

371. 2012
ก ๗๒๒๖
๗-๘

วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญาพันธ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ภาควิชาบริหารงานทั่วไป

ของ

เจริญ โคกสีอานวย

๗ ๓๕.๕. 2535

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

กุมภาพันธ์ 2530

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

177237 H 18649

วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

เจริญ โคลกสีอานวบ

เสนอคณะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
กุมภาพันธ์ 2530

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อหาความ
สัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิทาง
การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทุกโรงเรียน จำนวน 103 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบ
จำนวน 30 ข้อ ได้แก่ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือและ
การประนีประนอม สถิติที่ใช้คือค่าร้อยละและทดสอบความเป็นอิสระด้วย ไค-สแควร์
(Chi-square)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียงตามลำดับ
ดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา แบบการปรองดอง การหลีกเลี่ยง
การแข่งขัน และแบบการร่วมมือน้อยที่สุด
2. ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง
และขนาดของโรงเรียนต่างกัน จะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่ต่างกัน

CONFLICT RESOLUTION MODES AS APPLIED BY SECONDARY SCHOOL
PRINCIPALS UNDER THE DEPARTMENT OF GENERAL
EDUCATION IN BANGKOK METROPOLIS.

AN ABSTRACT

BY

CHAREON KHOKSIUMNUAY

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree
at Srinakharinwirot University
◦ February 1987

The purposes of this research were to study the conflict resolution mode of secondary school principals and to find out the correlation between modes and variables as regards to sex, age, educational background, Administrative Experience and school size.

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

Thirty items of rating scale questionnaire classified under 5 categories according to Thomas Clayton, namely : competing, collaborating, compromising, avoiding and accommodating were administered for collecting the data and to test the hypotheses. Chi-square test was employed to analyze the obtained data.

1. Secondary school principals choose conflict resolution modes in the following order compromising, accommodating, avoiding, competing and collaborating respectively.

2. There was no statistically significant differences on the conflict resolution modes among secondary school principals with different sexes, ages, educational background, Administrative Experience and school size.

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปฏิญานินท์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมาการที่ปรึกษา

คณะกรรมการ สอบ

..... ประธาน
..... กรรมการ

..... ประธาน
..... กรรมการ
..... กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์และให้คำปรึกษาแนะนำ
อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กิติมา ปรีดีคิลก รองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม
รอดประเสริฐ ซึ่งเป็นประธานและกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ของผู้วิจัย รวมทั้ง
รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบและให้ข้อเสนอแนะ
ต่าง ๆ เพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจน รองศาสตราจารย์ บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์
ที่กรุณาให้คำแนะนำด้านการวิจัยอีกท่านหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ บาคหลวงวีระ ด้วงรักษ์ คุณอนุพงศ์ ผลสุวรรณ คุณเสถียร คามีสักดิ์
ดร. ประสาน ปิ่นกุ่มภีร์ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ที่ได้กรุณาตรวจแก้การแปลให้ข้อคิดเห็นและ
ข้อเสนอแนะอย่างดียิ่ง ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษาใน
เขตกรุงเทพมหานคร ที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณอาจารย์ประจำ
วัจนะรัตน์ อาจารย์สำราญ คิมงคล อาจารย์ณรงค์ กาญจนานนท์ อาจารย์มงคล มีสมภพ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เนาวรัตน์ วิไลชนม์ อาจารย์บุญศรี แสงประเสริฐ อาจารย์เรณู
เสนาะคนตรี อาจารย์พัชรี สายสิทธิ์ คุณพัฒนา เข้มเฮง คุณวราภรณ์ เทชะวันนเศรษฐ์
อาจารย์วาสนา เฑษอุคม อาจารย์วีระชัย เขมะวรรณ อาจารย์กฤษณ์ สวัสดิ์สว่าง
และคุณสายพิน ทวีลาภ ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการทําวิจัยครั้งนี้
ขอขอบคุณอาจารย์กอบแก้ว โกลสีอานวย เด็กชายณัฐพล โกลสีอานวย นายจิรวุฒิ โกลสีอานวย
ที่ได้ให้กำลังใจความช่วยเหลือต่าง ๆ อย่างดีและกราบขอบพระคุณ คุณลักษณะ นิติวินววิจารณ์
ผู้ให้ความอนุเคราะห์ทุนทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้

คุณคาและประโยชน์อันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบพระคุณเพื่ออุทิศแก่พระคุณ
ของบิดามารดา และบูรพาจารย์ ผู้มีพระคุณยิ่งของผู้วิจัย

เจริญ โกลสีอานวย

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	6
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	6
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	6
	คานิยามศัพท์เฉพาะ	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
	ความหมาย	11
	สาเหตุของความขัดแย้ง	14
	ผลของความขัดแย้ง	20
	วิธีแก้ความขัดแย้ง	21
	วิธีแก้ความขัดแย้งตามแนวคิดของเคลย์ตัน	32
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
	สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า	46
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	47
	กลุ่มตัวอย่าง	47
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	48
	การสร้างเครื่องมือ	49
	การรวบรวมข้อมูล	49
	การจัดกระทำข้อมูล	50
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	52

4	การวิเคราะห์ข้อมูล	54
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	54
	การวิเคราะห์ข้อมูล	54
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	67
	สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า	67
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	67
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
	การวิเคราะห์ข้อมูล	69
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
	อภิปรายผล	72
	ข้อสังเกต	87
	ข้อเสนอแนะ	88
	บรรณานุกรม	90
	ภาคผนวก	96

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	48
2	แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน	50
3	จำนวนข้อที่ตอบถูกของแบบสอบถามการแก้ความขัดแย้ง	51
4	วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ จำแนกตามเพศ	55
5	วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ จำแนกตามอายุ	56
6	วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา	57
7	วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง..	58
8	วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	59
9	วิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ...	60
10	จำนวนความถี่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพศชายและ เพศหญิง ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม..	61
11	จำนวนความถี่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีอายุ 45 ปี หรือต่ำกว่าและอายุ 45 ปีขึ้นไป ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบ การแข่งขัน การประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม	62
12	จำนวนความถี่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีวุฒิปริญญาตรี หรือต่ำกว่า และวุฒิสีสูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบ การแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม	63

- 13 จำนวนความดีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีประสบการณ์
ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10 – 15 ปี และสูงกว่า
15 ปีขึ้นไป ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบ
การประนีประนอม 64
- 14 จำนวนความดีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามขนาดของ
โรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ใช้วิธีแก้ความ
ขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง
แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม 65

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ	33
2 แสดงตาข่ายการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง	37
3 แสดงความสัมพันธ์ของการควบคุมการขัดแย้ง	38
4 การวางรูปแบบของความขัดแย้ง (The Conflict Grid)	42

ภูมิหลัง

สังคมไทยในปัจจุบันเป็นสังคมประชาธิปไตยที่กำลังเร่งพัฒนา เพื่อให้ทัดเทียมประเทศที่เจริญแล้วทางซีกโลกตะวันตก ทั้งนี้เนื่องจากสังคมไทยในอดีตเคยเป็นสังคมเผด็จการหลายรูปแบบมาเป็นเวลาหลายร้อยปี ลักษณะอุปนิสัย ค่านิยม ตลอดจนแนวความคิดของคนไทยจึงไม่พัฒนาดังขนาดที่จะเป็นประชาธิปไตยเต็มรูปได้ การปกครองระบอบประชาธิปไตยของไทยจึงมีสภาพล้มลุกคลุกคลานมาจนทุกวันนี้ (ภิญโญ สาธร 2523 : 11) อย่างไรก็ตามในปัจจุบันประชาชนคนไทยส่วนใหญ่กำลังตื่นตัวและให้ความสนใจต่อการปกครองประเทศและการพัฒนาประชาธิปไตยมากขึ้นกว่าแต่ก่อน ทั้งรัฐบาลหรือผู้นิอำนาจปกครองประเทศชาติ ได้ให้เสรีภาพแก่ประชาชนมากขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีการจัดตั้งกลุ่มการเมือง พรรคการเมือง หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ขึ้น เพื่อพิทักษ์สิทธิหรือคุ้มครองผลประโยชน์ของสมาชิก มีการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับการปกครองประเทศอย่างกว้างขวาง ทั้งในรูปแบบการพูด การเขียน การอภิปราย และการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งต่าง ๆ องค์กร และบุคคลต่าง ๆ ความคิดเห็นหลากหลายที่บุคคลแสดงออกมาโดยเสรีภาพตามหลักการประชาธิปไตยดังกล่าวนี้ โดยส่วนใหญ่แล้วมักไม่สอดคล้องหรือลงรอยกัน และบางครั้งก็กระทบกระเทือนถึงฝ่ายอื่นด้วย จึงเป็นเหตุให้เกิดการโต้แย้ง การคัดค้าน หรือต่อต้านกันขึ้น ปรากฏการณ์เช่นนี้ก็คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มนั่นเอง ความขัดแย้งในลักษณะดังกล่าว บางครั้งก็สามารถไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ให้ลงรอยกันได้ง่าย แต่บางครั้งก็ทำได้ยาก และอาจเป็นปัญหาสุญญากาศใหญ่โตถึงกับทำให้เกิดความวุ่นวาย และเสียหายต่อสังคมได้

การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ควรมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาสำหรับองค์การของตนเองอย่างยิ่ง แต่ความเป็นจริง

✓ ในทางปฏิบัติแล้วอาจจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีปัญหาและอุปสรรค หรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ (กิติมา ปรีดีคิลก 2529 : 294) การขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และในบางกรณีบางโอกาส ความขัดแย้งก็มีความจำเป็น เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ หากองค์การใดไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การนั้นก็จะเป็นความเจริญก้าวหน้า

มนุษย์เรานั้นมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในค่านิยามกาย จิตใจ พฤติกรรม ความต้องการ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิด เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันหรือทำงาน ร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ ชนรรมชาติในด้านความแตกต่างของมนุษย์ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นระหว่างมนุษย์ ทั้งในด้านสร้างสรรค์ และทางค่านิยม จะมีมากหรือน้อยนั้นย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลนั้น หากแม้ว่าในกลุ่มใดมีสมาชิกของกลุ่มมีลักษณะคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันมากที่สุด ปัญหาความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในองค์การนั้นจะมีน้อย ตรงกันข้ามหากกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งมีความแตกต่างกันมาก ทั้งในด้านคุณวุฒิ วิชา และอื่น ๆ อันเป็นสิ่งที่แสดงถึงความแตกต่างกันแล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้มาก (สง่า โพรธีวัง 2528 : 91)

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ปีนัยอมที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งอีกประการหนึ่งที่พบบ่อยในสถานศึกษาคือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู อาจารย์ กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับนักเรียนในโรงเรียนใหญ่ ๆ ซึ่งมีครูเป็นจำนวนมาก แม้แต่ในกลุ่มครูก็ยังมีแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในโรงเรียน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร 2524 : 3)

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถานศึกษาหนึ่งที่เปิดสอนต่อจากระดับประถมศึกษา
 อีก 6 ปี คือมัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี มัธยมศึกษาตอนปลายอีก 3 ปี เป็นการจัดการศึกษา
 ระดับกลางที่มุ่งเชื่อมต่อการศึกษาระดับประถมศึกษาและอุดมศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 จึงมีบุคลากรที่จะต้องมีความสัมพันธ์กันหลายอย่าง เช่น ครู อาจารย์ พนักงาน ภารโรง
 นักเรียน และชุมชน เป็นต้น จึงมักจะเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา
 ผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ เป็นผู้รับผิดชอบ
 โดยตรง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียน ในสถานการณ์
 ปัจจุบันยังมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งใหม่ ๆ จาก
 แหล่งวิชาการ หรือจากผู้ที่ประสบการณโดยตรง เพื่อที่จะนำเอาความรู้และวิธีการ
 เหล่านั้นไปแก้ปัญหาคความขัดแย้งในโรงเรียนของตนต่อไป (หน่วยศึกษานิเทศก์
 กรมสามัญศึกษา 2525 : 1)

ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจจะละเลยได้
 เมื่อมีปัญหาคความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาคความขัดแย้งเกี่ยวกับการ
 การปฏิบัติงานโดยตรง ปัญหาคความขัดแย้งส่วนบุคคล หรือปัญหาคความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
 ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องแก้ปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะความขัดแย้ง
 ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของ
 ความร่วมมือประสานงาน และเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนซึมเซาลง
 สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่ออารมณ์ของบุคคลในโรงเรียนเป็นอย่างมาก และอาจก่อให้เกิด
 เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ เช่น เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนก้าวร้าว
 ก้าว้าวเป็นศัตรูและประณามผู้อื่น บางคนถึงกับลาออกจากราชการก็มี และในที่สุดก็จะมี
 ผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนเอง

ผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่อาจนิ่งดูคาคคปัญหาคคกังวล จะต้องแก้ปัญหาโดย
 ใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง เท่าที่ปรากฏผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็น
 ปัญหาคคในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ความสามารถ
 อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว และปัญหาคความขัดแย้งบางอย่าง ผู้บริหารคนหนึ่งอาจ

แก้ปัญหาได้ แต่อีกคนหนึ่งอาจจะแก้ไม่ได้ หรือถ้าแก้ได้ก็อาจใช้เวลาแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (ภิญโญ สาร 2519 : 217)

อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาโดยวิธีต่าง ๆ ของผู้บริหารนั้นเป็นการยากที่จะทำให้ผู้พิพาทมีความพอใจในวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร จะต้องมีย่าหนึ่งเกิดความคับข้องใจ ถ้าผู้บริหารเลือกแบบการแก้ปัญหาลดความขัดแย้งโดยมิได้วิเคราะห์เหตุแห่งความขัดแย้งอย่างรอบคอบแล้ว ปัญหาความขัดแย้ง อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นก็เป็นได้ ดังนั้นก่อนที่ผู้บริหารจะเลือกแบบการแก้ปัญหาลดความขัดแย้งนั้นจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหา เหตุแห่งปัญหา พฤติกรรมของคู่พิพาท ค่านิยม และเหตุแวดล้อมต่าง ๆ ในโรงเรียนประกอบการพิจารณาด้วย (สิวลี ศิริวิไล 2518 : 46)

บุคคลส่วนมากจะมีปฏิกิริยาที่ไม่ค่อยดีต่อความขัดแย้ง โดยคิดว่าความร่วมมือเป็นสิ่งที่ดี และความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ซึ่งอันที่จริงแล้ว แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งอาจจะก่อให้เกิดผลเสียกับบุคคลและองค์กร แต่บางครั้งความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดผลที่ดีเช่นกัน ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติวิสัยอย่างหนึ่งที่คงเกิดขึ้นและมีอยู่ในองค์กร การที่คนต้องทำงานร่วมกัน ความแตกต่างย่อมเกิดขึ้น เพราะคนเรานั้นมีความแตกต่างด้านข่าวสาร ข้อมูล ด้านการรับรู้ และค่านิยมอันเป็นภูมิหลัง ประสบการณ์และความเชื่อถือเป็นมูลฐานต่างกัน (สามัญศึกษา กรม 2526 : 70)

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจึงต้องจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการส่งเสริมให้มีความขัดแย้งที่ดี และแก้ปัญหาลดความขัดแย้งที่ไม่ดี ซึ่งไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด ที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ของความขัดแย้ง เพราะแต่ละสถานการณ์ของความขัดแย้งค่างมีลักษณะเฉพาะอย่างที่มีวิธีการแก้ปัญหาคิดต่างกันไป

ดังนั้น ถ้าผู้บริหารประสงค์จะให้องค์กรอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแล้ว ความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่สำคัญหรือ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง หรือพัฒนาองค์กร ให้องค์กรปรับตัวอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องระมัดระวังมิให้เกิด

ความขัดแย้งมากเกินไปจนเกิดผลเสีย เพราะจะเกิดการสับสนไม่สามารถหาการ
ตัดสินใจได้ และต้องระวังความขัดแย้งในทางที่ไม่ดีมิให้เกิดขึ้นด้วย ผู้บริหารจึงต้อง
เป็นผู้มีทักษะในการเลือกจัดการความขัดแย้งตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ด้วยการไม่ยึดมั่นว่าวิธีการใดดีที่สุด แต่คำนึงถึงสถานการณ์ว่า สถานการณ์ใดควรจะใช้
วิธีการใดจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด (สามัญศึกษา กรม 2526 : 71)

๗ เพื่อให้สามารถมองเห็นลักษณะของการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเขตการศึกษาที่มีโรงเรียน
มัธยมศึกษามากที่สุด ปัญหาความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ย่อมจะมีมาก ความขัดแย้งที่
เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ ได้แก่ ความขัดแย้งในสายงาน เช่น ความ
ขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับสมาคมผู้ปกครอง ครู และศิษย์เก่า ระหว่างผู้บริหารกับครู
อาจารย์ ระหว่างหัวหน้าฝ่ายกับหัวหน้างาน หัวหน้าหมวดวิชากับอาจารย์ในหมวดวิชา
นั้น ความขัดแย้งในเรื่องหน้าที่เนื่องจากการแบ่งายงานไม่ชัดเจนพอ หรือผู้บริหาร
สั่งการไม่ตรงกับสายงาน จึงก่อให้เกิดความสับสนในหน้าที่ได้ การขัดแย้งระหว่าง
หน่วยงานหลักกับหน่วยงานรอง เช่น โรงเรียนประกอบด้วยฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ
ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ โดยปกติถือว่างานของฝ่ายวิชาการเป็นหน่วยงานหลัก
(Line) ของโรงเรียน และฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ - (staff)
เป็นหน่วยงานรอง จะหาหน้าที่สนับสนุนฝ่ายวิชาการให้ดำเนินไปด้วยดีแต่บางครั้ง
หน่วยงานรองเช่นฝ่ายธุรการไม่สามารถตอบสนองฝ่ายวิชาการได้ ก็จะทำให้เกิด
ความขัดแย้งขึ้นได้ เป็นต้น นอกจากนั้นสาเหตุที่เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนยังเกิด
จากสาเหตุอื่น เช่น ผลประโยชน์ บาเหน็จความชอบ มานะ อิทธิพลของครูอาจารย์
ที่มีอยู่เดิม ความแตกต่างของวัยระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์ การทำงานไม่เป็น
ระบบของผู้บริหาร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสาเหตุแห่งการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหาร
จำเป็นต้องจัดการแก้ความขัดแย้งเหล่านั้นให้ลดลงหรือหมดไป เพื่อความคล่องตัว
ของผู้บริหารและขององค์การต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร กับตัวแปรเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาผู้บริหารและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. เนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะวิธีแก้ความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส เคลย์ตัน (Thomas Clayton) ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบคือ

- 1.1 การแข่งขัน
- 1.2 การปรองดอง
- 1.3 การหลีกเลี่ยง ✓
- 1.4 การร่วมมือ
- 1.5 การประนีประนอม ✓

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 103 คน

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนก

เป็น

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

3.1.2 อายุ

3.1.2.1 ต่ำกว่า 45 ปี

3.1.2.2 สูงกว่า 45 ปี

3.1.3 วุฒิทางการศึกษา

3.1.3.1 ปริญญาตรีและต่ำกว่า

3.1.3.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.4 ประสบการณ์ในตำแหน่ง

3.1.4.1 ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.4.2 10 ปีถึง 15 ปี

3.1.4.3 สูงกว่า 15 ปี

3.1.5 ขนาดของโรงเรียน

3.1.5.1 ขนาดเล็ก

3.1.5.2 ขนาดกลาง

3.1.5.3 ขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบคือ

3.2.1 การแข่งขัน

3.2.2 การปรองดอง

3.2.3 การหลีกเลี่ยง

3.2.4 การร่วมมือ

3.2.5 การประนีประนอม

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความคิดเห็นและความเชื่อแตกต่างกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงข้อยุติอันเป็นที่พอใจได้

2. วิธีแก้ความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้ลดปัญหาความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงความร่วมมือและการยืนยันรักษาดลประโยชน์เป็นสำคัญ ในที่นี้ได้แบ่งวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารออกเป็น 5 แบบคือ

2.1 การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบที่ผู้บริหารมุ่งยืนยันรักษาดลประโยชน์ แต่ความร่วมมือในการแก้มีน้อย เพราะแต่ละคนมุ่งแต่ประเด็นความมั่นคงและผลประโยชน์ของตน วิธีการแก้ปัญหาลักษณะนี้จึงต้องใช้อำนาจ ไม่ว่าอำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่งหน้าที่ ความสามารถ หรือเศรษฐกิจของใครก็ตาม เป็นการแก้ปัญหาที่คล้ายกับการยืนหยัดเพื่อสิทธิ และยืนหยัดให้เห็นว่าสิ่งที่ผู้บริหารท่านนั้นคือสิ่งที่ถูก หรือเป็นการพยายามที่จะแก้ปัญหา

