางกรณีที่ผู้บริหารได้วินิจฉัย สั่งการไปแล้ว เพื่อผลประโยชน์ขององค์การและประสิทธิภาพในการบริหารงาน แม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง บางครั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับ เพื่อให้การสั่งการ มีผลต่อการบังคับบัญชา และให้สามารถบริหารองค์การไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จได้

5. ผู้บริหารควรหาโอกาสศึกษา หาความรู้เกี่ยวกับวิถีจัดการกับความขัดแย้งให้มากขึ้น ฝึกฝนวิธีสำคัญ ๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น เผชิญหน้าได้มากขึ้น โดยการศึกษาด้วยตนเอง จาก เอกสาร บทความ ผลงานวิจัย การแลกเปลี่ยนทัศนะกับผู้บริหารโรงเรียนอื่น ๆ การเข้าร่วม การอบรมจะพัฒนาทักษะด้านนี้ได้มาก

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

เพื่อให้ประสิทธิผลของพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้รับการพัฒนา และส่งผลในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้นถ้าเป็นไปได้ ผู้วิจัยเห็นควรให้มีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ควรได้มีการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ซ้ำในท้องที่อื่น ๆ เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบ และพิสูจน์ยืนยันผลการวิจัยครั้งนี้ด้วย ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้น
2. ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้เครื่องมือในการศึกษาที่แตกต่างไปจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย
3. ผู้วิจัยอาจทำการวิจัยโดยเปลี่ยนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นครู อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน เพื่อศึกษาวิถีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตาม ทัศนะของครู อาจารย์ เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีศิลป. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- เจริญ ไคยสืออานวย. วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.
- ชลอ ธรรมศิริ. "การจัดการความขัดแย้ง," นิตยสารท้องถิ่น. 14(8) : สิงหาคม
2517.
- ถวิล วรเทพพิพิงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. "การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน,"
เทศภิบาล. กุมภาพันธ์ 2525.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิชจำกัด, 2530.
- ทวีศักดิ์ บุญชูไชย. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้ง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532. อัดสำเนา.
- ทีศนา เขมมณี. "การแก้ความขัดแย้ง," ประมวลบทความทางการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์ สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2522.
- ประชุม โพธิกุล. การคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528. อัดสำเนา.
- _____. "การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์," จดหมายข่าวสถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษา. 8(4) : 2534.
- ประชุม รอดประเสริฐ. "ความขัดแย้ง ปรากฏการณ์ธรรมชาติของหน่วยงานที่ต้องได้รับการแก้ไข," วารสารมิตรครู. 31(18) : กันยายน 2532.
- ประเสริฐ ชาวงษ์. ปัญหาในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.

- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.
- _____. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนส, 2526.
- พัฒน์พงศ์ กาญจนโรจน์. "จะแก้ไขอย่างไรเจ้าความขัดแย้ง," วารสารพัฒนาชุมชน. กันยายน 2527.
- ไพศาล หวังพานิช. วิธีการวิจัย. สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์สำหรับผู้บริหาร. เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.
- _____. "การจัดการกับความขัดแย้ง," ครุภัณฑ์. 13 : กรกฎาคม 2531.
- วิรัตน์ ศรีบุรณ์. การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา. 브리渊환인호 กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.
- วิเชียร ชิวพินาย. การฝึกอบรมและคู่มือวิทยากร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เรือนแก้ว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532.
- สนั่น แก้วปู่ด. "จะทำอย่างไรดีกับปัญหาความขัดแย้ง," รวมบทความทางบริหารการศึกษา. เล่ม 1. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
- สามัญศึกษา, กรม กระทรวงศึกษาธิการ. การพัฒนาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. จงเจริญการพิมพ์, 2526.
- _____. สถิติการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2535. กองแผนงาน, 2535.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- _____. "การบริหารความขัดแย้ง," เอกสารคำสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเคียนสไตร์, 2531.

- Bradley, Deanya Nedyne. "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) : 66-A ; July, 1983.
- Chung, Kae H. and Leon C. Megginson. Organization Behavior Developing Management Skills. New York : Harper and Row Publisher, 1981.
- Deutsch, Morton. The Resolution of Conflict. New Haven : Yale University Press, 1973.
- English, Fenwich W. School Organization and Management. Washington, Ohio : Charles A Jones Publishing Company, 1975.
- Filley, Alan C. "The Case for Problem Solving," California Management Review. XXI(2) : 61 - 66 ; in Stephen P. Robbins. Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1983.
- Follet, Mary Parker. Dynamic Administration. The Collected Paper of Mary Parker Follett. Ed. by H.C. Metcalf and L. Urwick. New York : Harper and Brothers, 1941. Chapter I : "Constructive Conflict,"
- Howat G. and M. London. "Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor Subordinate Dyads," Journal of Applied Psychology. 65 : 172 - 175 ; 1980.
- March, James G. and Herbert A. Simon. Organization. New York : John Wiley and Sons, 1958.
- Pneuman, Roy W. and Margaret E. Bruehl. Managing Conflict. A Complete Process Centered Book. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1982.
- Ralph, B. Rimbrough and Michael Y. Nunnery. Educational Administration An Introduction, Plierd Edition. New York : Macmillan Publishing Company, 1988.
- Robbins, Stephen P. "Problem Solving : A Special Case," California Management Review. XXI(2) : 67 - 75. in Stephen P. Robbins, Organization Behavior : Concepts Controversies and Applications. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1983.