2.2 การปรองดอง (Accommodating) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบที่ผู้บริหารไม่ยืนยันรักษาดลประโยชน์ แต่ความร่วมมือในการแก้ปัญหามีมาก ซึ่งตรงข้ามกับการแก้แบบ "การแข่งขัน" เมื่อผู้บริหารให้มีการปรองดองกันแต่ละคนจะละทิ้งจากเรื่องของตัวและคำนึงถึงผู้อื่น วิธีการนี้ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องการยึดตัวเองเป็นใหญ่ วิธีการแก้แบบปรองดองนี้ช่วยให้เป็นคนใจกว้าง ยอมที่จะรับฟังคำสั่งของผู้อื่น

2.3 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบที่ผู้บริหารไม่ยืนยันรักษาดลประโยชน์ และความร่วมมือก็ไม่มี แต่ละคน

ไม่มุ่งไปในเรื่องของตนเองและของผู้อื่น เขาจะไม่กล่าวถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบ "หลีกเลี่ยง" อาจออกมาในรูปของชั้นเชิง อาจมีการผลักดันกว่าจะถึงเวลา หรืออาจจะถอนตัวจากสถานการณ์นั้น ๆ

2.4 การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบที่ผู้บริหารคำนึงถึงการยืนยันทักษาดลประโยชน์ และบรรยากาศมีการให้ความร่วมมือด้วย ซึ่งตรงข้ามกับ "การหลีกเลี่ยง" การให้ความร่วมมือ รวมถึงความพยายามที่จะทำงานกับคนอื่น เพื่อหาคำตอบของปัญหา ซึ่งเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย โดยหาทางเลือกร่วมกัน การแก้ปัญหาแบบ "การร่วมมือ" มักออกมาในรูปของการสำรวจหาสิ่งซึ่งเป็นปัญหาและพยายามที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งและหาคำตอบให้เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

2.5 การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบที่ผู้บริหารอยู่ระหว่างการให้ความร่วมมือพอสมควร และการยืนยันทักษาดลประโยชน์ก็ไม่เข้มงวดนัก วัตถุประสงค์คือเพื่อหาวิธีที่ง่ายและเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย การแก้ปัญหาแบบนี้จะอยู่ระหว่าง "การแข่งขัน" และ "การปรองดอง" และจะแก้ปัญหาตรงไปมากกว่าวิธี "หลีกเลี่ยง" แต่ก็ไม่ลึกซึ้งเท่ากับ "การร่วมมือ"

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบต่าง ๆ วัดได้โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งที่ปรับปรุงจากเครื่องมือวัดของเคลย์ตัน (Clayton)

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ

4. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาที่เปิดสอนในชั้นมัธยมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

5. อายุ หมายถึง อายุตามปฏิทิน เฉลี่ยเกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี แบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ

5.1 45 ปีหรือต่ำกว่า

5.2 สูงกว่า 45 ปี

6. วุฒิทางการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร
แบ่งออกเป็น

6.1 ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า

6.2 สูงกว่าปริญญาตรี

7. ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเป็น
ผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

7.1 ต่ำกว่า 10 ปี

7.2 10 ปี ถึง 15 ปี

7.3 สูงกว่า 15 ปีขึ้นไป

8. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนของโรงเรียนที่มีอยู่จริง
ในขณะนั้น โดยถือเอาจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์การแบ่ง (สามัญศึกษา กรม 2522 :

6) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาดคือ

8.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน

8.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 500 คน
ถึง 1,499 คน

8.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คน
ขึ้นไป

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย

การบริหารงานในหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีความขัดแย้งต่าง ๆ เกิดขึ้นให้ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาเสมอ ทั้งนี้เพราะการบริหารงานเกี่ยวข้องกับบุคคลในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวก่อให้เกิดความขัดแย้ง นั่นคือ งานอันเป็นผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคล งานอันเป็นผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคล ความรู้สึกและความต้องการของปัจเจกบุคคล และความรู้สึกและความต้องการของกลุ่มบุคคล (เมธี ปิณฑานนท์ 2527 : 42)

ความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตราบใดที่องค์การตั้งอยู่ก็ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต่อเนื่องอย่างไม่สิ้นสุด ดังที่ ฟอลเลต (Mary Fallett) นักทฤษฎีทางการบริหารได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีอยู่ทุกแห่งในโลก เราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ เราควรใช้มันให้เป็นประโยชน์ แม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่เราควรจะใช้มันทำประโยชน์ให้เราได้ และอาร์กิริส (Chris Argyris) เห็นว่าความขัดแย้ง คือเหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจยืนอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่ตรงกันข้ามกันในขณะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจจะเกี่ยวกับความสามารถตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองสิ่งในเวลาเดียวกัน (อรุณ รักธรรม 2524 : 239)

ความขัดแย้งเป็นของคู่โลก ตราบเท่าที่มนุษย์ยังมีความแตกต่างกันอยู่ แต่ก็มิได้หมายความว่า เราจะไม่สามารถขจัดให้มันลดลงไปได้ เพราะการสร้างความสำเร็จในสาเหตุและกระบวนการการเกิดปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนความรู้ใหม่ ๆ ทางจิตวิทยาและทางการศึกษาในบางเรื่อง อาจช่วยป้องกันหรือขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งลงได้ (พิศนา แชนบดี 2522 : 34)

มีนักวิชาการ ผู้บริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มาก ทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน เช่น ชมิคท์ (Schmidt, 1974 : 6 - 8) ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า "ความขัดแย้งหมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกแตกต่างกัน" ซึ่งคล้ายคลึงกับความหมายที่ ชลอ ธรรมศิริ (ชลอ ธรรมศิริ 2518 : 16) ให้ไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมาโดยการกระทำ แต่ที่แท้คือ ความคิดของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกัน มีความแตกต่างกัน ค่านิยมต่างกัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น" และมีส่วนคล้ายคลึงกับความหมายของความขัดแย้งตามแนวคิดของ ชิงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (ชิงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ 2522 : 115 - 116) ที่ว่า "ความขัดแย้งหมายถึงชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน"

ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ (ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ 2524 : 16) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่ม หรือมากกว่ามีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ขาวสาร และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน" ส่วนทิศนา แคมมณี (ทิศนา แคมมณี 2522 : 34) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้บุคคลขัดแย้งกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้" ซึ่งคล้ายกับของพัชนี วรกวิน (พัชนี วรกวิน 2522 : 32) ที่ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งหมายถึง การตอบสนองที่ไม่ไปด้วยกัน หรือสถานการณ์ซึ่งตอบสนองเหมือนกันในทางบวกและทางลบ บุคคลอาจจะต้องการตอบสนองทั้งสองทาง

มากกว่านี้ แต่ธรรมชาติของการตอบสนองจะต้องสนองไปในทางที่เห็นไปได้" พันธ์ หันนาคินทร์ (พันธ์ หันนาคินทร์ 2526 : 231) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้" ซึ่งคล้ายกับ วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2525 : 173) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งต่อสถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อ ไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจอาจจะก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย และ สมยศ นาวีการ (สมยศ นาวีการ 2524 : 284) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งคือ การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่าย ที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผย ด้วยการเป็นศัตรู หรือการแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม ส่วน กิตติมา ปรีคีติก (กิตติมา ปรีคีติก 2529 : 295) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวาย เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไป หรือให้น้อยลง ซึ่งคล้ายกับของบุญช่วย ศิริเกษ (บุญช่วย ศิริเกษ 2525 : 21) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตกอยู่ในภาวะไม่กล้าตัดสินใจได้ หรือไม่ สามารถหาข้อยุติให้เป็นที่น่าพอใจได้ แต่ถ้าจะพิจารณาความหมายในแง่ที่แคบเข้า ก็อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้ง คือความแตกต่าง ความไม่ลงรอย หรือความไปกันไม่ได้ของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ เป้าหมาย ผลประโยชน์ เป็นต้น

สรุป ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปกติวิสัยที่อาจเกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน หรือองค์การได้ ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องต้องกัน ของทั้งสองคนและของระหว่างบุคคล ตลอดจนระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การ ดังนั้น ความจำเป็นในการบริหาร ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ ถือว่าเป็นศาสตร์สำคัญอย่างหนึ่ง ของหัวหน้างานที่จะต้องเรียนรู้ในระดับองค์การ

สาเหตุของความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบอันสำคัญอย่างหนึ่งของบรรดานักบริหารทั้งหลาย ทั้งนี้ความขัดแย้งทั้งหลายย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ ดังที่ชมิทท์ (Schmidt. 1972 : 7) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของการขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง คนมีข้อมูลที่แตกต่างกันหรือรู้กันมาคนละอย่าง จึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นแตกต่างกันออกไป

2. เป้าหมาย กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมักจะมีเป้าหมายเฉพาะอย่าง จึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน ทุกกลุ่มต่างมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตน เพื่อหวังประโยชน์ทางด้านการวัดผลตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่กล่าวมาแล้วเพิ่มขึ้นจากองค์การ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น

3. ค่านิยม ค่านิยมนี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ เช่น คุณยพินิจค่านิยม ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม เป็นเรื่องของความคิดเห็นในค่านิยมหรือเลว

4. ความเชื่อ เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การและเราอาจจะสังเกตพบเห็นบ่อย ๆ คือ ความเชื่อของคนที่มีความเห็นแตกต่างกันออกไป คนสองคนมาจากคนละครอบครัว คนละภาค คนละสำนักงาน คนละวิชา ย่อมจะทำให้

มีความแตกต่างกันในเรื่องของความเชื่อ ซึ่งความเชื่อต่าง ๆ เหล่านี้เองอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้

5. ความเห็นและความรู้ ของคนยังแตกต่างกันอีกด้วย คนสองคนได้รับการอบรมมาคนละแบบ คนละสถาบันก็กล่าวมาแล้วย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้ ชานาญ และคิดแตกต่างกันเสมอ

6. โครงสร้างขององค์การ โดยเฉพาะโครงสร้างของระบบราชการ (Bureaucracy) ที่ประกอบด้วย การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (System of rule) แบ่งงานตามความถนัดและความชำนาญการพิเศษ (Specialization) งานเป็นส่วนกลางขององค์การมิใช่เป็นเรื่องส่วนตัวของใคร (Impersonality) เหตุผลอยู่ทุกกฎหมาย (Rationality) เป็นสาเหตุหนึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ กล่าวคือ ในเรื่องของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั้น มนุษย์จะขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองไป หรือแม้แต่การแบ่งงานตามลักษณะความชำนาญการพิเศษ ก็เช่นเดียวกัน อาจเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้ง เพราะเมื่อแบ่งออกไปแล้วจะทำให้แต่ละกลุ่มถือว่า "งานของตนเท่านั้นที่มีความสำคัญ งานของบุคคลอื่นจะไม่ให้ความสนใจ"

7. การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าในตัวบุคคล (ทัศนคติ ทักษะ วิธีทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ) หรือโครงสร้าง (Structure) ย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากบรรดาสมาชิกขององค์การอย่างแน่นอน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

8. การติดต่อประสานงาน หรือการติดต่อสื่อสาร การติดต่อประสานงาน หรือการติดต่อที่ไม่ดี เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งในองค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อมูลที่ถูกผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตนาของผู้สั่งการ จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

9. พฤติกรรมส่วนบุคคล ตัวอย่างเช่น บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในบทบาท และฐานะที่ได้รับในองค์กร เป้าหมายส่วนตัว สัมพันธภาพในสังคมองค์กร ก็เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งได้

10. มาตรการในการวัดความสำเร็จของงานไม่ดีพอ จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง การปฏิบัติงานนั้น เครื่องวัดงานอาจจะเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งในองค์กร

11. การมีความหมายการวมเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความสลับซับซ้อน ความไม่แน่นอน การตีความหมายสองแง่สองนัยในการติดต่อสื่อสาร เป็นผลมาจากการตีความหมายการวม

12. ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด จะเป็นการขัดแย้งในแง่แต่ละฝ่ายพยายามจะขอทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ฝ่ายตัวเองมากที่สุด จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

*จุไร ลิ้มภาส (จุไร ลิ้มภาส อังอิงมวาก กรมสามัญศึกษา 2526 : 201) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีดังนี้

1. สาเหตุจากผลประโยชน์

1.1 มุ่งเน้นความชอบ

1.2 มาจากบารมีหรืออิทธิพลที่มีอยู่ในการสั่งการในโรงเรียนของครู อาจารย์ที่มีอยู่เดิม

2. ความแตกต่างของวัย ผู้บริหารบางคน ไม่สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับครู อาจารย์ที่บรรจุใหม่ ๆ ได้ เนื่องจากวัยต่างกัน การศึกษาค้นคว้า ทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารงานได้

3. การทำงานอย่างไม่มีระบบของผู้บริหาร

กิตติมา ปรีดีคิลก (กิตติมา ปรีดีคิลก 2529 : 296 - 298) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก

1.1 ความคิดเห็นต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์ร่วมกับความแตกต่างจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา

ความแตกต่างนี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

1.2 วิธีการคิดและวิธีแก้ปัญหาแตกต่างกัน

1.3 การรับรู้ที่แตกต่างกัน ในบางกรณีคนเรามองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกันทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการที่แตกต่างกัน อวัชวะการรับรู้ที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน

1.4 ค่านิยมแตกต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่า ดี ไม่ดี ควร ไม่ควร อย่างไร แตกต่างกัน

1.5 ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น อคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้ อาจเกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันก็ได้

1.6 ผลประโยชน์ขัดกัน นับว่าปัญหาใหม่แก้ไขได้ยากยิ่ง ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่สำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียวและไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งก็จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย หน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเท่านั้น แต่จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานและของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งก็เกิดการขัดกันขึ้น เรื่องที่ขัดกันมักเป็นเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันกันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ เพราะแต่ละหน่วยงานพยายามหาวิธีการที่จะแย่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่งานของตนมากที่สุด เพื่อผลงานของตนเอง

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิควิธีการบริหารงานบางอย่างจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผลงาน ความเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมไม่พอใจ เกิดความขัดแย้งกันขึ้น

2.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงานเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด

2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ความขัดแย้งในสังคมย่อมมีอยู่เสมอ โดยเฉพาะความขัดแย้งในองค์การระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพราะเหตุว่าทั้งสองฝ่ายมีจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายต่างกัน จากการศึกษาของ มาร์ช และไซมอน (March and Simon, 1953 : 112) พบว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ความขัดแย้งของตนเอง (Individual conflict) หมายถึง ความขัดแย้งในการพิจารณาที่จะกระทำของตนเอง
 2. ความขัดแย้งขององค์การ (Organizational conflict) หมายถึง ความขัดแย้งของกลุ่มหรือของบุคคลในองค์การ
 3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม
- นอกจากนี้ นักทฤษฎีองค์การบางท่านยังแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ระดับ (สมปราชญ์ จอมเทศ 2516 : 117) ได้แก่

1. ระดับบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความคับข้องใจ (Frustration) บางอย่างอันก่อให้เกิดความก้าวร้าวรุนแรง
2. ระดับกลุ่ม ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน สมาชิกในกลุ่มบางคนไม่ได้มีความรู้สึกหรือความต้องการร่วมกันในค่านิยมเดียวกัน

3. ระดับของการ ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจ และความรับผิดชอบระหว่างองค์การ

4. ระดับสังคม เป็นเรื่องของความขัดแย้งของชนชั้นที่ต่างกัน在社会 และระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มเชื้อชาติ

สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ นั้น อูซา ชัซวาลย์ (อูซา ชัซวาลย์ 2514 : 46 - 49) กล่าวว่า จะต้องเป็น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีที่มาจากต่อไปนี้

1. เนื่องจากค่าตอบแทน อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส และบริการอื่น ๆ ที่นายจ้างหรือองค์การนั้น ๆ จะพึงให้เป็นค่าตอบแทนแรงงาน ความไม่พอใจจะเกิดขึ้นเมื่อ

1.1 ได้ค่าตอบแทนต่ำ หรือมีความเหลื่อมล้ำในการได้รับค่าตอบแทน

1.2 มีแรงงานที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน แม้แต่น้ำใจ

1.3 แรงงานมีสัญญา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงใน

สถานภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา

1.4 แรงงานที่ถูกเกณฑ์ ต้องหาเพราะถูกบังคับ

2. ความไม่พอใจเนื่องมาจากผู้ร่วมงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

2.1 ผู้ร่วมงานในระดับสูงกว่า ซึ่งมีความสำคัญที่สุดต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรักความศรัทธา ต่องาน มีกำลังใจขยันขันแข็ง และประสิทธิภาพในการทำงานย่อมสูงไปด้วย

ส่วนลักษณะของผู้ร่วมงานในระดับสูงกว่าที่นำความไม่พอใจมาสู่ผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า ได้แก่ ความจุกจิกจู้จี้ ขี้บ่นเกินกว่าเหตุ ถือระเบียบวินัยเป็นที่ตั้ง ไม่มีการลดหย่อนผ่อนโทษ ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการทำงานนั้น จะต้องคอยระวังตัว อยู่ตลอดเวลา ไม่มีอิสระแก่ตัวเอง ถ้าพลาดเมื่อไรมีหวังถูกลงโทษ ขาดขวัญและกำลังใจ ปราศจากความรับผิดชอบ พยายามเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว ชอบการประจบสอพลอ หรือเห็นแก่ได้ ไม่ยุติธรรม ทุเบา

2.2 ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นได้เมื่อเพื่อนร่วมงานเป็นคนช่างฟ้อง เรื่องที่หาผิดเล็กน้อย ก็เก็บเอาไปรายงานผู้บังคับบัญชา ทำให้ถูกตำหนิ ถูกสอบสวน ผู้ร่วมงานเป็นคนชอบอิจฉาริษยา ชอบเอาเปรียบ

2.3 ผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า คุณลักษณะที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ได้แก่ ความเกียจคร้าน ขาดความรู้ ความสามารถ สะเพร่า ประมาท หรือชอบเล่นเลอ ชอบก่อความเกือกร้อน หรือนำความเสื่อมเสียมาสู่

3. ความไม่พอใจอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม

3.1 คำนส่วนตัว เกี่ยวกับความเป็นอยู่ในครอบครัว ความก้าวหน้าในการทำงาน

3.2 สถานที่ทำงาน ในวงการบริหารทั่ว ๆ ไปแล้ว ยอมรับกันว่าสภาพแวดล้อมที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน แยกเป็น

3.2.1 สถานที่ เช่น คับแคบ มีคืบ ร้อนอบอ้าว มีเสียง อึกทึกครึกโครม ไม่เป็นสัดส่วน เป็นต้น

3.2.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน เช่น ลำโพง ฆารุก มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอ เป็นต้น

3.2.3 สวัสดิการ เช่น การกู้ยืม การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย ยานพาหนะ คุณภาพของอาหาร น้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำห้องส้วม เป็นต้น

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้ง ผลดี ผลเสีย อรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม 2525 : 187 - 188) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียไว้ดังนี้

ผลดี

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น

3. มุ่งขจัดปัญหา โดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. เกิดความสามัคคีกลมเกลียว
6. เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ผลเสีย

1. ทำให้ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลหมดไป
2. ทำให้บางคนทนไม่ไหว และต้องหนีจากองค์กรไป
3. ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจกันหมดไป และอาจต่อสู้กันด้วยอารมณ์และไร้เหตุผลได้
4. ทำให้มีการต่อต้าน ซึ่งจะขัดขวางวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ หรือต้องการร่วมมือทำงานเป็นกลุ่มให้หมดไป
5. เกิดความบิดเบือนของการรับรู้

สำหรับพฤติกรรมในองค์การที่เริ่มมีความขัดแย้ง สันนั้น แก้วปู้วัด (สันนั้น แก้วปู้วัด 2528 : 83) กล่าวว่า จะมีสามบอกเหตุซึ่งจะดำเนินไปเป็นขั้น ๆ คือ

1. นิ่งเฉย
2. ไม่ให้ความร่วมมือ
3. ต่อต้านหรือขัดขวาง ซึ่งจะ เป็นขั้นที่สมาชิกในองค์การจะคิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตน จะหาทางคอยจับผิด และก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานนานา นับประการ

วิธีแก้ความขัดแย้ง

วิธีแก้ความขัดแย้ง อาจพิจารณาแนวความคิดได้ 2 สมัย คือ แนวความคิดเดิม กับแนวความคิดใหม่ ดังนี้

แนวความคิดเดิมเป็นแนวความคิดง่าย ๆ และหวังผลเลิศ คือถือว่าความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากปัญหาทางด้านบุคลิกภาพภายในองค์กร ความขัดแย้งจะทำให้เกิดปฏิกิริยาที่ไม่เหมาะสมโดยบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น การมีแนวความคิดดังกล่าวทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Authority) และการจัดโครงสร้างองค์กรเสียใหม่มาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อันเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ผู้บริหารแต่ละคนจะกลายเป็นคนหลอกลวง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ทั้งจะทำให้ผู้บริหารพยายามใช้กลยุทธ์การหนีง้นเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กรนั้น ถึงแม้จะเกิดผลกระทบใดก็ตาม ผลลัพธ์ที่ตามมา ก็คือ ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรนั้น แม้ว่าการดำเนินงานบริหาร ขององค์กรทาง ๆ จะได้มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ จารีตประเพณีนิยมอื่น ๆ ไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อที่จะป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงผู้บริหารก็สามารถที่จะหาทางแก้ไขหรือขจัดปัญหาได้ แต่ถ้าความขัดแย้งนั้นมีความรุนแรงและยุ่งยากซับซ้อนแล้ว ผู้บริหารก็ต้องอาศัยวิธีหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาให้หมดไป ซึ่งผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ของตนเองเข้าแก้ไขปัญหาก็ได้ผลดี และบังเกิดผลดีทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น จึงควรเปิดแนวความคิดใหม่ ๆ ในการจัดการกับความขัดแย้งหรือกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง (Management by conflict) โดยเราไม่ควรมองจุดใดจุดหนึ่งเพียงจุดเดียว ทั้งไม่ควรมองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งเลวร้ายและไม่มีเหตุผล แต่ควรใช้ความขัดแย้งมากระตุ้นการทำงานและใช้ได้เป็นประโยชน์แก่องค์กร ดังที่ อาชวัน วายวานนท์ (อาชวัน วายวานนท์ 2517 : 53) กล่าวว่า กรมและกองที่ขัดแย้งระหว่างหน่วยย่อย จึงไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความล้มเหลวขององค์กรเสมอไป ส่วนกรมและกองที่ไม่ค่อยมีความขัดแย้งก็ไม่จำเป็นต้องบรรลุจุดประสงค์ขององค์กรด้วยดีเช่นกัน

วิธีการหรือแนวทางที่บางคนเรียกว่ากลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งนั้น อาจพิจารณาได้เป็น 2 แนวทางคือ การกระตุ้นและการลดความขัดแย้ง ดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง

ในองค์การที่มีความขัดแย้งต่ำ อันเนื่องมาจากมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลงนั้น ผู้บริหารควรกระตุ้นให้มีความขัดแย้งสูงขึ้น ซึ่ง บูลคิง (Boulding) อ้างอิงมาจาก สมยศ นาวิกานต์ (สมยศ นาวิกานต์ 2522 : 318) ได้ทดลองจัดกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาพบว่า กลุ่มที่มีความขัดแย้งจะวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ดีกว่ากลุ่มที่ไม่มี ความขัดแย้ง

ฉะนั้น ในองค์การหรือสถานการณ์ที่กลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่ปฏิกิริยาอะไรเลยนั้น สมาชิกของกลุ่มจะลดทอนจุดอ่อนของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งกรณีเช่นนี้ไม่เกิดผลดีแก่งานขององค์การ ผู้บริหารจึงควรใช้ยุทธวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น หรือให้เพิ่มขึ้นโดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงบรรยากาศหรือสถานการณ์คว่ำว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในทางบวก มีใช้ทางลบ เพราะการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในทางลบจะเกิดปัญหาดีกตามาอีก จึงมีเทคนิคการกระตุ้น คือ

1.1 เทคนิคส่งเสริมการแข่งขัน การให้โบนัสหรือการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจ และแบบยกย่องจะก่อให้เกิดการแข่งขันขึ้น ข้อควรระวังในการส่งเสริมการแข่งขัน คือไม่ส่งเสริมการแข่งขันที่มีอยู่มากแล้วให้มีมากยิ่งขึ้นจนมากเกินไป อันจะเป็นการหุ้มเหวการต่อสู้ที่จะเกิดผลเสียและถ้าการแข่งขันมีอยู่มากเกินไปก็ต้องหาทางลดลงเสีย

1.2 เทคนิคเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสม ในกรณีที่หัวหน้างานหรือหัวหน้าหมวดวิชาของบางกลุ่มเฉื่อยชา ก็อาจเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเลือกหัวหน้าใหม่ที่เหมาะสมกว่ามาทำการส่งเสริมให้กลุ่มมีความขัดแย้งในระดับที่อำนวยความสะดวกงานขององค์การ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มที่เฉื่อยชาหรือไม่ปฏิกิริยาอะไรเลยนั้น เกิดจาก

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ากลุ่มคนเดิมของพวกเขา ก่อนข้างเผด็จการเกินไป และไม่ยอมให้ผู้ใดมีความเห็นแตกต่างไปจากเขาจนกลุ่มมีความเคยชินต่อการยอมตามโดยที่ทุกกรณีไปจนเกิดเป็นอาการเฉื่อยชาขึ้น

3. เทคนิคการจัดโครงสร้างใหม่ วิธีการจัดโครงสร้างใหม่อาจเริ่มด้วยการจัดวิธีการแก้ความขัดแย้งโดยการนำบุคคลภายนอกเข้ามาอยู่ในองค์การ การโยกย้ายพนักงานและแบ่งทีมงานใหม่ การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็นหรือมีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาเสนอ ฯลฯ

2. การลดความขัดแย้ง

ในการพิจารณาลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ในองค์การให้น้อยลง ธงชัย วสันต์ (ธงชัย วสันต์ 2526 : 90 - 91) ได้วางแนวทางไว้ดังนี้

2.1 การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยพิจารณาจากแนวความคิดต่าง ๆ

2.1.1 แนวความคิดแบบดั้งเดิม ตามแนวความคิดนี้มีสมมุติฐานว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปัญหาด้านบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบที่ไม่สมควร นอกจากนั้นความขัดแย้งจะมีผลต่อความเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งจากสมมุติฐานเหล่านี้ จึงขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่เป็นทางการ การแก้ปัญหาความขัดแย้งทำได้โดยการจัดโครงสร้างการทำงานใหม่ ซึ่งเท่ากับเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ที่ดูเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นเลย

2.1.2 แนวความคิดแบบสมัยใหม่ มีข้อสมมุติฐานจากแบบดั้งเดิมคือเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ และความขัดแย้งนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น บางกรณีความขัดแย้งจึงก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การได้ การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวความคิดนี้จะต้องแยกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความขัดแย้งออกจากกัน สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ขัดแย้งกันนั้น ซึ่งแจ้งถึงผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

พร้อมทั้งมีการจัดรูปองค์การใหม่เพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยลง นอกจากนั้น ควรหา ประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย จากความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งจะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ

2.2 การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยพิจารณาจากระดับของความ ขัดแย้ง

2.2.1 การแก้ปัญหความขัดแย้งในบทบาท วิธีแก้ปัญหความขัดแย้ง ที่เกิดจากบทบาทของบุคคลนั้น ยังไม่มีรูปแบบการแก้ปัญหที่แน่นอน เพราะเป็นความ ขัดแย้งซึ่งเนื่องมาจากบุคลิกภาพของบุคคลนั้น การแก้ปัญหในระบับนี้ อาจหาได้โดย

2. 2.1.1 การหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งนั้น ๆ ไม่พยายาม สนใจข้อสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งพอจะช่วยให้ความขัดแย้งลดน้อยลงได้บ้าง

2. 2.1.2 การร่วมมือกันระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน

2. 2.1.3 เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคคลใน องค์การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การให้ดีขึ้น เช่น มีการบรรจุ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ เป็นต้น

2. 2.2 การแก้ปัญหความขัดแย้งระหว่างบุคคล จำเป็นต้องมีการพิจารณา ถึงบุคลิกภาพ อ่านาจนหน้าที่ ทัศนคติของบุคคลที่ขัดแย้งกัน รวมทั้งพิจารณาความสำคัญ ของปัญหาที่ขัดแย้งกันด้วย เพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการแก้ปัญห ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่

2. 2.2.1 การหลีกเลี่ยง นับว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เป็นวิธีที่คิดว่า ไม่มีความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นในองค์การเลย ซึ่งวิธีนี้มักจะเกิดผลในทางลบต่อองค์การ เพราะปัญหความขัดแย้งต่าง ๆ ยังคงมีอยู่

2. 2.2.2 การประนีประนอม เป็นวิธีการแก้ปัญหอย่างเป็นกลาง โดยการเจรจาต่อรอง การวินิจฉัยปัญหา และตัดสินใจร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกิดความ ขัดแย้ง

2. 2.2.3 การใกล้ชิด คือพยายามที่จะลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลที่ขัดแย้งกันให้น้อยลง หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ต่อกัน สร้างความเป็นมิตรให้เกิดขึ้น โดยชี้แจงให้ผู้ที่ขัดแย้งกันเห็นว่ามิตรภาพสำคัญกว่าปัญหาที่ขัดแย้งกันอยู่

2. 2.2.4 การบังคับ วิธีการนี้เป็นการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเท่านั้น เทียบกับการสร้างความรู้สึกร่วมหรือชนะให้เกิดขึ้น ฝ่ายที่ถูกบังคับอาจเสียกำลังใจได้ แต่วิธีการนี้ก็จำเป็นสำหรับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งพยายามแสดงอำนาจ และเอาเปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง

2. 2.2.5 การเผชิญหน้า การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้เป็นการสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นปัญหาของส่วนรวม ทุกคนจึงควรมีส่วนร่วมในการตรวจสอบวินิจฉัย และประเมินผลความขัดแย้งร่วมกัน เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เพราะฉะนั้นการเผชิญหน้าจึงนับว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างกว้างขวาง และตัดสินใจโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย

2. 2.3 การแก้ปัญหาคัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจใช้วิธีการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาคงกล่าวที่ดีที่สุด คือการแก้ปัญหาโดยวิธีการประนีประนอม และการเผชิญหน้า และอาจแก้ปัญหาได้โดย

2. 2.3.1 ผู้บังคับบัญชาเข้ามาดำเนินการแก้ปัญหาคับด้วยการปรับเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกันให้เข้ากันได้

2. 2.3.2 การสร้างเป้าหมายร่วมในระดับสูงเพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ว่า ล้วนมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับสูงร่วมกัน จึงต้องมีการประสานงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่วิธีนี้ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้อีก หลังจากทีปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายแล้ว

2. 2.3.3 การสร้างกลุ่มใหม่ขึ้น โดยการแบ่งสมาชิกบางส่วนจากกลุ่มแต่ละกลุ่ม ให้มารวมกันเป็นกลุ่มใหม่ขึ้น กลุ่มใหม่นี้จะปฏิบัติคณค่อสองกลุ่มแรก

อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นผลทำให้ความขัดแย้งลดลงได้ เพราะมีการประสานงาน และประสานความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มให้ดีขึ้น วิธีการนี้ใช้ได้ดีในกรณีที่เป็น การปฏิบัติงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกลุ่มมาก และการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน จะต้อง พิจารณาจากผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากการประสานงานของแต่ละกลุ่ม โดยไม่ให้ ความสำคัญต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

2.2.3.4 การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการ ใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มให้น้อยลง เช่น

2.2.3.4.1 ตั้งคณะกรรมการพิจารณาปัญหาที่ขัดแย้งกัน โดยคณะกรรมการจะมาจากตัวแทนของกลุ่มที่ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.2.3.4.2 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้มีการติดต่อ สื่อข้อความกันโดยตรงระหว่างกลุ่มที่อยู่ในระดับเดียวกัน และต่างระดับกัน เพื่อลดปัญหา ให้น้อยลงก่อนที่ความขัดแย้งจะเพิ่มขึ้น

2.2.3.4.3 กำหนดระเบียบวิธีการในการร้องทุกข์ อุทธรณ์ที่ให้ความเป็นธรรมต่อทุก ๆ ฝ่าย

ทั้งนี้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลงต่างก็มีบทบาท สำคัญต่อกัน เพราะฉะนั้นในการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็น พฤติกรรมของบุคคลหรือพฤติกรรมขององค์การ ความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลง ต่างก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อบุคคล และพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมขององค์การ ในเมื่อเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นในฐานะที่ทุกคนต่างก็เป็นสมาชิกอยู่ภายในสังคม ถ้าหาก ไม่สามารถที่จะขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นน้อยลง หรือไม่สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ต่าง ๆ ได้แล้ว ก็ควรหันมาใช้ความขัดแย้งดังกล่าวในอันที่จะสร้างประโยชน์ให้กับ องค์การและสังคมตามที่นักพัฒนาทั้งหลายชอบกล่าวกันว่า "ความขัดแย้งย่อมนำไปสู่ การพัฒนา" ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งนานาประเภทย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ควบคู่กัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคอยควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้มีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีเพื่อเป็นผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในที่สุด

ความปกติเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนฝูง แม้กระทั่งสมาชิกในครอบครัว พัฒนพงศ์ กาญจนโรจน์ (พัฒนพงศ์ กาญจนโรจน์ 2527 : 87 - 90) ได้จำแนกวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งออกได้ 8 วิธีคือ

1. การใช้กำลัง รวมถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหาการขัดแย้ง เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในระบบการบริหารแบบเผด็จการ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีกำลังหรืออำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ผลลัพธ์ของการใช้กำลังหรืออำนาจจะออกมาในรูปของการชนะ-แพ้ ฝ่ายที่ใช้กำลังหรืออำนาจเป็นผู้ชนะได้รับสิ่งที่ได้ตั้งใจหรือมุ่งหมายไว้ ส่วนฝ่ายที่แพ้จะผิดหวังต่อสิ่งที่ได้มุ่งหมายไว้จะหมกมุ่นใจในการจะคิดสร้างสรรค์ และบางทีจะบั่นทอนสุขภาพจิตอีกด้วย

2. การหลีกเลี่ยง หรือการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งอีกวิธีหนึ่ง เมื่อบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง หลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการลาออกหรือดอยหางไม่ร่วมงานด้วยต่อไป

3. การนิ่งเฉย หรือการหาเป็นทองไม่ร้อนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งตามคติที่ว่า "นิ่งเสียคำลึงทอง" โดยมีความคาดหวังว่า เหตุการณ์หรือปัญหาจะคลี่คลายออกไปเอง หรืออีกนัยหนึ่ง เวลาจะช่วยแก้ปัญหา

4. การปิดจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเมื่อเผชิญกับปัญหาการขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน อาจจะใช้วิธีขอให้ระงับเรื่องขัดแย้งเอาไว้ก่อน โดยการยกเอาความสำคัญและจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ ตัวอย่างเช่น รัฐบาลยกปัญหาการขัดแย้งที่ชายแดนขึ้นมาขอรองให้สภาผู้แทนราษฎร ยุติข้อขัดแย้งการตีความในมาตรา 34 และ 147 เป็นต้น

5. การประนีประนอมเป็นวิธีการที่ผู้บริหารนิยมใช้ในการแก้ไขปัญหาคัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคู่กรณีมีกำลังหรืออำนาจทัดเทียมกัน ตัวอย่างเช่น การประนีประนอมระหว่างฝ่ายบริหารและสหพันธ์แรงงาน โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ผลของการประนีประนอมก็คือทางฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์แต่จะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์เต็มที่โดยสมบูรณ์นั่นเอง

6. การหลีกเลี่ยง ในบางกรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบจะเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาตัดสินแก้ปัญหา ซึ่งผลการตัดสินอาจออกมาในรูปของถูก ผิดก็ได้ ความสนใจที่คู่กรณีให้ต่อปัญหาคัดแย้งจะอยู่ในระดับสูงกว่าการประนีประนอม

7. การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการใช้ตุลาการตัดสิน โดยการเชิญบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของคู่กรณีเข้ามาไกล่เกลี่ยหาข้อยุติปัญหาคัดแย้ง

8. การหันหน้าเข้าหากัน ตามหลักการบริหาร การหันหน้าเข้าหากันเพื่อปรึกษาแก้ไขปัญหาคัดแย้งเป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดยคู่กรณีจะได้รับความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย วิธีการนี้คู่กรณีจะต้องเข้าใจและยอมรับแนวความคิดที่ว่า ไม่มีใครที่ปรารถนาที่จะขัดแย้งกับผู้อื่น ไม่มีใครที่จะถูกเสมอไป หรือผิดเสมอไป และการยอมรับข้อผิดพลาดไม่ใช่สัญลักษณ์ของการอ่อนแอหรือยอมแพ้

อรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม 2525 : 195 - 196) เสนอวิธีการแก้ความขัดแย้งได้หลายประการดังนี้คือ

1. จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ความขัดแย้งของกลุ่มในองค์การเกิดขึ้นเพราะการแย่งทรัพยากร
2. ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรหรือข้อมูลที่ดีจากกลุ่มหนึ่งไปให้อีกกลุ่มหนึ่งรับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันของกลุ่มที่เป็นคู่ปรับ
3. เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น
4. การกลบเกลื่อน โดยพยายามลบล้างหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา

5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงโดยหนีออกจากกลุ่ม เช่น การขอย้ายตนเองออกจากหน่วยงาน
6. การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยหมุนเวียนไปทำงานตามกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยให้ทัศนะกว้าง และเกิดความเข้าใจระหว่างกลุ่ม
7. การประนีประนอม เป็นการให้กลุ่มที่ขัดแย้งกัน ยอมรับการตัดสินของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม
8. การหาศัตรูร่วม การหาศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภาวในองค์การหันหน้าเข้าหากันได้
9. การหาเป้าหมายร่วม ให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย จะทำให้กลุ่มมีมิตรภาพต่อกันและร่วมมือกันได้ดีขึ้น
10. การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดลงไป เพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่มักเป็นวิธีแก้ปัญหความขัดแย้งที่ไม่แท้จริง
11. การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายร่วมกัน ถึงหัวข้อความขัดแย้ง จะทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางแก้ปัญหาาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ผลจะมีสองลักษณะคือ (1) ความเห็นสอดคล้องกัน เท่ากับชนะทั้งสองฝ่าย (2) การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน จะก่อให้เกิดการร่วมมือขึ้นอย่างมาก

วิธนา สูตรสุวรรณ (วิธนา สูตรสุวรรณ 2519 : 557 - 559)
เสนอแนะวิธีลดความขัดแย้งในกลุ่มองค์กรไว้ดังนี้

1. ต้องให้ข้อมูล ข่าวสาร หรือความรู้เรื่องต่าง ๆ ลงหน้าเพื่อเตรียมตัวเตรียมใจ
2. ต้องอธิบายเหตุผลต่าง ๆ ให้ละเอียดเป็นที่เข้าใจ
3. ต้องให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือรู้เห็นในงานนั้นด้วย

4. ต้องลดการขมขู่ บังคับ หรือแสดงตนเป็นปฏิบัติเพื่อให้เกิดความ
กระทบกระทั่งอันก่อความมั่นคงปลอดภัยของลูกน้องให้มากที่สุด

นอกจากนี้ยังเสนอแนะกฎเกณฑ์ช่วยลดความขัดแย้งและนำไปสู่ความร่วมมือ
โดยให้หลัก 3 C คือ การแจ้งข่าวสาร (Communication) การปรึกษาหารือกัน
(Consultation) การให้ความร่วมมือหรือการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน
(Collaboration)

การคอน (Thomas Gordon, อ้างอิงมาจาก วิจิตร วรุดบางกูร
2525 : 178) ได้เสนอแนะวิธีแก้และป้องกันความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีมรรยาทที่ดี มีทัศนคติและการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
2. ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นแสดงเพิกถอนงาน
ต้องระลึกเสมอว่าทุกคนมีความคิดที่ดี ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนได้
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ต้องให้เพื่อนร่วมงานวิเคราะห์หาต้นตอที่
วิธีที่ดีที่สุดคือรับฟังอย่างตั้งใจ และถ้อยคำ ให้เวลาให้พอ สรุปให้ตรงจุด

4. แสดงความรู้สึกละเอินยอมรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล และยอมรับ
เมื่อเห็นว่าสิ่งนั้นจะไม่ก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายในหน่วยงาน

5. พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานกับ
ผลประโยชน์ของหน่วยงานและทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจความนั้นด้วย วิธีนี้เจ้าขอ
ความคิดจะมีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ

6. ต้องเป็นคนกว้างขวางและสามารถทำนายพฤติกรรมหรือความคิดของ
เพื่อนร่วมงานได้ เมื่อเห็นอาการไม่เกิดขึ้น ต้องรีบแก้ไข และปรับความเข้าใจ
ทันที

สรุป การจะเลือกวิธีแก้ปัญหาการขัดแย้งวิธีใดจึงจะเหมาะสมนั้น ก่อนที่จะ
ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาการขัดแย้ง ควรพิจารณาก่อนว่าปัญหาการขัดแย้งจะ
คลี่คลายได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวเราในการวินิจฉัย และหาความเข้าใจถึง
ความคิดของผู้อื่น /