- Thomas, K.W. and W.H. Schmidt. "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," Academy of Management Journal. 19(2) : June, 1976.
- Whitlocke, Ray Allen. "A Comparative Study of the Conflict Management Style Used by Women in Middle Management in The Denver Metropolitan Area," Dissertation Abstracts International. 45 : 66-A ; July, November, 1984.

ภาคผนวก

โรงเรียนหอวัง

เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

วันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2536

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดนนทบุรี และปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม สาเหตุของความขัดแย้ง และการจัดการกับความขัดแย้ง
ขอผู้บริหารโรงเรียน

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวรุ่งคำ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหอวัง
นิสิตปริญญาโท ภาควิชา วิชาเอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร"

ข้าพเจ้ามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตจังหวัดนนทบุรี และปทุมธานี กรุณาตอบแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบหาความเชื่อมั่นของ
เครื่องมือนี้ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแบบสอบถามต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามที่แนบ และ
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวรุ่งคำ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหอวัง

โรงเรียนหอวัง

เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2536

เรื่อง ขอมความอนเคราะห้ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม สาเหตุของความขัดแย้ง และการจัดกับความขัดแย้ง
ขอผู้บริหารโรงเรียน

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวรงค์ โลหะสัมฤทธิ์ชัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหอวัง
นิสิตปริญญาโท ภาคพิเศษ วิชาเอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" เพื่อศึกษาสาเหตุ
ที่เป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้งในโรงเรียน และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียน ผลจากการศึกษาวิจัย จะเป็นประโยชน์ในการควบคุมสาเหตุ ป้องกัน และลดปัญหา
ข้อแย้งในโรงเรียน และใช้ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะแก่ผู้บริหารโรงเรียน อันจะเป็นประโยชน์
แก่การศึกษาสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามที่แนบ และ
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวรงค์ โลหะสัมฤทธิ์ชัย)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหอวัง

แบบสอบถามเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้ง และวิธี
จัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียน

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
-

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความที่เป็นจริง

1. วุฒิต่างการศึกษา
 - () ปริญญาตรี
 - () สูงกว่าปริญญาตรี
2. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน
 - () ต่ำกว่า 10 ปี
 - () 10 ปี ถึง 15 ปี
 - () สูงกว่า 15 ปี
3. ขนาดของโรงเรียน
 - () ขนาดเล็ก (มีนักเรียนน้อยกว่า 500 คน)
 - () ขนาดกลาง (มีนักเรียน 500 - 1,499 คน)
 - () ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 1,500 - 2,499 คน)
 - () ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้ง

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีคนทำงานอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมมีสาเหตุต่าง ๆ กัน ในโรงเรียนของท่าน ความขัดแย้งมักเกิดจากเหตุดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามที่เป็นจริง

สาเหตุที่เป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้ง	ระดับที่พบในโรงเรียน		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
1. องค์ประกอบส่วนบุคคล			
1.1 ลักษณะนิสัยใจคอ และอารมณ์			
1.2 พื้นฐานการศึกษา			
1.3 ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต			
1.4 วิธีการทำงาน			
1.5 ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์ในการทำงาน ...			
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน			
2.1 มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ			
2.2 การสื่อสารลำช้า ข้อมูลบกพร่อง บิดเบือน			
3. สภาพขององค์การ			
3.1 ความขาดแคลนทรัพยากร			
3.2 ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร และ เป้าหมายการทำงาน			

สาเหตุที่เป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้ง	ระดับที่พบในโรงเรียน		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
3.3 กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป			
3.4 การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม			
3.5 ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม ...			
3.6 การแปลความหรือความเข้าใจที่แตกต่างกัน			

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งในโรงเรียน ครูผู้เป็นบุคลากรในโรงเรียน จะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็ตาม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องจัดการกับความขัดแย้งนั้น ท่านมีพฤติกรรมในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

อย่างน้อยเพียงใด

1. หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่เคยปรากฏ
2. หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ค่อยเกิดขึ้น หรือเกิดนาน ๆ ครั้ง
3. หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบางครั้ง - บางเวลา
4. หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ
5. หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำเป็นอุปนิสัย