วิธีแก้ความขัดแย้งตามแนวคิดของเคลย์ตัน

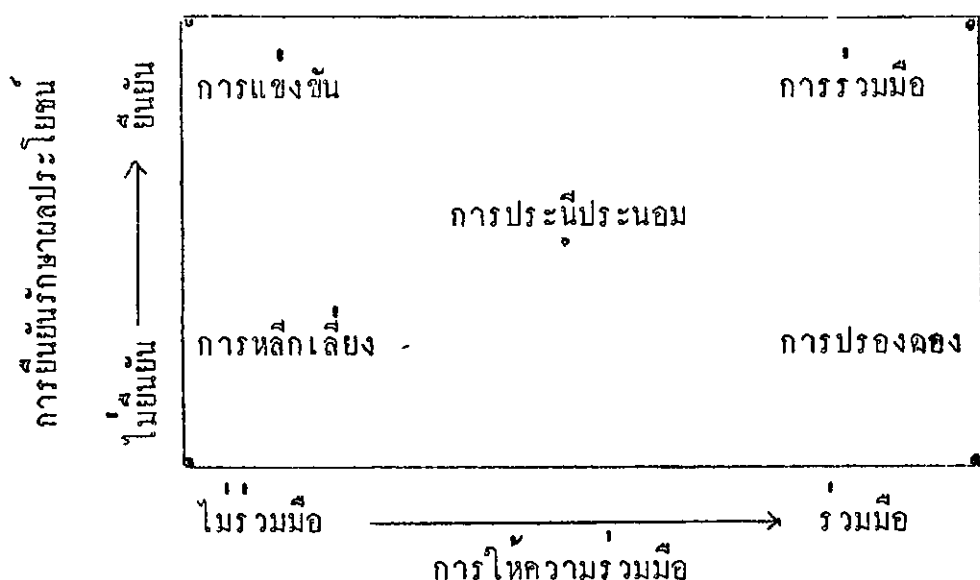
เคลย์ตัน (Clayton. 1974 : 11 - 13) ได้สร้างเครื่องมือขึ้น เพื่อที่จะใช้วัดวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส - คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติคือ

1. มิติแห่งการยืนยันทักษายลประโยชน์ หมายถึงมิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึงมิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบคือ

1. การแข่งขัน (Competing)
2. การปรองดอง (Accommodating)
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
4. การร่วมมือ (Collaborating)
5. การประนีประนอม (Compromising)



ภาพประกอบ 1 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ

แหล่งที่มา : Kenneth, Thomas "Conflict and Conflict Management"
in Vol.II The Handbook of Industrial and
Organization Psychology. 1975 p.11

การแข่งขัน (Competing)

การแข่งขันหมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาดลประโยชน์และ
ไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือการที่บุคคลยืนยันทักษาดลประโยชน์ของตน บนความสูญเสียของ
คนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจโดยไม่คำนึงถึง
เหมาะเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งใช้
ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขัน
ยังอาจหมายถึง การยืนยันเพื่อสิทธิของตนเอง การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้อง
หรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น

การปรองดอง (Accommodating)

การปรองดอง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาดลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือ ซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน (Competing) เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนี้อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยไม่คิดถึงตัวเองเลย หรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการนบนอบเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะนบนอบ หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาดลประโยชน์ และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่ทุกคามคนอยู่ได้

การร่วมมือ (Collaborating)

การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันทักษาดลประโยชน์ และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือ นั่นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ อย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึง การศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วย การร่วมมือกันของบุคคลสองคนยังอาจแสดงออกมาใน

รูปของการสำรวจถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ถึงความคิดของกันและกันแจ่มชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนคนอื่น ที่สุดยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก

การประนีประนอม (Compromising)

การประนีประนอมอยู่กลางระหว่างการยืนยันรักษาดลประโยชน์ และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหานานาชาติที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหามาแบบการแข่งขัน (Competing) และแบบการอยู่ร่วมกัน (Accommodating) การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขัน แต่ยังไม่ยอมกว่าแบบการอยู่ร่วมกัน การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหามาแบบการอยู่ร่วมกัน นั่นก็คือ พยายามหาทางตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับจะละทิ้งลงไป เหมือนกับแบบการร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้ หรือพูดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ 2525 26 - 28) เสนอวิธีแก้ความขัดแย้งในองค์การไว้ 4 รูปแบบดังนี้

1. การแก้ปัญหาคด้วยการหลีกเลี่ยง โดยหนีจากเหตุการณ์นั้น เป็นการหลีกเลี่ยงเผชิญเหตุการณ์ เพราะไม่สามารถเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปกติแล้ววิธีนี้มักไม่ก่อให้เกิดความพอใจ

2. การแก้ปัญหาด้วยการกลบเกลื่อน คือการหาเสียนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีลักษณะคล้ายกับการถ่วงเวลาเอาไว้ชั่วคราวรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน แต่วิธีนี้ก็มักก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึกหรือยังมีความกินใจกันอยู่

3. การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม เป็นการต่อรองด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน โดยการยอมลดฐานะ ลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของคนเพื่อให้ตกลงกันแบบพมกันครึ่งทาง วิธีนี้มักใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากทรัพยากรจำกัด

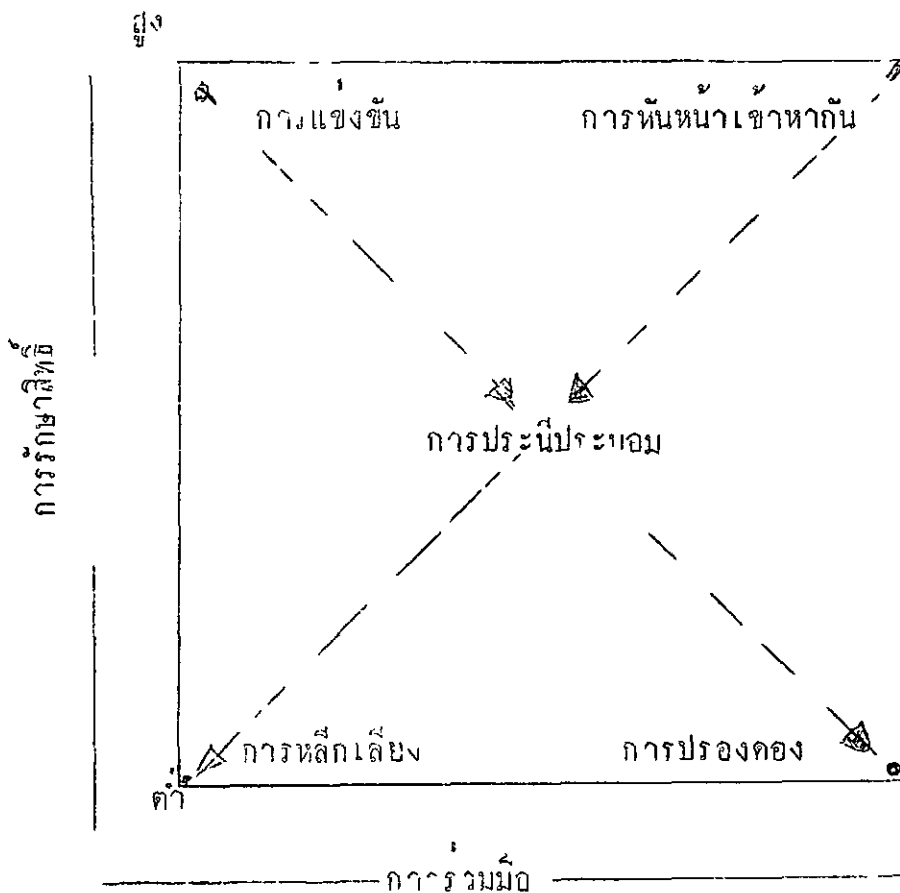
4. การแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้ากัน อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ (1) แบบใช้กำลังหรือใช้อำนาจลงโทษให้มีการแพ้การชนะกัน ผู้ชนะอาจพอใจแต่ผู้แพ้เสียใจและอาจหาทางแก้แค้น (2) หันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน หาความตกลงกันเพื่อหาข้อยุติซึ่งทุกฝ่ายมีความสบายใจ พอใจ และยอมที่จะปฏิบัติตามข้อยุตินั้นด้วยความเต็มใจ จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีผลในทางลบน้อยที่สุด ดังภาพประกอบ ๖

สูง ต่ำ	สูง					
	(9,1) กลบเกลื่อน					(9,9) เจรจาตกลงกัน
			(5,5) ประนี ประนอม			
	(1,1) หลีกเลี่ยง					(1,9) ใช้อนาจ
ต่ำ						
มุ่งผลในการแก้ความขัดแย้ง						

ภาพประกอบ 2 แสดงตาข่ายการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แหล่งที่มา : ถวัลย์ วรเทพพิพจน์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ เทศาภิบาล
ฉบับที่ 2 หน้า 28 ก.พ.2525

รัมเบิล และโทมัส (T.L. Rubble and K.W. Thomas) เสนอแนวคิดในการควบคุมการขัดแย้งไว้เป็นสองมิติคือ การรักษาสิทธิและการร่วมมือมิตร
การรักษาสิทธิ เป็นการพยายามหาวิธีแก้ปัญหาโดยไม่ให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญกัน เพื่อให้
แพ้ชนะกันไปหรือเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ ส่วนมิติที่สอง การร่วมมือ เป็นการพยายาม
ให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการแก้ปัญหา จากมิติทั้งสอง
ที่กล่าวนี้ จึงกำหนดขึ้นเป็นพฤติกรรมการควบคุมการขัดแย้งได้ 5 วิธีคือ การแข่งขันกัน
การหันหน้าเข้าเจรจากลลงกัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดองกัน
ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ของการควบคุมการขัดแย้ง

แหล่งที่มา Rubble T.L. and K.W. Thomas, "Support of Two Do Conflict Behavior" Organizational Behavior and Human Performance 1976 • 143 - 145.

1. การแข่งขัน เป็นวิธีที่มุ่งเฉพาะมิติด้านการรักษาสิทธิ จึงต้องมีฝ่ายที่แพ้และฝ่ายที่ชนะ ฝ่ายที่ชนะจะได้สิ่งที่สูญเสียของฝ่ายที่แพ้ จึงเรียกว่า "zero sum game" คือผลบวกของฝ่ายที่ได้อะไรและฝ่ายที่เสียมีค่าเป็นศูนย์
2. การหันหน้าเข้าหากัน เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายได้ทั้งสองมิตีคือให้ได้มากทั้งสิทธิและความร่วมมือ จึงไม่มีฝ่ายใดแพ้แก่กันและกันทั้งสองฝ่าย จึงเรียกว่า "non - zero sum game" ผลบวกทั้งสองฝ่ายไม่เป็นศูนย์

3. การประนีประนอม เป็นวิธีที่ต้องการทั้งการรักษาสิทธิและการร่วมมืออย่างละครึ่ง ทั้งสองฝ่ายจึงมีทั้งได้และเสีย วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อไม่พร้อมที่จะใช้วิธีหันหน้าเข้าหากัน แต่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน

4. การหลีกเลี่ยง วิธีนี้ใ้กันยทั้งการรักษาสิทธิและการร่วมมือ เพราะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายถอนตัวออกจากสถานการณ์ วิธีนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาเล็กน้อย หรือเมื่อเห็นว่าแข่งขันกันไปหรือร่วมมือกันไปก็ไม่มีความประโยชน์

5. การปรองดองกัน หรืออาจเรียกว่าการไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ต้องการความร่วมมือสูง แต่ต้องการการรักษาสิทธิต่ำ จึงให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งด้วยเหตุผลบางอย่าง

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529 : 257 - 258) ได้เสนอรูปแบบเชิงการบ้หารในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ซึ่งคล้ายกับของ ร็อบเบิล ไรม์ส และ เคาซ์คัน (Rubble, Thomas and Clayton) กัน

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9, 1 (The 9,1 Conflict Style) รูปแบบนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงถูกควบคุมโดยการกำจัดหรือขจัดไม่ให้ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น ปัญหาความขัดแย้งจะหายไปหมดไปโดยการให้หลักการผู้บังคับบัญชา - การเชื่อฟัง และใช้หลักการ - ผู้ใ้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิที่จะถามคำถามว่า "ทำไม" วิธีการนี้จะลดความเห็นยวเนนของกลุ่มลงในสภาพการณ์ของการทำงาน จะเห็นว่า วิธีการนี้ความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะชนะ - แพ้ (Win-lose relationship) ถึงผู้ชนะคือผู้บริหาร และผู้แพ้คือเจ้าหน้าที่หรือลูกน้อง

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1, 9 (The 1,9 Conflict Style) รูปแบบนี้เน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก เน้นการเกิดความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และการยอมรับระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิด

ทัศนคติที่ไม่ดี และความไม่ลงรอยกัน วิธีดำเนินการเบื้องต้นก็โดยการใช่วิธีการที่
 ราบรื่น ความสามัคคีปรองดองสามารถทำให้เกิดขึ้นโดยการให้สมาชิกพูดคุย อภิปราย
 ถึงเฉพาะสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มเห็นด้วยเท่านั้น แต่ประเด็นที่เป็นปัญหาจะไม่ถูกนำมาพูดถึง
 ทัศนคติที่ไม่ดีของสมาชิกจะไม่ถูกระงับหรือทำให้หมดไป แต่ทุกคนที่มีความตั้งใจเครียด
 จะมีโอกาสได้ระบายออก ทุกคนจะเกิดความพอใจ

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1, 1 (The 1,1 Conflict Style)

ในรูปแบบนี้ความขัดแย้งจะถูกแก้ไขโดยการหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งนั้น
 โดยการปิดหู ปิดตา ไม่นำพาคอปัญหานั้นก็จะทำให้ความขัดแย้งหายไปเอง แต่จะต้อง
 ใช้เวลา วิธีการนี้เน้น "การมองไม่เห็นความขัดแย้ง การไม่ได้ยินความขัดแย้ง
 และการไม่พูดถึงความขัดแย้งนั้น"

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 5, 5 (The 5,5 Conflict Style)

วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นการเดินทางสายกลาง โดยการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง
 สิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งจะคงตัวโดยการครองและประนีประนอม การประนีประนอม
 นี้จะทำให้ความขัดแย้งหายไป ถึงแม้บางครั้งจะต้องต่อสู้ แต่ระดับของการประนีประนอม
 นี้จากัดเฉพาะการประนีประนอมที่สามารถจะทำได้แค่นั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ
 กระทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด วิธีการนี้จะไม่
 ใครชนะหรือแพ้

นอกจากนี้ ความขัดแย้งอาจจะแก้ไขได้โดยให้บุคคลได้พบบปะกับกลุ่มที่
 เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น การได้พูดคุยอภิปรายจะช่วยให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น
 วิธีการประชุมกลุ่มก็จะช่วยในการลดความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ยอมรับ
 แนวทางการแก้ปัญหา และความขัดแย้งจะถูกลดความรุนแรงลง

การแยกกลุ่มที่เกี่ยวข้องให้อยู่คนละสถานที่จะเป็นการหลีกเลี่ยงการมีสัมพันธ
 โดยตรงกัน หรือการย้ายบุคคลบางคนไปอยู่แผนกอื่นก็จะช่วยแก้ปัญหาได้

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9, 9 (The 9,9 Conflict Style)

รูปแบบของความขัดแย้งชนิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็สามารถแก้ไขได้ ดังนั้นการแก้ปัญหความขัดแย้งจึงเน้นที่การเผชิญหน้าความขัดแย้งนั้น ประเด็นของปัญหาได้ถูกนำมาพิจารณาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินประเด็นเหล่านั้น กลุ่มจะรวบรวมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาและติดตามผล วิธีการนี้อาจจะต้องใช้เวลาในในช่วงระยะแรก แต่จะสามารถประหยัดเวลาได้มาก ถ้ามองในระยะยาว

จากรูปแบบทั้ง 5 ที่แล้วมา จะเห็นว่าแต่ละรูปแบบมีหลักที่อาศัยเป็นพื้นฐาน คือ รูปแบบ 9, 1 : การขจัดความขัดแย้ง รูปแบบ 1, 9 : การทำให้ราบรื่น รูปแบบ 1, 1 : การหลีกเลี่ยง รูปแบบ 5, 5 : การประนีประนอม และรูปแบบ 9, 9 การเผชิญหน้า จากการวิจัยพบว่ารูปแบบ 9,9 เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งภาพประกอบ 4

ความไม่ลงรอยกันได้ถูกแก้ไข ให้ราบรื่น หรือถูกลืม ทำให้ สภาพการณ์แวดล้อมอยู่ในสภาวะ สงบ รูปแบบ 1,9 (การทำให้ราบรื่น)	ใช้วิธี การแก้ปัญหาอย่างมีคุณค่า ปัญหาค้าง ๆ ได้ถูกนำมา พิจารณาและแก้ปัญหาาร่วมกัน รูปแบบ 9,9 (การเผชิญหน้า)
การประนีประนอม การไกล่เกลี่ยและการปฏิบัติ ในทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้ และไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงจะนำไปสู่ "ความสามารถในการทำงาน" มากกว่าจะนา ไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา รูปแบบ 5,5 (การประนีประนอม)	
สถานะความเป็นกลางได้ถูกรักษา ให้อยู่ การถอยหนีจากสภาพความ ขัดแย้งจะทำให้ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ กับสถานการณ์ที่จะนำไปสู่การกระตุ้น ให้เกิดความขัดแย้ง รูปแบบ 1,1 (การหลีกเลี่ยง)	ความขัดแย้งได้ถูกทำให้หมดไป โดยการใช้วิธีการบังคับ-เชือดฟัน ใช้วิธีการชนะ-แพ้ ซึ่งกัดกินใจใช้ โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงหรือโดย บุคคลที่สาม รูปแบบ 3,3 (การขจัดความขัดแย้ง)

ภาพประกอบ 4 ตารางรูปแบบของความขัดแย้ง (The Conflict Grid)

แหล่งที่มา : Black, R.R. and Jane Strygley Mouton, "The Fifth Achievement,"
The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 6 : 4(1970).
 p. 418.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องวิถีชีวิตความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา ยังไม่มีผู้ทำการวิจัยมาก่อน ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่าวิจัยซึ่งมีลักษณะใกล้เคียง มากกล่าวไว้คือ

พงศา งามละเบียด (พงศา งามละเบียด 2518 : 12) ได้ศึกษา วิจัยเรื่อง "การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครู และนักเรียน โรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา" พบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่ดีมีประสิทธิภาพคือแบบการหันหน้าเข้าหากัน ช่วยกันแก้ไข เป็นวิธีที่มีประ-สิทธิภาพสูงสุด และการใช้กำลังหรืออำนาจลงลงมา ส่วนการแก้ปัญหามิที่มีประสิทธิภาพคือ วิธีการใช้กำลัง และการใช้วิธีการแก้ปัญหาค้นหาด้วยวิธีการหนักหน่วงเป็นร้อยละ 10

วิรัตน์ ศิริบุรณ (วิรัตน์ ศิริบุรณ 2518 : 63) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1. พบว่า อายุและประสบการณ์ของครูใหญ่ไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการบริหารเป็นผลรวมของตัวแปร หลายชนิด อายุ และประสบการณ์อาจมีใช้ตัวแปร ที่มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดความแตกต่างกัน ทางด้านสมรรถภาพบริหารขึ้นได้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2525 : 90) ได้รวบรวม ผลการศึกษาของนักวิจัยต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบกับพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่ม หรือสังคมไว้หลายคน ซึ่งพอสรุปได้ว่า เพศหญิง มีความคล้อยตามมากกว่าเพศชาย เพศชายมีความมั่นใจตนเองสูงกว่าเพศหญิง ผู้สูงอายุมีโอกาสคล้อยตามมากกว่าคน อายุน้อย การที่ถูกคล้อยตามยากหรือง่าย หรือมีความเชื่อมั่นในตนเองมากน้อย ต่างกันนั้น มีผลต่อความไว้วางใจอย่างมาก คนที่มีลักษณะคล้อยตามง่ายจะไม่นับความ ขัดแย้งกับคนอื่น แต่คนที่มีคามเชื่อมั่นในตนเองสูงมักจะมีลักษณะตรงข้ามกล่าวคือ ไม่ไว้วางใจคนอื่น ไม่เชื่อถือหรือยอมรับในความสามารถของคนอื่น

✓พริทชาร์ด (Pritchard. 1985 : 2810 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการขายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง

แบบไขว้ - คิดแทน ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาคำวขัดแย้งหรือการดำเนินการแก้ความขัดแย้งใน 5 ด้านคือการเพิ่มขึ้น การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

✓วิทลอค (Whitlocke. 1978 : 3974 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในรัฐยูทาห์ (Utah) พบว่า การใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านตัวแปรเหล่านี้คือ ระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมตัววิชาการ และความสนับสนุนกันเองกัน

เดเนย์ และเพียร์ส (Denney and Pearce. 1982 : อ้างอิงมาจากสุภาพรรณ พงศ์ล่อพิทักษ์ 2527 : 30) ได้ทำการทดสอบกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องสมรรถภาพการเรียนรู้ของผู้สูงอายุ จำนวน 56 คน อายุระหว่าง 20 - 30 ปี ให้ทำงานที่แสดงถึงการแก้ปัญหาที่จัดขึ้นในห้องปฏิบัติการและงานที่เป็นลักษณะปัญหาชีวิตประจำวัน งานลักษณะหลังจะกำหนดให้เหมาะสมกับวัยหนุ่มสาว กลางคน สูงอายุ สรุปได้ว่า ถ้าเป็นงานในห้องปฏิบัติการแล้ว ผลงานจะลดน้อยลง เมื่ออายุเพิ่มขึ้น แต่ผู้สูงอายุจะทำงานที่เป็นปัญหาประจำวันอันจัดเฉพาะอายุได้ดีกว่า นอกจากนี้ยังพบว่าคนที่สูงอายุนานที่สุดใช้กลวิธีการแก้ปัญหาอย่างไม่มีประสิทธิภาพ จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฮัลลส์ (Hullsen) ซึ่งสรุปว่า คนสูงอายุ ขาดกลวิธีการจัดระเบียบข้อมูล อันเป็นรากฐานแห่งการแก้ปัญหา

ถึงแม้ว่าผลงานของคนหนุ่มสาวจะดีกว่าจากงานทั้งสองแบบก็ตาม โดยคะแนนเพิ่มขึ้นในระหว่างอายุ 20 - 30 ปี แล้วจะลดลง คะแนนลดมากเมื่ออายุ 60 - 70 ปี

อภิปรายผลไว้ว่า ผลงานในปัญหาประจำวันจะเพิ่มขึ้นก่อนที่จะลด ข้อแตกต่างนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และอายุ อันมีผลให้มีความคิดความเข้าใจถึงข้อมูลที่สะสมไว้นานมาใช้ในการแก้ปัญหา

✓แบรดลีย์ (Bradley. 1983 : 66 - A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งหญิงและชายในเขตเมืองเดนเวอร์ (Denver) ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงแต่ก็ใช้ควบกันไป สุดท้ายแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

✓มารียา (Maria. 1984 : 1601 - A) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิง ในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชน ในรัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) จากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้ง แบบ ไทมส์ - คิลแมนน์ เพื่อใช้พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะคือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การประคอง ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแข่งขัน กับการร่วมมือ น้อยกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาล
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง แบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยง สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาล
3. ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย จะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูง คือ เวลาที่ทำงาน

อีริกสัน (Erickson. 1984 : 1251 - A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารหญิง ในโรงเรียนรัฐบาล

กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลที่เป็นเพศหญิง ในรัฐมอนทานา (Montana) สหรัฐอเมริกาโดยใช้แบบสอบถาม วิธีแก้ความขัดแย้ง แบบ โฮมส์ - คิลแมนน์ กับแบบการสนทนาแบบหยั่งลึก ผลการศึกษาพบว่า ความป็นอคติเกี่ยวกับเพศไม่ใช่ปัญหาคriticalในการบริหาร ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาความยุ่งยากมากกว่าผู้บริหารชายในเรื่องการสร้างเอกภาพในการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งภายในจิตใจ มีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บริหารหญิงรับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น

สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า

วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร 5 แบบคือ แบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 103 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 103 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ขนาดของโรงเรียน	เพศ		อายุ		วุฒิการศึกษา		ประสบการณ์		
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า 45 ปี	สูงกว่า 45 ปี	ปริญญาตรี และต่ำกว่า	สูงกว่า ปริญญาตรี	ต่ำกว่า 10 ปี	10 ปี - 15 ปี	สูงกว่า 15 ปี
เล็ก	5	1	4	2	3	3	4	1	1
กลาง	5	6	4	7	8	3	3	5	3
ใหญ่	64	22	12	74	50	36	30	12	44
รวม	74	29	20	83	61	42	37	18	48

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารังนี้ ใช้แบบสอบถามเองคล้ายกัน (Thomas Clayton. 1974 : 2 - 5) ซึ่งมีชื่อเรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบ ไชมัด - คิลแมน เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบคือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอม เพื่อดาววิธีการแก้ความขัดแย้งแบบใดที่ปรากฏในการวินิจฉัย ออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ที่ผู้บริหารทางานอยู่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบ ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อย ชนิดตัวเลือก 2 ตัวคือ "ก" และ "ข" ซึ่งข้อคำถามหลาย ๆ ข้อ จะบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบ

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาร่างเครื่องนิเทศงาน ขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ถอดความจากแบบสอบถามข้อ วิธีแก้ความขัดแย้งแบบ

โชมัส - คิวแมนน์ ของเคลย์ตัน

2. ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาศาสตร์ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงเพื่อความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

3. ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา นักจิตวิทยา นักวิจัย และนักประเมินผลทางการศึกษา ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงด้วย

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) แบบสุ่มตัว (Test - retest) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นจำนวน 20 คน จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี และปทุมธานี

5. หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (Pearson' Product Coefficient Correlation) คะแนนค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองนี้เท่ากับ 0.82 ซึ่งมีความเชื่อมั่นสูงพอที่จะนำไปใช้ในการวิจัยได้

การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล เป็นการดำเนินการขั้นตอนดังนี้

1. ขอความร่วมมือจากนักจิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร หาดหนึ่งร้อยไปถึงผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

2. ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา หาดหนึ่งร้อยไปถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทุกโรงเรียน

3. นำแบบสอบถามไปส่งและรับด้วยตนเอง โดยกำหนดวันที่ผู้วิจัยจะมารับคืน

แบบสอบถามที่ส่งไปต่างเขตจำนวน 103 ฉบับ ได้รับคืนมาจำนวน 96 ฉบับ

คิดเป็นร้อยละ 93.11 ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน

ขนาดโรงเรียน	เพศ				จำนวน ที่ส่งไป	จำนวนที่ ได้รับคืน
	ชาย		หญิง			
	ส่งไป	ได้รับคืน	ส่งไป	ได้รับคืน		
1. เล็ก	5	3	1	1	6	4
2. กลาง	5	5	6	6	11	11
3. ใหญ่	64	60	22	21	86	81
รวม	74	68	29	28	103	96

การจัดกระทำข้อมูล

นำแบบสอบถามที่รับคืนมาทั้งหมดตรวจให้คะแนนแล้วดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มาให้คะแนนผู้ตอบถูกจะได้ข้อละ 1 คะแนน ซึ่งคำตอบของข้อที่ตอบถูกมีดังนี้

ตาราง 3 จำนวนข้อที่ตอบถูกของแบบสอบถามการแก้ความขัดแย้ง

แบบการแก้ความขัดแย้ง	ข้อที่	จำนวนข้อ
1. การแข่งขัน	3ก, 6ข, 8ก, 9ข, 10ก, 13ข, 14ข, 16ข, 17ก, 22ข, 25ก, 28ก,	12
2. การปรองดอง	1ข, 3ข, 4ข, 11ข, 15ก, 16ก, 18ก, 21ก, 24ก, 25ข, 27ข, 30ก,	12
3. การหลีกเลี่ยง	1ก, 5ข, 6ก, 7ก, 9ก, 12ก, 15ข, 17ข, 19ข, 23ข, 27ก, 29ข,	12
4. การร่วมมือ	2ข, 5ก, 8ข, 11ก, 14ก, 19ก, 20ก, 21ข, 23ก, 26ข, 28ข, 30ข,	12
5. การประนีประนอม	2ก, 4ก, 7ข, 10ข, 12ข, 13ก, 18ข, 20ข, 22ก, 24ข, 26ก, 29ก,	12

2. หากคำร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตอบแบบสอบถามโดยวิธีการ
แจกนับและจัดกลุ่มคะแนนของผู้ตอบคำถามหลักเกณฑ์ของ เคลย์ตัน ดังนี้

ผู้ตอบถูกระหว่าง 8 - 12 ข้อ ถือว่าแก้ปัญหาได้ในระดับสูง

ผู้ตอบถูกระหว่าง 4 - 7 ข้อ ถือว่าแก้ปัญหาได้ในระดับปานกลาง

ผู้ตอบถูกระหว่าง 0 - 3 ข้อ ถือว่าแก้ปัญหาได้ในระดับต่ำ

3. ทดสอบความเป็นอิสระ ด้วยวิธีไค - สแควร์ (Chi - square) ตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
แบบปรองดอง แบบหลีกเลี่ยง แบบร่วมมือ และแบบประนีประนอม

3.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับการแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน
แบบปรองดอง แบบหลีกเลี่ยง แบบร่วมมือ และแบบประนีประนอม

3.3 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิทางการศึกษา กับวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ
การแข่งขัน แบบปรองดอง แบบหลีกเลี่ยง แบบร่วมมือ และแบบประนีประนอม

3.4 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ กับวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ
การแข่งขัน แบบปรองดอง แบบหลีกเลี่ยง แบบร่วมมือ และแบบประนีประนอม

3.5 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดโรงเรียน กับวิธีแก้ความขัดแย้ง
แบบการเชิงชั้น แบบปรองดอง แบบหลีกเลี่ยง แบบร่วมมือ และแบบประนีประนอม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าความหาสถิติในรูปสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ใช้สูตร

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

(ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2524 : 163 - 164)

เมื่อ	r_{tt}	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	N	แทน จำนวนรวมของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum XY$	แทน ผลรวมทั้งหมดของผลคูณระหว่างคะแนนการสอบครั้งแรก (X) และคะแนนการสอบครั้งที่ 2 (Y)
	$\sum X$	แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนการสอบครั้งแรก
	$\sum Y$	แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนการสอบครั้งที่สอง
	$\sum X^2$	แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนการสอบครั้งแรก
	$\sum Y^2$	แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนที่ได้จากการสอบครั้งที่สอง

2. หาค่าร้อยละ (Percentage)

$$\text{ใช้สูตร ร้อยละ} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}} \times 100$$

(โกวิท ประวาลพุกัญ 2523 : 165)

3. ทดสอบความเป็นอิสระ ด้วยวิธี ไค - สแควร์ (Chi-Square) หาความสัมพันธ์ของ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ใช้สูตร

$$\chi^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

$$E = \frac{R \times c}{N}$$

$$df = (r - 1)(c - 1)$$

(ชูศรี วงศ์รัตนะ 2525 : 207)

เมื่อ χ^2	แทน ค่าไค - สแควร์
O	แทน ความถี่ที่ได้จากการสังเกต
E	แทน ค่าความถี่ที่คาดหวังไว้
R	แทน ค่าความถี่ในแถวนั้น
C	แทน ผลรวมของความถี่ในคอลัมน์นั้น
N	แทน ผลรวมของความถี่ทั้งหมด
r	แทน จำนวนแถว
c	แทน จำนวนคอลัมน์

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- χ^2 แทน ค่าไค - สแควร์
O แทน ความถี่ที่ได้ออกจากการสังเกต
E แทน ค่าความถี่ที่คาดหวังไว้
R แทน ค่าความถี่ในแถวนั้น
C แทน ผลรวมของค่าความถี่ในคอลัมน์นั้น
N แทน ผลรวมของค่าความถี่ทั้งหมด
r แทน จำนวนแถว
c แทน จำนวนคอลัมน์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการป้องกัน
แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม กับตัวแปร เพศ อายุ
วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

1.1 ทดสอบวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตามตัวแปรเพศ ผลปรากฏ
ตามตาราง 4

1.2 หากำร้อยละวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามตัวแปร อายุ ผลปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ จำแนกตามอายุ

				การหลีกเลี่ยง		การร่วมมือ		การประนีประนอม		รวม	ร้อยละ
จำนวน		ร้อยละ		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
7.41	5	18.52	4	14.81	-	-	16	59.26	27	78.11	
5.80	14	20.29	11	15.94	2	2.90	38	55.07	69	71.88	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 5 พบว่า ในจำนวนผู้บริหารอายุต่ำกว่า 45 ปี
ทั้งหมดได้เลือกตอบวิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบคิดเป็นร้อยละ 28.12 โดยมีคะแนนการเลือก
วิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมร้อยละ 59.26 แบบการประนี
ร้อยละ 18.52 แบบการหลีกเลี่ยงร้อยละ 14.81 แบบการแข่งขันร้อยละ 7.41 และไม่
ปรากฏว่ามีผู้เลือกใช้แบบการร่วมมือ

สำหรับผู้บริหารอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปทั้งหมดได้เลือกตอบวิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5
แบบ คิดเป็นร้อยละ 71.88 โดยมีคะแนนการเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้
แบบการประนีประนอมร้อยละ 55.07 แบบการประนีร้อยละ 20.29 แบบการหลีกเลี่ยง
ร้อยละ 15.94 แบบการแข่งขัน ร้อยละ 5.80 และแบบการร่วมมือร้อยละ 2.90

1.3 หากำร้อยละวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบของผู้นบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามตัวแปรวุฒิทางการศึกษา ผลปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

	การแข่งขัน		การปรองคอง		การหลีกเลี่ยง		การร่วมมือ		รวม ร้อยละ			
	จำ	รวม	จำ	รวม	จำ	รวม	จำ	รวม				
	จำนวน	ละ	จำนวน	ละ	จำนวน	ละ	จำนวน	ละ				
ปริญญาตรีหรือ												
ต่ำกว่า	2	13	22.03	6	10.17	1	1.69	37	62.91	59	61.46	
สูงกว่าปริญญาตรี	4	6	16.22	9	24.32	1	2.70	17	45.95	37	38.54	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 6 พบว่า ในจำนวนผู้นบริหารที่มีวุฒิทางการศึกษา
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าทั้งหมดได้เลือกตอบวิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบคิดเป็นร้อยละ 61.46
คนมีคะแนนการเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ แบบประนีประนอม ร้อยละ 62.91
แบบการปรองคอง ร้อยละ 22.03 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 10.17 แบบการแข่งขัน ร้อยละ
3.39 และแบบการร่วมมือ ร้อยละ 1.69

สำหรับผู้นบริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทั้งหมด ได้เลือกตอบวิธีแก้ความ
ขัดแย้งทั้ง 5 แบบ คิดเป็นร้อยละ 38.54 โดยมีคะแนนการเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้
แบบการประนีประนอม ร้อยละ 45.95 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 24.32 แบบการปรองคอง
ร้อยละ 16.22 แบบการแข่งขัน ร้อยละ 10.81 และแบบการร่วมมือ ร้อยละ 2.70

1.4 หากำร้อยละวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
มหาวิทยาลัยศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตามตัวแปร ประสิทธิภาพในตำแหน่ง ผลปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ จำแนกตามประสิทธิภาพในตำแหน่ง

แบบการแก้ ความขัดแย้ง	การแข่งขัน		การปรองคอง		การหลีกเลี่ยง		การร่วมมือ		การประนี ประนอม		รวม	ร้อยละ
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ		
ต่ำกว่า 10 ปี	3	8.11	8	21.62	5	13.51	--	--	21	56.75	37	38.54
10 - 15 ปี	--	--	1	7.60	4	30.77	--	--	8	61.54	13	13.54
สูงกว่า 15 ปี	3	6.52	10	21.74	6	13.04	2	4.34	25	54.35	46	47.92

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 7 พบว่า ในจำนวนผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่ง
ต่ำกว่า 10 ปีทั้งหมดได้เลือกตอบวิธีแก้ความขัดแย้ง ทั้ง 5 แบบคิดเป็นร้อยละ 38.54 โดยมีคะแนน
เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอม ร้อยละ 56.75 แบบการปรองคอง
ร้อยละ 21.62 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 13.51 แบบการแข่งขัน ร้อยละ 8.11 และไม่
ปรากฏว่ามีผู้เลือกใช้แบบการร่วมมือ

สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่ง 10 - 15 ปี ทั้งหมดได้เลือกตอบวิธีแก้ความ
ขัดแย้งทั้ง 5 แบบคิดเป็นร้อยละ 13.54 โดยมีคะแนนการเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้
การประนีประนอม ร้อยละ 61.54 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 30.77 แบบการปรองคอง
ร้อยละ 7.60 แบบการแข่งขัน และไม่ปรากฏว่ามีผู้เลือกใช้แบบการร่วมมือ

ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งสูงกว่า 15 ปีทั้งหมดได้เลือกตอบวิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ คิดเป็นร้อยละ 47.92 โดยมีคะแนนการเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอม ร้อยละ 54.35 แบบการปรองดอง ร้อยละ 21.74 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 13.04 แบบการแข่งขัน ร้อยละ 6.52 และแบบการร่วมมือ ร้อยละ 4.34

1.5 หาค่าร้อยละวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามตัวแปร ขนาดของโรงเรียน ผลปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน	แบบการแก้ความขัดแย้ง		การแข่งขัน		การปรองดอง		การหลีกเลี่ยง		การร่วมมือ		การประนีประนอม		รวม	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ				
เล็ก	1	25.00	-	-	1	25.00	-	-	2	50.00	4	4.17		
กลาง	1	9.09	2	18.18	1	9.09	-	-	7	63.64	11	11.43		
ใหญ่	4	4.94	17	20.99	13	16.05	2	2.47	45	55.55	81	8.96		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 8 พบว่า ในจำนวนผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมดได้เลือกตอบวิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบคิดเป็นร้อยละ 4.17 โดยมีคะแนนการเลือกวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียงลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอม ร้อยละ 50.00 แบบการแข่งขัน ร้อยละ 25.00 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 25.00 แบบการปรองดอง และไม่ปรากฏว่ามีผู้เลือกใช้แบบการร่วมมือ

สำหรับผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนขนาดกลางทั้งหมดได้เลือกตอบวิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ คิดเป็นร้อยละ 11.46 โดยมีคะแนนการเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมร้อยละ 63.64 แบบการปรองดอง ร้อยละ 18.18 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 9.09 แบบการแข่งขันร้อยละ 9.09 และไม่ปรากฏว่ามีผู้เลือกใช้แบบการร่วมมือ

ส่วนผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งหมดได้เลือกตอบวิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบคิดเป็นร้อยละ 84.38 โดยมีคะแนนการเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอม ร้อยละ 55.55 แบบการปรองดอง ร้อยละ 20.99 แบบการหลีกเลี่ยงร้อยละ 16.05 แบบการแข่งขัน ร้อยละ 4.94 และแบบการร่วมมือ ร้อยละ 2.47

1.6 หากำร้อยละวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลปรากฏตามตาราง 9

ตาราง 9 วิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบบการแก้ความขัดแย้ง	ผู้บริหารโรงเรียน	ร้อยละ
การแข่งขัน	6	6.25
การปรองดอง	19	19.79
การหลีกเลี่ยง	15	15.63
การร่วมมือ	2	2.08
การประนีประนอม	54	56.25
รวม	96	100

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้เลือกตอบวิธีแก้ความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ โดยมี
คะแนนการเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอม ร้อยละ 56.25
แบบการปรองดอง ร้อยละ 19.79 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 15.63 แบบการแข่งขัน
ร้อยละ 6.25 และแบบการรวมมือ ร้อยละ 2.08

ตอนที่ 2 หาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ กับตัวแปร
เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

2.1 หาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ กับเพศของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนความถี่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพศชายและเพศหญิง
ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบ
การรวมมือและแบบการประนีประนอม

แบบการแก้ความ ขัดแย้ง เพศ	การแข่งขัน	การ ปรองดอง	การ หลีกเลี่ยง	การรวมมือ	การประนี ประนอม	รวม	χ^2
ชาย	5	16	9	2	36	68	11.4
หญิง	1	3	6	0	18	28	
รวม	6	19	15	2	54	96	

$$\chi^2_{(.05, 4)} = 9.49$$

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า และวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการ
การปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งแบบ
อยู่กับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหาร

2.4 หาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ของผู้
มัธยมศึกษา ผลปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนความถี่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มี
ต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10 - 15 ปี และสูงกว่า 15 ปีขึ้นไป
แบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบก
การประนีประนอม

แบบการแก้ความ ขัดแย้ง ประสบการณ์	การแข่งขัน	การ ปรองดอง	การ หลีกเลี่ยง	การร่วมมือ	การป ประน
ต่ำกว่า 10 ปี	3	8	5	1	21
10 - 15 ปี	2	1	4	1	8
สูงกว่า 15 ปี	3	10	6	2	25
รวม	6	19	15	2	54

$$\chi^2 (.05, 8) = 15.51$$

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10 - 15 ปี และสูงกว่า 15 ปี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้ง แบบการแข่งขัน แบบการปรองคอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าวิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหาร

2.5 หาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ กับขนาดของโรงเรียน ที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อยู่ ผลปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 จำนวนความถี่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามขนาดของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองคอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม

ขนาดโรงเรียน \ แบบการแก้ความ ขัดแย้ง	การ แข่งขัน	การ ปรองคอง	การ หลีกเลี่ยง	การ ร่วมมือ	การ ประนี ประนอม	รวม	χ^2
เล็ก	1	2	1	2	2	4	4.519
กลาง	1	2	1	2	7	11	
ใหญ่	4	17	13	2	45	81	
รวม	6	19	15	2	54	96	

$$\chi^2 (.05, 8) = 15.51$$

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามขนาด
 ของโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบ
 การประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กัน
 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ไม่ขึ้นอยู่กับ
 ขนาดโรงเรียนของผู้บริหารที่หาหน้าที่อยู่

ป.อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาครั้งนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

สมมุติฐานในการศึกษาครั้งนี้

วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

ขอบเขตของการศึกษาครั้งนี้

1. เนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกได้ 5 แบบคือ

- 1.1 การแข่งขัน
- 1.2 การปรองดอง
- 1.3 การหลีกเลี่ยง
- 1.4 การร่วมมือ
- 1.5 การประนีประนอม

2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 103 คน

3 ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็น

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

3.1.2 อายุ

3.1.2.1 45 ปี หรือต่ำกว่า

3.1.2.2 สูงกว่า 45 ปี

3.1.3 วุฒิต่างการศึกษา

3.1.3.1 ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

3.1.3.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.4 ประสบการณ์ในตำแหน่ง

3.1.4.1 ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.4.2 10 ปี ถึง 15 ปี