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคะแนนตามที่เห็นจริง

ที่	พฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง	1	2	3	4	5
1	หยิบยกปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผย และดำเนิน การแก้ปัญหา	...	...	...	...	...
2	หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การวิวาท	...	...	...	...	...
3	บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน	...	...	...	...	...
4	ให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้ง เช่นเดียวกับเรื่องอื่น ๆ ทั่ว ๆ ไป	...	...	...	...	...
5	พยายามหาทางประนีประนอม	...	...	...	...	...
6	เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย	...	...	...	...	...
7	พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง	...	...	...	...	...
8	ยื่นกรานให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองเสนอเท่านั้น	...	...	...	...	...
9	ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างใน วิธีการ	...	...	...	...	...
10	ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ	...	...	...	...	...
11	ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว	...	...	...	...	...
12	ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ๆ	...	...	...	...	...
13	เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของคนที่ได้คิดไว้แล้ว	...	...	...	...	...
14	ไม่คิดมาก ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง	...	...	...	...	...
15	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	...	...	...	...	...
16	เผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง	...	...	...	...	...
17	ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	...	...	...	...	...

ที่	พฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง	1	2	3	4	5
18	ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น	...	...	...	...	...
19	อะลุ่มอล่วยค่อยๆ ค่อยๆ จากกันในเรื่องความแตกต่าง	...	...	...	...	...
20	ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน	...	...	...	...	...
21	กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน	...	...	...	...	...
22	ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น	...	...	...	...	...
23	บังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหของตน	...	...	...	...	...
24	ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน มีความสำคัญเป็นอันดับแรก	...	...	...	...	...
25	รับฟังปัญหาของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย มาพิจารณา	...	...	...	...	...

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นางสุรางค์ ไส่ห่มฤทธิ์ชัย
 เกิดวันที่ 22 ตุลาคม พุทธศักราช 2484
 สถานที่เกิด จังหวัด สุราษฎร์ธานี
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 103/1 หมู่ 9 ขอยภาค 16 ถนนบางกรวย - ไทรน้อย
 เขตบางกรวย นนทบุรี 11130
 ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหอวัง
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนหอวัง ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร
 กรุงเทพฯ 10900

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2505 ปกศ.สูง วิทยาลัยครูสวนสุนันทา
 พ.ศ. 2507 ปริญญาตรี วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร
 พ.ศ. 2536 ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สาเหตุของความขัดแย้งและวิถีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

สุรางค์ ไส่ห่มสมุทรชัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2536

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร การดำเนินการวิจัย ใช้วิธีสำรวจความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 111 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพภาพของผู้บริหารโรงเรียน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา รวม 3 ข้อใหญ่ 13 ข้อย่อย มีค่าความเชื่อมั่น (α - Coefficient) 0.8121 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รวม 5 วิธี มี 25 ข้อย่อย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น (α - Coefficient) 0.7345 วิเคราะห์ข้อมูลกระทำโดยส่งแบบสอบถามไปและกลับทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 98 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.29 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการหาค่าสถิติพื้นฐาน $\bar{X}$ และ S.D., t-test และ ANOVA

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้ง ที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ตามรายข้อย่อย พบว่า สาเหตุที่พบมากที่สุดได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง สำหรับสาเหตุอันดับที่สาม ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์การซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้ กลับพบมาก ในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก

2. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ ไฮวาท และลอนดอน (Howat and London) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ

3. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการศึกษา ประสิทธิภาพใน
ตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

SOURCES OF CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF THE
SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS UNDER THE DEPARTMENT OF
GENERAL EDUCATION IN BANGKOK METROPOLIS

AN ABSTRACT

BY

SURANG LOHSUMRITHCHAI

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

October 1993

The purposes of this research were to study sources of conflict and conflict management strategies of the secondary school principals and to find out the correlation between conflict management strategies and variables as regards to educational background, administrative experience and school size.

One hundred and eleven secondary school principals in Bangkok Metropolis under the Department of General Education were randomized as the sample of this research.

The questionnaire concerning the Sources of Conflict and Conflict Management Strategies were administered to 111 school principals. The returned rates of mailed questionnaires were 88.29 percent.

The data were analyzed by basic statistics : $\bar{X}$, S.D. and tested hypotheses by t-test and ANOVA

The major findings of the study were

1. Sources of Conflict often occurred in the secondary schools were ranked as follows: The individual factors ; especially stylistic differences and inner feelings, differences in experience, while the interactional issues and Organizational conditions ranks second and third respectively.

2. Among five conflict management strategies implemented by the principals, it was found that the compromise strategy was occurred frequency followed by confrontation, smoothing, withdrawal and forcing.

3. There was no statistically significant differences on the conflict management strategies among secondary school principals having different educational background, administrative experience and school size.