3.1.4.3 สูงกว่า 15 ปี

3.1.5 ขนาดของโรงเรียน

3.1.5.1 ขนาดเล็ก

3.1.5.2 ขนาดกลาง

3.1.5.3 ขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบคือ

3.2.1 การแข่งขัน

3.2.2 การปรองดอง

3.2.3 การหลีกเลี่ยง

- 3 2 4 การรวมมือ
3 2 5 การประนีประนอม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง 5 แบบของ เคลย์ตัน (Thomas Clayton) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อมีข้อย่อย ชนิดตัวเลือก 2 ตัวคือ "ก" และ "ข" ซึ่งขอคำถามหลาย ๆ คู่จะบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1 หาค่าร้อยละของวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
2. ทดสอบความเป็นอิสระด้วยวิธี ไค - สแควร์ (Chi-Square) ตามขั้นตอนดังนี้

2 1 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการรวมมือ และแบบการประนีประนอม

2 2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง -แบบการหลีกเลี่ยง แบบการรวมมือ และแบบการประนีประนอม

2 3 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิทางการศึกษา กับวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการรวมมือ และแบบการประนีประนอม

2.4 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในตำแหน่ง กับวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม

2.5 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานอยู่ กับวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงไปได้แก่แบบการปรองดอง ร้อยละ 19.79 แบบการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 15.63 แบบการแข่งขันร้อยละ 6.25 และแบบการร่วมมือร้อยละ 2.08 ถ้าแยกตามลักษณะตัวแปรพบว่า

1.1 ผู้บริหารที่มีเพศชาย ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.94 และใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.94 ส่วนเพศหญิง ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.29 และไม่ปรากฏว่าเลือกใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือเลย

1.2 ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.26 และไม่ปรากฏว่าเลือกวิธีการแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ส่วนอายุ 45 ปีขึ้นไป ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.07 และใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.90

1.3 ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบ

การประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.91 และใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.69 ส่วนวุฒิที่สูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.95 และใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.70

1.4 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.75 และปรากฏว่าไม่เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 – 15 ปี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.54 และปรากฏว่าไม่เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.35 และใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.34

1.5 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 และปรากฏว่าไม่เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการปรองดองเลย ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.64 และปรากฏว่าไม่เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.55 และใช้การแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.47

2 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร กับเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนพบว่า

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพศชายและเพศหญิงใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุ 45 ปี หรือต่ำกว่าและอายุ 45 ปีขึ้นไป ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขันแบบการปรองดอง แบบ

การหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

2 3 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขันแบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2 4 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10 - 15 ปี และสูงกว่า 15 ปี ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือและแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2 5 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามขนาดของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบการปรองดอง แบบการหลีกเลี่ยง แบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์กันอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ แบบการปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขันและแบบการร่วมมือน้อยที่สุด

2. ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างกัน ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน จะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เลือกใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.25 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะนิสัยของคนในสังคมไทยไม่นิยมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบรุนแรง การหาหนทางใจซึ่งกันและกัน

มีใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณาและเนื่องจากคนไทยส่วนมากนับถือพุทธศาสนา ซึ่งสอนให้คนละเว้นความชั่ว ประพฤติแต่กรรมดีและทำจิตใจให้บริสุทธิ์ วิธีแก้ความขัดแย้งแบบนี้เป็นการให้แต่ละฝ่ายได้ผลประโยชน์ แต่จะไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ผลประโยชน์เต็มที่โดยสมบูรณ์นั่นเอง ดังที่ อดัลย์ วรเทพพิพจน์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (อดัลย์ วรเทพพิพจน์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ 2525 : 23 - 32) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นการถ้อยทีถ้อยอาศัยกันด้วยการลดฐานะระดับความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตน ซึ่งวิธีการนี้อาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ในระยะยาวการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้จึงค่อย ๆ ทำให้สัมฤทธิ์ผลของการทำงานรวมกันเป็นกลุ่มลดลงได้

1.2 การที่ผู้บริหารใช้แบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีแบบการประนีประนอม เป็นอันดับสอง คิดเป็นร้อยละ 19.79 ทั้งนี้ก็เพราะผู้บริหารบางคนเห็นว่าการประนีประนอมเป็นสิ่งที่ดี แต่กลับเกิดผลเสียจากเรื่องของตัวเอง และคำนึงถึงผู้อื่น วิธีการนี้ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องการยึดตัวเองเป็นใหญ่ วิธีการแก้ความขัดแย้งแบบประนีประนอมนี้ช่วยให้เป็นคนใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะตรงกับลักษณะอุปนิสัยของคนในสังคมไทย ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณาเป็นสิ่งที่ยึดมั่นหรือถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน

1.3 การที่ผู้บริหารใช้แบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง เป็นอันดับสาม คิดเป็นร้อยละ 15.63 ทั้งนี้ก็เพราะการหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ก็เป็นวิธีการหนึ่งเพื่อให้ความขัดแย้งยุติ การหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์อาจจะเป็นความสมัครใจหรือถูกบังคับ เป็นความพยายามสะกดใจและข่มอารมณ์โดยเอาทางพระเข้าช่วยหรือหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหานั้นเสีย เพราะส่วนใหญ่ไม่สามารถเผชิญเหตุการณ์ความขัดแย้งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้การหลีกเลี่ยงจะเป็นทางออกอย่างหนึ่ง

ในการแก้ข้อขัดแย้ง แต่มักจะไม่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ที่เผชิญปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริง นอกจากนั้นยังอาจหว่านถั่วว่าคนเก่งอาจจะต้องเผชิญกับเหตุการณ์เช่นนั้นอีก วิธีการแก้ปัญหาแบบผู้บริหารจะใช้อย่างไรที่ความขัดแย้งนั้นไม่รุนแรงและสำคัญ ไม่สนใจหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอาจจะลดลงคืนสู่สภาพปกติได้ บางครั้งผู้บริหารแก้ปัญหาโดยหัดที่หันไปอาจจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี

1.4 การที่ผู้บริหารใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการแข่งขันเป็นอันดับที่สี่ คิดเป็นร้อยละ 6.25 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโดยธรรมชาติได้สร้างให้มนุษย์มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การปรับตัวโดยการแข่งขันจึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ยอมทำให้บรรยากาศของการอยู่ร่วมกันมีความขัดแย้งมากขึ้น แต่ที่ผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศขององค์การให้มีความขัดแย้งน้อยลง กลับมาเพิ่มขึ้น จะเป็นวิธีที่ลดความขัดแย้งแบบผู้บริหารจึงเห็นว่าควรจะใช้น้อยกว่าวิธีอื่นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งวิจิตร กวาทะกุล (วิจิตร กวาทะกุล 2525 : 227) กล่าวว่า การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ แบบแรกใช้กำลังใช้อำนาจลงโทษกลั่นแกล้ง เอาชนะเอาแพ้กันไปข้างหนึ่ง แบบนี้จะทำให้ผู้แพ้โกรธแค้น อารมณ์ จงใจแค้น ส่วนแบบหลังใช้วิธีเจรจาหาความตกลงเป็นแบบที่ดีกว่าค่อนข้างไปในทางเสริมสร้างมีผลสะท้อนทางลบ เกิดขึ้นน้อยเกิดความสบายใจทั้งสองฝ่าย จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ แต่ด้านการปฏิบัติงานนั้นค่อนข้างลำบาก เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจด้านอื่นมาก จึงไม่นิยมใช้วิธีแก้ความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาเรีย (Maria, 1984

1601 - A) ที่ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิง ในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์ เอกชนในรัฐ เพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาลักษณะการแข่งขันกับการร่วมมือกันของกลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล

1.5 การที่ผู้บริหารใช้แบบการแก้ปัญหาลักษณะความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือเป็นอันดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 2.08 ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบการแก้ความขัดแย้งแบบ

เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็สามารถที่จะแก้ไขได้ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจึงเน้นที่การเผชิญหน้ากับ ประเด็นของปัญหาได้ถูกนำมา พิจารณาโดยกลุ่มที่เกี่ยวข้องร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาและหาคำถามผล วิธีนี้จะต้อง ใช้เวลานานในช่วงแรก แต่สามารถประหยัดเวลาได้มากถ้ามองในระยะยาว ผู้บริหาร คงจะไม่มีเวลาเพียงพอเพื่อการแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้ จึงไม่ยอมเลือกใช้วิธีการแก้ความ ขัดแย้งแบบนี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาเรีย (Maria. 1984 : 1601 - A) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ชายและหญิง ในวิทยาลัยที่สอนว่าชาออสตราลียา ในรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ความขัดแย้งแบบการบ่งชี้ขึ้นกับการร่วมมือน้อยกว่ากลุ่ม นักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ กับตัวแปร เพศ อายุ วุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

2.1 จากการวิจัยพบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญห ความขัดแย้ง ทั้งนี้เป็นเพราะ ทั้งผู้บริหารที่เป็นเพศชายและเป็นเพศหญิงคงมีความ เชื่อมั่นในตนเองที่จะพิจารณาแก้ความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ถึงสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ มาเรีย (Maria. 1984 : 1601-A) ได้ ศึกษาเกี่ยวกับตัวอย่างผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง จำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือ การแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส คิลแมนน์ (Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument) พบว่า ผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงใช้วิธีการแก้ความขัดแย้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งคล้ายคลึงกับผลวิจัยของ พรทชาร์ด (Portcharad. 1986 : 2510- A) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการชายและผู้จัดการหญิง โดยใช้ เครื่องมือวิธีการแก้ความขัดแย้งแบบ โทมัส คิลแมนน์ (Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument) ทั้งหมด 5 ด้าน คือการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง พบว่า ทั้งผู้จัดการชายและผู้จัดการหญิงใช้วิธีการแก้ความ ขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

จึงสรุปได้ว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ความขัดแย้ง ซึ่งไม่เป็นไปตาม สมมุติฐาน

เมื่อพิจารณาแต่ละวิธี การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบต่าง ๆ แล้ว ปรากฏว่า เพศชายใช้วิธีแก้ปัญหความขัดแย้ง แบบประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.94 ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะของสังคมไทย การแก้ความขัดแย้งจะนิยมใช้วิธีการที่นุ่มนวล ต้องการผูกมิตรมากกว่าการสร้างศัตรู ลักษณะผู้นำของไทยสมัยก่อนส่วนมากเพศชายจะมากกว่าเพศหญิง เช่น ผู้พิพากษา หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระสงฆ์ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ผู้นำเหล่านั้นมักจะได้รับเชิญให้ไปทำการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมให้ข้อขัดแย้งดังกล่าวยุติลง หรือทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจได้ และใช้วิธีแก้ปัญหแบบการร่วมมือกันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.4 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าลักษณะนิสัยของเพศชาย ย่อมจะรักศักดิ์ศรีของตนเองมาก ไม่ต้องการที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นผู้ชนะเสมอไป ทั้ง ๆ ที่วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบนี้ตามหลักของการบริหาร ซึ่ง พงษ์ศักดิ์ กาญจนโรจน์ (พงษ์ศักดิ์ กาญจนโรจน์ 2527 : 89) กล่าวว่า เป็นวิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง โดยคู่กรณีจะได้รับความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย และยอมรับแนวความคิดซึ่งกันและกัน การยอมรับข้อผิดพลาดไม่ใช่สัญลักษณ์ของความอ่อนแอ หรือการยอมแพ้ วิธีการแก้ปัญหแบบนี้ ผู้บริหารเพศชายจึงเลือกใช้บ่อยที่สุด

สำหรับเพศหญิง เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีปรากฏว่า เพศหญิงใช้วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.29 ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะของสังคมไทยเพศหญิงหรือเพศชายต่างก็มีอุปนิสัยคล้ายคลึงกัน จึงมีวิธีแก้ปัญหคล้ายคลึงกัน เมื่อเปรียบเทียบตัวเลขแล้ว ผู้บริหารเพศหญิงนิยมใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าเพศชาย ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เพศหญิงมีลักษณะนิสัยอ่อนโยนมากกว่าเพศชาย การวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2525 : 90) ได้รวบรวมผลการศึกษานักวิจัยต่าง ๆ ที่ได้ศึกษา

เปรียบเทียบกับพฤติกรรมการคล้อยตามของเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เพศชายมีความเชื่อมั่นตนเองสูงกว่าเพศหญิง ผู้สูงอายุมีโอกาสคล้อยตามมากกว่าคนอายุน้อย การที่บุคคลคล้อยตามยากหรือง่าย หรือมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากน้อยต่างกันนั้น มีผลต่อความไว้วางใจอย่างมาก คนที่มีลักษณะคล้อยตามง่าย จะไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น แต่คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมักจะมีลักษณะตรงข้าม กล่าวคือจะไม่วางใจคนอื่น ไม่เชื่อถือหรือยอมรับในความสามารถของผู้อื่น และผู้บริหารเพศหญิงไม่เลือกใช้วิธีแก้ปัญหาคัดแย้งแบบการร่วมมือเลย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าวิธีแก้ปัญหาคัดแย้งแบบนี้เป็นการนำคุณธรรมมาเผชิญหน้ากัน ถกปัญหา ยกเอาความแตกต่างออกจากกัน ยอมรับข้อผิดพลาดซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือต่อไป วิธีการนี้ต้องใช้เวลามาก มีความอดทนและใช้วุฒิอารมณสูง จึงจะสามารถแก้ปัญหาคัดแย้งแบบนี้ได้ เพศหญิงอาจจะไม่ใจไม่เข้มแข็งพอ จึงไม่เลือกวิธีการแก้ความขัดแย้งแบบนี้เลย

2.2 จากการศึกษาวิจัยพบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาคัดแย้ง ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารแต่ละคนต่างก็ได้รับการฝึกอบรมสั่งสมมาเหมือนกัน สภาพของโรงเรียน สภาพสังคมก็คล้ายกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะไม่แตกต่างกันนัก วิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งจึงอาจจะใช้วิธีการเดียวกันได้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ (วิรัตน์ ศิริบุรณ 2518 : 63) ที่พบว่า อายุ ของครูใหญ่กับสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนไม่เป็นปัจจัยที่จะทำให้สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ไม่ว่าใครจะเป็นผู้บริหาร อายุมากน้อยเท่าไรก็ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งที่มีรูปแบบต่าง ๆ คล้ายกัน

จึงสรุปได้ว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการแก้ความขัดแย้ง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน

เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งแบบต่าง ๆ แล้วปรากฏว่า ผู้บริหารกลุ่มอายุต่ำกว่า 45 ปี ใช้วิธีแก้ปัญหาคัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุดร้อยละ 59.26 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประนีประนอมเป็นการไกล่เกลี่ยและ

ปฏิบัติในทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้ ไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงจะ
นำไปสู่ความสามารถในการทำงานมากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ซึ่ง
เทพพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ (เทพพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ
2529 . 257) กล่าวว่า วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้เป็นการเดินทางสายกลาง โดยการ
ปรับตัวและแลกเปลี่ยนสิ่งแวคล่อม ความขัดแย้งจะคงตัวโดยการต่อรองและประนีประนอม
การประนีประนอมนี้จะทำให้ความขัดแย้งหายไป ถึงแม้ว่าบางครั้งจะต้องต่อสู้ แต่ระดับ
ของการประนีประนอมนี้จำกัดเฉพาะการประนีประนอมที่สามารถจะทำได้เท่านั้น หรือ
กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กระทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด
วิธีการนี้จะไม่มีใครชนะหรือแพ้ ผู้บริหารที่อายุต่ำกว่า 45 ปี จึงเลือกใช้วิธีนี้แก้ปัญหา
ความขัดแย้งมาก และไม่เลือกวิธีการแก้ความขัดแย้งแบบการรวมมือเลย

ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารวัยนี้เห็นว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการ
รวมมือเป็นการเผชิญหน้าระหว่างคู่กรณี ต้องใช้เวลานานในช่วงระยะเวลาแรก จึงไม่
เลือกวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งดังกล่าว

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อายุ 45 ปี ขึ้นไป เมื่อพิจารณาว่าการ
แก้ปัญหาคความขัดแย้งของแต่ละวัยแล้ว ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มที่
อายุ 45 ปีขึ้นไปเลือกใช้แก้การแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็น
ร้อยละ 55.07 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งนี้เป็นการเดินทางสายกลาง
การประนีประนอมจะทำให้ความขัดแย้งหายไปในระยะแรก ผู้บริหารที่อายุ 45 ปีขึ้นไป
ย่อมมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง ตลอดทั้งเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูง มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่
เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา จะทำให้ผู้ใดที่มีปัญหาคความขัดแย้งกับใครก็ตาม จึงต้อง
เลือกวิธีนี้แก้ความขัดแย้งมากกว่าวิธีอื่น เพื่อให้คนเคาพณัถรรักใคร่ต่อไป ไม่ผิดใจ
ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ต้องการเป็นศัตรูกับใคร และเลือกวิธีการแก้ความขัดแย้งแบบการ
รวมมือรองที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.90 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารที่อายุ 45 ปี
ขึ้นไปมีความรู้วิธีการทางานมากมาย สภาพร่างกายและจิตใจอาจจะไม่สมบูรณ์นัก เห็นว่า
วิธีการแก้ความขัดแย้งแบบนี้ก่อให้เวลามาก และหลักการพิจารณาหลายขั้นตอน เกิด

ความเบื่อน้ำที่~ให้วิธีการดังกล่าว จึงเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือน้อย

2.5 จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่ทางการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปรียาชาตรีหรือต่ำกว่า กับผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปรียาชาตรีได้รับการฝึกอบรมการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรมาเหมือนกัน สภาพของปัญหาและสิ่งคล้ายคลึงกัน ที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ใกล้เคียงกัน มีระบบการสื่อสารสะดวกสามารถที่จะติดต่อหารือกันในเรื่องที่มีปัญหาคือความขัดแย้งเกิดขึ้น สะดวกรวดเร็วและทันกับเหตุการณ์ ฉะนั้นวุฒิทางการศึกษาจึงไม่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแต่อย่างใด ผู้บริหารจะเข้าใจว่าการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของประเสริฐ ขาวงษ์ (ประเสริฐ ขาวงษ์ 2524 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และคล้ายคลึงกับผลการวิจัยของ สมพงษ์ ศิริเชต (สมพงษ์ ศิริเชต 2523 : 36) ที่พบว่า กระบวนการบริหารงานด้านการวางแผนการจัดองค์การ การประสานงานและการประเมินผลของครูในที่มีวุฒิต่างกัน มีกระบวนการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่าวุฒิทางการศึกษาไม่สัมพันธ์กับวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน

เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบต่าง ๆ แล้วปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปรียาชาตรีหรือต่ำกว่า ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.91 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารเห็นว่าวิธีแก้ความขัดแย้งแบบนี้เป็นวิธีการลงรอยกันโดยอาศัยการยอมลดฐานะ หรือกับความตองการและยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตน เพื่อให้สามารถตกลงกันได้แบบพบกันครึ่งทาง เป็นการรักษาสัมพันธภาพระหว่างทั้งสองฝ่ายเอาไว้ก่อน แล้วจึงค่อยหาวิธีการอื่นที่แยบยลมาแก้ปัญหาคือความขัดแย้งต่อไป ผู้ที่แก้ปัญหาคือความขัดแย้งเป็นมิตร เป็นวิธีที่ไม่ลบลายกัษัยอันนัก และผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความ

ขัดแย้งแบบการรวมมือน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.69 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าวิธีการ
แก้ความขัดแย้งวิธีนี้จะต้องใช้เวลารับฟังชี้แจงให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับแนวความคิด
ซึ่งกันและกัน การยอมรับข้อผิดพลาดไม่ใช่สัญลักษณ์ของผู้แพ้ ผู้บริหารมีงานอื่นที่จะต้อง
ทำอยู่อีกมาก จึงไม่นิยมเลือกวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการรวมมือ สอดคล้องกับ

การวิจัยของ มาเรีย (Revilla Vincenne Maria, 1984 : 1601- A)

พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการรวมมือน้อยกว่า

กลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล

สำหรับผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีปรากฏว่า
ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป ใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการประนี
ประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.95 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเหล่านั้นล้วนแต่
เป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง ย่อมจะทราบว่าวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบใดที่ใช้ได้ผล
ไม่ยุ่งยากเสียเวลา เป็นการพบกันครึ่งทางได้มิตรทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารจึงนิยมเลือก
วิธีการแก้ความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ

มาเรีย (Revilla Vincenne Maria, 1984 : 1601- A) กล่าวว่า กลุ่ม

ผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการประนีประนอมกับแบบ
หลีกเลี่ยงสูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล และเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความ
ขัดแย้งแบบการรวมมือน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 2.70 อาจเป็นเพราะต้องใช้เวลา

พิจารณานานกว่าวิธีอื่น ภารกิจของผู้บริหารมีมาก จึงเลือกวิธีการแก้ปัญหาคือแบบการรวมมือน้อยกว่าวิธีอื่น

2.4 จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ประสิทธิภาพในตำแหน่งไม่มีความ
สัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารนั้น ต้องได้รับการกลั่นกรอง
คัดเลือกมาเป็นอย่างดี จากโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน กองการมัธยมศึกษา และกรมสามัญ
ศึกษา ถ้าสังกัดโรงเรียนมัธยมส่วนภูมิภาคเริ่มจากโรงเรียน (ผู้บริหาร) คณะกรรมการ

สามัญศึกษาจังหวัด กองการมัธยมศึกษา และกรมสามัญศึกษา ผู้ที่ได้รับการคัดเลือก
เป็นผู้บริหารจะต้องเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารเสียก่อน จึงจะได้รับการแต่งตั้ง
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป ฉะนั้นประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารจึง
ไม่มีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งแก่ประการใด เนื่องจากผู้บริหาร
ต่างก็ได้เรียนรู้วิธีการบริหารมาคล้ายคลึงกัน ประกอบกับสภาพปัญหาและสังคมของ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ก็คล้ายกัน เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง
จากโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนอื่นก็สามารถทราบปัญหาตลอดทั้งการแก้ปัญหาจาก
โรงเรียนนั้นได้ เมื่อเกิดขึ้นในโรงเรียนของตน ผู้บริหารก็สามารถแก้ปัญหาได้ทันทางที่
ประสบการณ์จึงไม่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จึงตรงกับผลการวิจัยของ
วิรัตน์ กิริยวณ (วิรัตน์ กิริยวณ 2518 : 54) ที่พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์
ต่างกัน มีสมรรถภาพการบริหารงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ
ประจักษ์ รอดปร เสรี (Rodprasert. 1976 : 179) ที่พบว่า ประสิทธิภาพ
การบริหารงานของอาจารย์ใหญ่ สังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล เขตการศึกษา 1 ซึ่ง
มีประสบการณ์ต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารไม่แตกต่างกัน และของพริทชาร์ด
(Pritchard. 1985 : 2810- A) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ความ
ขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนของสหรัฐอเมริกา
ไม่มีความแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับการวิจัยของ รามพงศ์ เกร์เซต
(รามพงศ์ กิริยเซต 2525 : 40) ที่พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน กระบวนการ
บริหารด้านการจัดการองค์การแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าครูใหญ่ที่มีอายุราชการสูง
ส่วนมากจะเป็นผู้ชายเคยเป็นผู้อำนวยการมาก่อน ได้เคยเผชิญอย่างวิพากษ์การบริหารจากครูใหญ่
คนอื่น ๆ มามากกว่า เมื่อตนเองได้รับการแต่งตั้งเป็นครูใหญ่ได้ใช้ประสบการณ์ที่
ตนเองเคยพบเห็นมากอบ นามาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนั้น
จึงทำให้ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มาก บริหารงานด้านการจัดการองค์การและด้านอื่น ๆ
ได้ดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อย จะเห็นได้ว่าประสบการณ์ไม่ใช่ตัวแปรสำคัญที่จะ
ทำให้การบริหารงานหรือการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัด กรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ใบสมมุติบัตรเกี่ยวกับการแก้ปัญหาคา
วามขัดแย้ง จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบต่าง ๆ แล้วปรากฏว่า
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่า 10 ปี ใช้วิธีแก้ปัญหาคา
วามขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.75 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร
ที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า 10 ปี เพิ่งจะเริ่มเป็นผู้บริหารใหม่ ๆ ย่อมจะมีความ
กระตือรือร้นในการบริหารงาน มีความกระตือรือร้นที่จะหาความรู้ความ
สามารถ ศึกษาวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนหาประสบการณ์ต่าง ๆ ทำให้รู้สภาพปัญหา
 ตลอดจนข้อบกพร่องจนสามารถแก้ปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
มีความตระหนักในหน้าที่เป็นอย่างดี เปรียบเทียบกับผู้บริหารเก่าหรือต่ำกว่า ฉะนั้นผู้บริหาร
ที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่า 10 ปี จึงพยายามที่จะสร้างผลงานให้ดีที่สุดโดยพยายามหลีกเลี่ยง
การแก้ปัญหามาตรการเผชิญหน้า ดังนั้นใช้วิธีการแก้ปัญหาคาความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
มากกว่า และ ไม่ปรากฏว่ามีผู้เลือกวิธีการแก้ปัญหามาตรการร่วมมือ ทั้งนี้อาจ
เป็นเพราะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า 10 ปี เห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาคา
วามขัดแย้งแบบนี้จะต้องได้รับความร่วมมือกับทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน พิจารณาคา
วามขัดแย้งนั้น ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง เรื่องนี้จะต้องใช้เวลา
เจรจาตกลงให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจและยอมรับ ดังนั้นผู้บริหารที่ความสามารถสูงอาจจะมีทั้ง
อำนาจและมีผลอยู่ทาง จึงเป็นการยากที่จะหาบุคคลที่คู่ควรลักษณะดังกล่าวได้ ฉะนั้น
ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่า 10 ปี จึงไม่นิยมเลือกวิธีนี้แก้ความขัดแย้ง

สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพระหว่าง 10 - 15 ปี ใช้วิธีแก้ปัญหาคา
วามขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.54 ทั้งนี้เป็นเพราะว่า
ผู้บริหารระดับนี้ได้รับการเป็นผู้บริหารมา ย่อมจะทราบวิธีการแก้ความขัดแย้งว่า
วิธีการใดได้ผล มีผู้บริหารนิยมใช้มากก็จะเลือกใช้วิธีนั้น แต่การแก้ปัญหาคาความขัดแย้ง

แบบการประนีประนอม ไม่ใช่ใช้วิธีการที่ดีที่สุด ดังที่ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529 : 258) กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นวิธีการไกล่เกลี่ยและการประนีประนอมในทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้ และไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงจะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน มากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นวิธีการลดความขัดแย้งได้เร็วกว่าวิธีหนึ่งก่อนที่จะใช้วิธีการอื่น เพื่อให้ผู้กรณีเกิดความพอใจ และ ปรากฏว่า ไม่ใช่ผู้เลือกวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ทั้งนี้ก็เพราะผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในระดับกลาง ได้รู้สภาพปัญหาต่าง ๆ ที่ผ่านมาเป็นอย่างดี วิธีใดที่ได้ผล วิธีใดที่ไม่ได้ผล เห็นว่า วิธีการแก้ปัญหามาแบบการร่วมมืออย่างมาก ไม่ได้รับผลตอบแทนทันทีทันใด และต้องใช้เวลานาน จึงไม่เลือกวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการร่วมมือ

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี ใช้วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.35 ทั้งนี้ก็อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากย่อมจะทราบว่าวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบใดที่ใช้แล้วได้ผล วิธีการใดที่ไม่ได้ผล ต่างก็เห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นวิธีที่ใช้ได้ผล คือทั้งผู้กรณีเกิดความพอใจ เพราะ ได้แยกแยะความแตกต่างออกไป เหลือไว้แต่ความพ้อง เป็นวิธีการลดความขัดแย้งได้เร็วก่อนที่จะหาวิธีอื่นที่ได้ผลต่อไป และเลือกวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.34 ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีความรู้ประสบการณ์ในการบริหารงานสูง ย่อมจะได้ประสบการณ์เหล่านั้นได้เป็นประโยชน์มากที่สุด สามารถเปรียบเทียบปัญหาต่าง ๆ ว่าเมื่อเกิดปัญหาแบบนี้จะใช้วิธีการแก้ปัญหานั้นอย่างไรจึงจะแก้ได้สำเร็จ เห็นว่าการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการร่วมมือนั้น ถึงแม้ว่าจะได้ผลก็ค่อนข้างช้า ยากยิ่งกว่าเวลาอันสั้นและมีความเสี่ยงพอ ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงจะพิจารณาว่า ประจวบเหมาะ จึงไม่นิยมเลือกวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการร่วมมือ

25 จากการศึกษาวิจัยพบว่า ขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานอยู่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่อาจอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ต่างก็ได้รับการฝึกอบรมสัมมนาได้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานเหมือนกัน สภาพปัญหาและสภาพสังคมของโรงเรียนคล้ายคลึงกัน สถานที่ตั้งโรงเรียนก็ไม่ห่างกันมากนัก ตลอดจนการคมนาคมและการสื่อสารติดต่อระหว่างโรงเรียนก็จะสะดวก เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในโรงเรียนหนึ่ง ผู้บริหารก็จะใช้ระบบสื่อสารติดต่อ สอบถามแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งจากโรงเรียนอื่น ๆ มาแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของตนได้ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ว่าจะอยู่ในโรงเรียนขนาดใดก็ตาม ต่างก็เล็งเห็นว่าการแก้ความขัดแย้งที่คล้ายคลึงกัน นั้นขนาดของโรงเรียนจึงไม่ส่งผลต่อการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แต่ประการใด ผลสอดคล้องกับการวิจัยของ มพงษ์ ศรีเขต (สมพงษ์ ศรีเขต 2523 : 48) พบว่า ครูใหญ่ที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน กระบวนการบริหารงานในทุกด้านไม่แตกต่างกัน จึงผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ วิทลอค (Whitlock, 1978 : 2974 -A) พบว่า การใช้เทคนิคการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันแตกต่างกัน

สรุปได้ว่าขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานอยู่ไม่สัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญห ความขัดแย้งของผู้บริหาร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งแบบต่าง ๆ แล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ได้วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบ การประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนมากเพิ่งจะเริ่มเป็นผู้บริหารใหม่ ย่อมจะมีความกระตือรือร้นที่จะหาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์จากหมู่ ผู้บริหารโรงเรียนด้วยกัน เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นก็จะหาวิธีการระงับความ

ขัดแย้งจากโรงเรียนอื่นที่ได้ผสมปรับปรุงแก้ไขที่โรงเรียนของตัวเอง เห็นว่าวิธีแก้
ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมนั้นนิยมใช้มากและได้ผลในระยะสั้น จึงตัดสินใจ
เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด และ ปรากฏว่า ไม่มีผู้บริหาร
เลือกวิธีการแก้ปัญหามากกว่าวิธีร่วมมือ และการประท้วง เนื่องจากวิธีการแก้ปัญหาคือ
ความขัดแย้งแบบผู้บริหารไม่ยินยอมกับมาดปร-โฮชท์ แต่การร่วมมือในการแก้ปัญหามี
มาก เมื่อมีการประท้วงกันแล้ว คนจะละทิ้งจากเรื่องส่วนตนและคำนึงถึงผู้อื่น ไม่ยึดตัว
เป็นใหญ่ จะเป็นคนใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น วิธีการแก้ปัญหาคือความ
ขัดแย้งแบบผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานานาชาติเล็กส่วนมากเป็นผู้บริหารใหม่อายุยัง
น้อย จึงพยายามที่จะหลีกเลี่ยงใช้วิธีแก้ความขัดแย้งดังกล่าว

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง เมื่อพิจารณา
แล้วได้ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง เลือกได้แก้ความขัดแย้ง
แบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.64 ทั้งนี้ก็อาจเป็นเพราะผู้บริหาร
ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางก็มักจะพบเห็นปัญหาความขัดแย้งคล้ายคลึงกันกับโรงเรียน
ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เห็นว่า การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบนั้นทุกฝ่ายได้ประ-โยชน์
ร่วมกัน ไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์เต็มที่ เป็นการต่อรองกันโดยลดข้อขัดแย้งซึ่งกัน
และกัน ด้วยการลดความ รอคอยความแตกต่างและยอมรับข้อผิดพลาดในส่วนตนถก
เพื่อให้สามารถตกลงกันได้โดยการพบกันครึ่งทาง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด
กลาง จึงเลือกวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบนั้นมากที่สุด และ ไม่ปรากฏว่ามีผู้
เลือกวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ทั้งนี้ก็อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร
ได้เรียนรู้จากโรงเรียนที่มีปัญหาคือความขัดแย้ง ซึ่งมีปัญหาลักษณะคล้ายคลึงกันก็ยอมรับว่า
วิธีการแก้ความขัดแย้งแบบใดก็ได้ผล แบบใดที่ไม่ได้ผลตามลักษณะของแต่ละปัญหา
ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการร่วมมือ นั้น เคลย์ตัน (Cleyton. 1974
12) กล่าวว่า เป็นวิธีการแก้ปัญหาของคู่กรณีบางเผชิญหน้าและถกกัน จะหาความ
ขัดแย้งต่าง ๆ ไปสู่ความร่วมมือและยุติได้ จะต้องใช้เวลาและความพยายามมาก

ผู้บริหารมีงานประจำอีกมาก เมื่อเห็นว่าต้องใช้เวลาและมีงานอื่นที่จะต้องทำก็เลยไม่นิยมเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือ

สำหรับผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ เขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนมาก เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55 55 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนมากจะเป็นผู้มีอายุราชการมากและอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารมานาน จึงมีความรู้ด้านการแก้ปัญหาต่าง ๆ โรงเรียนขนาดใหญ่ย่อมจะมีงานและบุคลากรมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดเล็ก แต่ลักษณะปัญหาก็คล้ายคลึงกัน วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ กับสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ 2528 : 27) กล่าวว่า เป็นวิธีการต่อรองที่ถ้อยอาศัยกันด้วยการลดฐานะระดับความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตน เพื่อให้ตกลงกันได้แบบพบกันครึ่งทาง ซึ่งทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่นได้มีตรมากกว่าศัตรู และเทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529 : 258) กล่าวว่า การแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นการไกล่เกลี่ยและปฏิบัติในทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้และไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงจะนำไปสู่ความสามารถในการทำงานมากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาต่อไป ผู้บริหารต้องการมิตรมากกว่าศัตรู ประกอบกับการผ่านวิธีการทำงานมานาน ร่างกายอาจจะเหนื่อยอ่อน จึงได้เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบเป็นกลางไว้ก่อน และเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบการร่วมมือน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2 47 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนมากจะมีทั้งอายุราชการและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมานาน การทำงานอาจจะไม่กระตือรือร้นเหมือนกับสมัยที่เป็นผู้บริหารใหม่ ๆ สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตอาจจะเสื่อมลง จึงเป็นสาเหตุของการไม่อยากคร่ำครวญงานที่หนักและใช้สมองมาก เมื่อประสบกับปัญหาความขัดแย้งที่ต้องใช้เวลา ความนานะอดทนเพื่อไกล่เกลี่ยให้คู่กรณียอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตนลง คนแต่ละคนยอมจะรักศักดิ์ศรีของตนเอง

หากยอมรับข้อ เสนอของผู้อื่นง่ายเกินไปจะถูกตราหน้าว่าเป็นคนอ่อนแอ หากยืนยัน ความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่โดยไม่คิดถึงเหตุและผลแล้ว ก็จะทำให้ความขัดแย้งดังกล่าว ยืดเยื้อออกไปอีก ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่จึงเลือกวิธี แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือกันน้อยกว่าวิธีอื่น

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเชื่อ ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา จะเป็นประโยชน์หรือโทษนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการ แก้ ปัญหาของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องคำนึงไป ความขั้นตอนคือ หากความเข้าใจกับปัญหาความขัดแย้งเสียก่อน รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกแง่ทุกมุม วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งนั้นระดมความคิดจาก หลายฝ่ายเพื่อหาวิธีจัดการปัญหาความขัดแย้งนั้น แล้วเลือกวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่จะมี ผลดี วางแผนและลงมือจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้วประเมินผลการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งนั้น การใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบการแก้ปัญหา เป็นของตนเอง แต่การแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้งหลายควรจะใช้วิธีการบ่มะนีประนอมก่อน ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็จะใช้ความรุนแรง จากนั้นก็ใช้วิธีการเผชิญหน้า ซึ่งจะนำไปสู่ ความร่วมมือ ถ้าไม่อาจจะยุติได้ก็ใช้การเอาเข้าพวก ใช้อำนาจหรือการหลีกเลียงเป็น วิธีสุดท้าย แต่อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังที่กล่าวมาแล้ว อาจจะไม่ประสบ ความสำเร็จก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละครั้งไป ผู้บริหารจึงควรพิจารณาดูว่า ในแต่ละสถานการณ์ควรจะใช้วิธีไหนก่อนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว การเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะบริหารการ เปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเราจึงต้องเริ่มบริหาร การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาค ความขัดแย้งกันต่อไป

ข้อสังเกต

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือตามหลักการบริหารที่พัฒนาท์ กาญจนโรจน์ (พัฒนาท์ กาญจนโรจน์ 2527 : 89) กล่าวว่า เป็นวิธีแก้ความขัดแย้งที่ดีที่สุด แต่ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาลับเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบนั้นน้อยที่สุด คงมุ่งใช้วิธีการแบบ ประนีประนอมมากที่สุด ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบกลาง ๆ ระหว่างการยืนยันรักษา ผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด และเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบการร่วมมือกันมากที่สุด ยังมีวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ศึกษา แต่ผู้บริหารได้เลือกใช้วิธีดังกล่าว ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่ายังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

1.2 กรมสามัญศึกษาควรจัดให้มีการฝึกอบรมศาสตร์เกี่ยวกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เน้นการแก้ปัญหาคที่มีประสิทธิภาพ การอบรมควรรี้อย่างต่อเนื่อง และเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งอย่างแท้จริง ไม่เฉพาะแต่เพียงทฤษฎีเท่านั้น แต่ควรมุ่งเน้นการปฏิบัติจริงของโรงเรียน ไม่ทำให้การเลือกวิธีการฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมที่ควรเลือกเข้ามาทุกประเภท ทุกระดับ

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่กับ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนของผู้บริหารแต่อย่างใด แสดงให้เห็นว่าวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน อาจจะนำเอาวิธีแก้ความขัดแย้งจากโรงเรียนหนึ่งไปใช้กับอีกโรงเรียนหนึ่งได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อที่จะได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรที่จะกำหนดบทบาทของตน ในฐานะผู้บริหารประสานความเข้าใจ การประนีประนอมผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือซึ่งกันและกัน ควรถือว่าความสำเร็จของการบริหารงานคือความสำเร็จตามเป้าหมายและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะทำการวิจัยเรื่องนี้ต่อไป

2.1 เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ผลการศึกษาที่ได้มาจึงมีขอบเขตจำกัด ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเรื่องนี้ในเขตการศึกษาอื่น ๆ เพื่อจะได้ผลการวิจัยที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารได้มีส่วนร่วมในการประเมินวิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารด้วย เช่น ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานต่าง ๆ หากถามความคิดเห็นจากบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่ดีมีประโยชน์แก่การวิจัยยิ่งขึ้น

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ควรใช้วิธีอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต ซึ่งจะได้ข้อมูลตลอดทั้งข้อคิดเห็นนอกเหนือจากแบบสอบถามสมบูรณ์มากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีคิลก ทฤษฎีบริหารองค์การ คณะการพิมพ์ 2529, 424 หน้า
- โกวิท ประวาลพดุษ การประเมินในชั้นเรียน วัฒนาพานิช 2523, 280 หน้า
- ชลอ ธรรมศิริ "การจัดการกับความขัดแย้ง" วารสารประชาชน 12 (กุมภาพันธ์ 2518) หน้า 16
- ชามชัย อาจินสมาจาร "ผู้บริหารจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงและกำจัดความขัดแย้งได้อย่างไร" นิทรรศน์ 27(4) 17 - 22 กุมภาพันธ์ 2528
- ชูศรี วงศ์รัตนะ เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย เจริญผลการพิมพ์ 2525, 252 หน้า
- อดิษฐ์ วรเทพพิพิงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ "การแก้ปัญหาคัดแย้งในหน่วยงาน" เทศาภิบาล 77(2) 23 - 32 กุมภาพันธ์ 2525
- หิศนา แชนมณี "การแก้ความขัดแย้ง" ประมวลบทความทางการบริหารการศึกษาของสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย รุ่งเรืองการพิมพ์ 2522, 334 หน้า
- เทพพนม เมืองแมน และสิง สุวรรณ พฤติกรรมองค์การ ไทยวัฒนาพานิช 2529, 293 หน้า
- วีระวุฒิ เจริญราษฎร์ "ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครพนม" วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2524, 159 หน้า
- ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โรงพิมพ์เจริญพัฒน์ 2522, 350 หน้า
- บุญช่วย ศิริเกษ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525, 225 หน้า

- พจน์ี วรกวิน จิตวิทยาสังคม วิทยาลัยครูจันทระเกษม 2522, 175 หน้า
- พัฒนพงศ์ กาญจนโรจน์ "จะแก้ไขอย่างไรเจ้าความขัดแย้ง" วารสารพัฒนาชุมชน
24 : 9 (กันยายน 2527) 86 - 90
- พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน วัฒนาพานิช 2524, 263 หน้า
- _____ การบริหารบุคลากรในโรงเรียน โรงพิมพ์พิชิต 2526, 300 หน้า
- พงศา งามละเมียด การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครู และนักเรียน
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ปรินทิพย์ กศ.ม มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2518, 75 หน้า อักสำเนา
- ปิฎก ไชยสาร หลักการบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3 วัฒนาพานิช 2519,
536 หน้า
- _____ การบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช 2523, 504 หน้า
- เมธี บิลันธนานนท์ "ยุทธวิธีในการแก้ความขัดแย้ง" วารสารนิเทศ, 26 : 1
42 - 45 (15 มกราคม 2527)
- ฉนวน สายยศ และอังคณา สายยศ หลักการวิจัยทางการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2
โรงพิมพ์ทวีกิจการพิมพ์ 2524, 286 หน้า
- วัฒนา สุทรสุวรรณ ลัม เฉพาะผู้ที่ เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา การพิมพ์
พระนคร 2519, 585 หน้า
- วิรัตน์ ศิริบุรณ การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตการศึกษา 11 ปรินทิพย์ กศ.ม ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร 2518, 69 หน้า อักสำเนา
- วิจิตร วรุตบางกูร ศิลปศาสตร์สำหรับผู้บริหาร 2525 เอกสารอัดโรเนียว
225 หน้า
- วิจิตร อาวะกุล เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ โรงพิมพ์พิชิต 2525, 260 หน้า
- สิวลี ศิริวิไล "การจัดความขัดแย้งในองค์กร" วารสารกรุงเทพมหานคร :
46 มีนาคม 2518

สนั่น แก้วปู้วัด "จะอย่างไรดีกับปัญหาความขัดแย้ง" รวมบทความทาง
บริหารการศึกษา เล่ม 1 ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2525, 103 หน้า

สง่า โพธิ์วัง "ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กรบริหาร"
รวมบทความทางบริหารการศึกษา เล่ม 6 ภาควิชาบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2528,
 141 หน้า

สงวน สุทธิเลิศอรุณ และคนอื่น ๆ จิตวิทยาสังคม ชัยศิริการพิมพ์ 2522,
 284 หน้า

สงวน สุทธิเลิศอรุณ ชุดการสอนวิชาจิตวิทยาสังคม สำนักพิมพ์ส่งเสริมวิชาการ
 2525, 278 หน้า

สภามัญศึกษา, กรม กระทรวงศึกษาธิการ การพัฒนาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ จงเจริญการพิมพ์ 2526, 234 หน้า

_____ คำบรรยาย การพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงพิมพ์การศาสนา
 2522, 326 หน้า

_____ ความรู้ด้านพฤติกรรมมนุษย์และทักษะการครองคน เทพนมิตรการพิมพ์
 2527, 261 หน้า

_____ รายงานผลการประเมินมาตรฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2522
 กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2522, 222 หน้า

สมปราชญ์ จอมเทศ การบริหารและการจัดการ ไทยวัฒนาพานิช 2516, 178
 หน้า

สมพงศ์ คิริเชต "กระบวนการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การ
บริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช" ปริษณานิพนธ์ กศ.ม.มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523, 67 หน้า

สมยศ นาวิการ การบริหาร สำนักพิมพ์ดวงกมล 2522, 592 หน้า

สมยศ นาวีการ พฤติกรรมองค์การ ไทศาสตร์การพิมพ์ 2524 , 420 หน้า

สุภาพรณ พงษ์ทองพิทักษ์ "สมรรถภาพการเรียนรู้ของผู้สูงอายุ" วารสาร

จิตวิทยาการศึกษา 15(1) : 25 - 51 มิถุนายน 2527

อนงค์ทิพย์ วสันต์ "ความขัดแย้งในองค์การ" วารสารรามคำแหง (2526)

85 - 93

อรุณ ภิภชธรรม การพัฒนาองค์การ โอเคเอ็นสโตร์ 2524, 420 หน้า

_____ ทฤษฎีองค์การ ใหม่ใหม่ การบริหารองค์การ ไทวัฒนาพานิช

2525, 323 หน้า

_____ หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทวัฒนาพานิช 2525, 323 หน้า

อาชวัน วาญานนท์ "มนุษยสัมพันธ์แบบตะวันตกกับราชการไทย" วารสารพัฒนา-

บริหารศาสตร์ 12 513 ตุลาคม 2517

อุษา ชัชวาลย์ "การทงานในสถานที่ไม่พึงพอใจ" วารสารการบริหาร 3 :

46 - 99 เมษายน 2514

Argyris, Chris Personality and Organization. New York, Harper Brothers Co, 1957, 374 p.

Ausubel, David "A Cognitive View" Educational Psychology New York, Rinehart and Wilston, Inc., 1968. 685 p.

Barnett, Howard C. "An Investigation of Relationship among Biology Achievement, Perception of Teacher Style, and Cognitive Preference," Journal of Research in Science Teaching. 11 . 141 - 147, 1974.

Betty, Britchard "The Relationship between Management Experience And Conflict Management Style of Men and of Women in Community College Administration," Dissertation Abstracts International. March 1986 Vol.46 No.09 p.2810-A

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. Vol. 45 No.01 July 1984. p.66-A

✓ Clayton, Thomas Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument. New York, Tuxedo Xicom Inc., 1974. 18 p.

Dentch, Morton. The Consolation of Conflict. New Haven, Yale Press 1973. 287 p.

Erickson, Hilda Lynn, "Female Public School Administrators and Conflict Management," Dissertation Abstracts International. Vol. 45 No.05 November 1984. p.1251-A.

Kenneth, Thomas, "Conflict and Conflict Management," The Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol.II Chicago, Rand McNally, 1975, p.65-68.

McGee J.B., "Strategies of School District Conflict," Sociology of Education. 57 : 31-42 January 1984.

Rensis, Likert and Jane Likert, New Way of Managing Conflict. New York, McGraw-Hill Book Company, 1986, 375 p.

Maria Revilla, Vincenne "Conflict Management Style of Men and Women Administrators in Higher Education," Dissertation Abstracts International. Vol.45 No.06 December 1984 p. 1601-A.

Robin, S.P., Managing Organization Conflict A Nontraditional Approach. New Jersey, Prentice-Hall 1974, 547 p.

Rodprasert, Prachoom. The Relationship of Academic Training and Educational Experience to the Administrative of Secondary School Principals as Perceived by Teachers in Educational Region I, Thailand, Doctor's Thesis, Oklahoma State University, 1976. 225 p.

Schmidt, W.H., and R. Tannenbaum "Management of Differences" in W.H. Brurke and H.A. Horntem (eds), The Social Technology of Organization Levelopment. Virginia, NFL Learning Resources Corp. 1972. 340 p.

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. July 1984 Vol.45 November p. 66-A.

ภาคผนวก

ที่ ทน.1007/2058

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

25 กันยายน 2528

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายเจริญ โคลสีอานวย

เป็นนิสิตระดับ

☐ ปริญญาเอก สาขา

☒ ปริญญาโท สาขา การบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า
เพื่อหาวิทยานิพนธ์ เรื่อง วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร. กิติมา ปรีดีศิลป ประธาน

รศ.บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอความร่วมมือให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ภายในเดือนตุลาคม 2528 เพื่อเป็น
ข้อมูลในการหาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้
และขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางวชิรญา บัวศรี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร 2584119

ที่ ศธ 0806/011072

กรมสามัญศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ กทม 10300

9 ตุลาคม 2528

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน หัวหน้าสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ด้วยนายเจริญ โสภณานวณ นิสิตปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำ วิทยานิพนธ์ เรื่อง "วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์จะขอความร่วมมือ จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทววิจัย

กองการมัธยมศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่า การทววิจัยดังกล่าวจะเป็น ประโยชน์ต่อการบริหารงานโรงเรียน สมควรให้การสนับสนุน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ตามที่โรงเรียนจะ เห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายประจวบ วัจนะรัตน์)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง รักษาการฯ

ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา

ฝ่ายมาตรฐานโรงเรียน

โทร.2811392

29 ตุลาคม 2528

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการขอแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือรับรองนิสิต 1 ฉบับ

2. หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอแบบสอบถาม 1 ฉบับ

3. แบบสอบถามสำหรับการวิจัย ชุค

ด้วยข้าพเจ้า นายเจริญ โภกสีอำนวย นิสิตปริญญาโท วิชาเอก

การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ปัจจุบันดำรง

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสารวิทยา รักษาการในตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่

โรงเรียนเหล่ากลางวิทยาคม จังหวัดกาฬสินธุ์ กำลังหาปริชานพันธ์ เรื่อง

"วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ในเขตกรุงเทพมหานคร" เพื่อให้การวิจัยได้ข้อมูลที่ต้องการตามความเป็นจริง

อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพในการแก้ความขัดแย้ง

ต่อไป จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความร่วมมือ และตอบแบบสอบถาม

ที่ส่งมาพร้อมนี้ เสร็จแล้วโปรดส่งคืนที่ นายมงคล มีสมบัติ งานมาตรฐานโรงเรียน

ฝ่ายส่งเสริมโรงเรียน กองการมัธยมศึกษา หรือของใส่หนังสือโรงเรียนสารวิทยา

หมายเลข 82 กองการมัธยมศึกษา โดยเร็วที่สุดด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย และขอถือโอกาส

ขอบพระคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายเจริญ โภกสีอำนวย)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

แบบสอบถามเพื่อหาปริมาณ
เรื่อง

วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 มีทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อย

2 ข้อคือ "ก" และ "ข" โปรดพิจารณาว่า ในสถานการณ์เช่นนั้น ท่านมักจะแสดงออกอย่างไร ในแบบสอบถามนี้ท่านจะพบข้อความหลาย ๆ ข้อ ซึ่งบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบที่อาจเป็นไปได้ โปรดเขียนวงกลมล้อมรอบข้อ "ก" หรือ "ข" หน้าข้อความที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่านมากที่สุด แต่อย่างไรก็ดี อาจมีหลายข้อทั้ง "ก" และ "ข" ที่ไม่ตรงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่าน ในกรณีนี้โปรดเลือกข้อที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับตัวท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

3. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่านมา ให้ท่านพิจารณาเลือกตอบเฉพาะ ข้อที่ท่านกำลังจะตอบอยู่เท่านั้น

4. แบบสอบถามนี้ไม่มีข้อใดถูกหรือข้อใดผิด ขอให้ท่านตอบด้วยความจริงใจมากที่สุด และโปรดตอบให้ครบทุกข้อความ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่กำหนดให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ _____ ชาย
_____ หญิง
2. อายุ _____ 45 ปี หรือต่ำกว่า
_____ 45 ปีขึ้นไป
3. วุฒิทางการศึกษา _____ ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
_____ สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ในตำแหน่ง
_____ ต่ำกว่า 10 ปี
_____ 10 ปีถึง 15 ปี
_____ สูงกว่า 15 ปี
5. ขนาดของโรงเรียน
_____ เล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน)
_____ กลาง (มีนักเรียนไม่เกิน 1,499 คน)
_____ ใหญ่ (มีนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป)
6. ตำแหน่ง
_____ ผู้อำนวยการ
_____ อาจารย์ใหญ่
_____ ครูใหญ่
_____ อื่น ๆ

9. ก. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการแตกต่างกันนั้นไม่น่าเป็นเรื่องที่จะต้องกังวลใจอยู่เสมอ
ข. ข้าพเจ้าใช้ความพยายามบ้าง เพื่อให้เป็นไปตามที่ข้าพเจ้าต้องการ
10. ก. ข้าพเจ้าเป็นคนยึดมั่นที่จะให้เป็นไปตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
ข. ข้าพเจ้าพยายามหาทางแก้ปัญหาแบบประนีประนอม
11. ก. ข้าพเจ้าพยายามหาให้ทุกคนและทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นที่เปิดเผยออกมาโดยทันที
ข. ข้าพเจ้าพยายามบรรเทาความรู้สึกของคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพเอาไว้
12. ก. บางครั้งข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับตำแหน่งที่อาจก่อให้เกิดการโต้แย้งกัน
ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้มีจุดยืนของเขาบ้าง ถ้าหากว่าเขาจะยอมให้ข้าพเจ้ามีจุดยืนของข้าพเจ้าบ้างเช่นกัน
13. ก. ข้าพเจ้าชอบเสนอจุดยืนที่เป็นกลาง
ข. ข้าพเจ้าจะบีบบังคับให้เขาทำตามที่ข้าพเจ้าต้องการ
14. ก. ข้าพเจ้าจะเล่าความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้เขาฟัง และถามถึงความคิดเห็นของเขา
ข. ข้าพเจ้าพยายามชี้แจงให้เขารวมถึงเหตุผลและผลประโยชน์ต่าง ๆ ตามแนวความคิดของข้าพเจ้า
15. ก. ข้าพเจ้าพยายามบรรเทาความรู้สึกของคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพเอาไว้
ข. ข้าพเจ้าพยายามหาสิ่งที่จำเป็นเอาไว้ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียด
16. ก. ข้าพเจ้าพยายามจะไม่ทำให้คนอื่นไม่พอใจ
ข. ข้าพเจ้าพยายามหาให้คนอื่นเห็นตามใจได้ว่า จุดยืนของข้าพเจ้านั้นมีผลดีที่กว่าของคนอื่น
17. ก. ปกติแล้วข้าพเจ้าเป็นคนยึดมั่นที่จะให้เป็นไปตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
ข. ข้าพเจ้าหาสิ่งที่จำเป็นไว้ เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความตึงเครียดอันไร้ประโยชน์

18. ก. ข้าพเจ้าอาจจะยอมได้เขารักชาติชนะของเขาไว้ ถ้าสิ่งนั้นจะเป็นการทำให้เขามีความสุข
 ข. ข้าพเจ้ายอมให้เขาได้มีจุดยืนของเขาบ้าง ถ้าหากว่าเขาจะยอมให้ข้าพเจ้ามีจุดยืนของข้าพเจ้าบ้างเช่นกัน
19. ก. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกคนและทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นที่เปิดเผยออกมาโดยทันที
 ข. ข้าพเจ้าพยายามเลื่อนเรื่องราวต่าง ๆ ออกไปจนกว่าจะได้มีเวลาคิดคำนึงถึงมันสักกระยะหนึ่งเสียก่อน
20. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะดำเนินงานทันทีโดยอาศัยความแตกต่างระหว่างเราทั้งสองที่มีอยู่
 ข. ข้าพเจ้าพยายามหาทางที่จะรวมผลได้ และผลเสียของเราทั้งสองอย่างเป็นธรรม
21. ก. ในการติดต่อธุระกับคนอื่นนั้น ข้าพเจ้าพยายามเป็นคนที่มีใจสนใจในความต้องการของคนอื่น
 ข. ข้าพเจ้ามักชอบแก้ปัญหาโดยตรงเสมอ ๆ
22. ก. ข้าพเจ้าพยายามแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ระหว่างเขากับข้าพเจ้า
 ข. ข้าพเจ้ายืนยันตามความต้องการ ของข้าพเจ้า
23. ก. มีหลายครั้งที่ข้าพเจ้าสนใจกับการทำให้ความต้องการของเราสำเร็จไป
 ข. มีหลายครั้งที่ข้าพเจ้าปล่อยให้คนอื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาไป
24. ก. ข้าพเจ้าพยายามให้เป็นไปตามความต้องการของเขา หากว่าความต้องการนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับตัวเขา
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้เขายอมตกลง เพื่อการประนีประนอมกัน
25. ก. ข้าพเจ้าพยายามชี้แจงให้เขาทราบถึงเหตุผล และผลประโยชน์ต่าง ๆ ตามแนวคิดของข้าพเจ้า
 ข. ในการติดต่อธุระกับคนอื่น ข้าพเจ้าพยายามเป็นคนที่มีใจสนใจในความต้องการของคนอื่น

26. ก. ข้าพเจ้าขอเสนอจุดยืนที่เป็นกลาง
 ข. เกือบทุกครั้งไปที่ข้าพเจ้าสนใจกับการทำให้ความต้องการของเราสำเร็จรูป
27. ก. บางครั้งข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับตำแหน่งที่อาจจะก่อให้เกิดการโต้แย้งกัน
 ข. ข้าพเจ้าอาจจะยอมได้เขารักษาทัศนคติของเขาไว้ ถ้าสิ่งนั้นจะเป็นการทำให้เขามีความสุข
28. ก. ปกติแล้ว ข้าพเจ้าเป็นคนยึดมั่นที่จะให้เป็นไปตามความประสงค์ของข้าพเจ้า
 ข. ปกติแล้ว ข้าพเจ้ามักจะขอความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ปัญหา
29. ก. ข้าพเจ้าขอเสนอจุดยืนที่เป็นกลาง
 ข. ข้าพเจ้ารู้สึกว่ ความแตกต่างกันนั้น ไม่น่าจะเป็นเรื่องที่จะต้องกังวลใจ
 อยู่เสมอเลย
30. ก. ข้าพเจ้าพยายามจะไม่ทำให้คนอื่นไม่พอใจ
 ข. ข้าพเจ้าแบ่งปันความคิดเห็นของข้าพเจ้าในเรื่องปัญหา กับคนอื่นอยู่เสมอ
 ทั้งนี้เพื่อที่เราจะได้ช่วยกันแก้ปัญหา นั้นให้สำเร็จไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

ตาราง 15 แสดงการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ
การแข่งขัน (Competing)

คนที่	ครั้งที่ 1 X	ครั้งที่ 2 Y	X^2	Y^2	XY
1	7	4	49	16	28
2	8	8	64	64	64
3	3	1	9	1	3
4	4	3	16	9	12
5	2	5	4	25	10
6	5	1	25	1	5
7	1	0	1	—	—
8	2	4	4	16	8
9	—	1	—	1	0
10	2	2	4	4	4
11	2	2	4	4	4
12	4	3	16	9	12
13	3	2	9	4	6
14	3	1	9	1	3
15	3	4	9	16	12
16	1	1	1	1	1
17	—	—	—	—	0
18	—	—	—	—	0
19	1	4	1	16	4
20	2	1	4	1	2
รวม	53	47	229	189	179

ตาราง 16 แสดงการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง

แบบการปรองคอง (Accommodating)

คนที่	ครั้งที่ 1 X	ครั้งที่ 2 Y	X^2	Y^2	XY
1	4	6	16	36	24
2	6	5	36	25	30
3	7	9	49	81	63
4	7	6	49	36	42
5	6	8	36	64	48
6	8	10	64	100	80
7	6	10	36	100	60
8	8	7	64	49	56
9	6	7	36	49	42
10	7	7	49	49	49
11	10	10	100	100	100
12	8	8	64	64	64
13	8	7	64	64	56
14	7	11	49	121	77
15	10	11	100	121	110
16	5	3	25	9	15
17	8	7	64	49	56
18	5	9	25	81	45
19	8	8	64	64	64
20	9	9	81	81	81
รวม	143	158	1071	1328	1162

ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .52

ตาราง 17 แสดงการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง
แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

คนที่	ครั้งที่ 1 X	ครั้งที่ 2 Y	X^2	Y^2	XY
1	7	7	49	49	49
2	4	6	16	36	24
3	6	6	36	36	36
4	5	7	25	49	35
5	8	6	64	36	48
6	7	6	49	36	42
7	8	7	64	49	56
8	6	4	36	16	24
9	10	9	100	81	90
10	9	9	81	81	81
11	6	6	36	36	36
12	8	8	64	64	64
13	4	5	16	25	20
14	6	8	36	64	48
15	7	7	49	49	49
16	6	9	36	81	54
17	8	10	64	100	80
18	7	8	49	64	56
19	7	8	49	64	56
20	7	8	49	64	56
รวม	136	144	968	1080	1004

ตาราง 18 แจกแจงการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง
แบบการร่วมมือ (Collaborating)

คนที่	ครั้งที่ 1 X	ครั้งที่ 2 Y	X^2	Y^2	XY
1	2	5	4	25	10
2	4	2	16	4	8
3	3	5	9	25	15
4	3	3	9	9	9
5	6	3	36	9	18
6	5	5	25	25	25
7	5	6	36	25	30
8	6	7	36	49	42
9	5	4	25	16	20
10	3	3	9	9	9
11	4	4	16	16	16
12	4	5	16	25	20
13	9	7	81	49	63
14	6	4	36	16	24
15	7	5	49	25	35
16	6	6	36	36	36
17	5	4	25	16	20
18	3	5	9	25	15
19	4	5	16	25	20
20	3	6	9	36	18
รวม	94	93	498	465	453

ตาราง 19 แสดงการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ
การประนีประนอม (Compromising)

คนที่	ครั้งที่ 1 X	ครั้งที่ 2 Y	X^2	Y^2	XY
1	9	8	81	64	72
2	8	9	64	81	72
3	11	10	121	100	110
4	11	10	121	100	110
5	8	9	64	81	72
6	6	8	36	64	48
7	9	9	81	81	81
8	8	7	64	49	56
9	8	9	64	81	72
10	9	9	81	81	81
11	8	8	64	64	64
12	8	6	64	36	48
13	7	8	49	64	56
14	9	7	81	49	63
15	2	2	4	4	4
16	10	10	100	100	100
17	8	9	64	81	72
18	5	8	25	64	40
19	8	5	64	25	40
20	7	5	49	25	35
รวม	159	156	1341	1294	1296

ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .72

ตาราง 20 แสดงการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับวิธีแก้ความขัดแย้ง
แบบการแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอม

แบบการแก้ความขัดแย้ง	ครั้งที่ 1 X	ครั้งที่ 2 Y	X ²	Y ²	XY
1. การแข่งขัน	53	47	229	189	179
2. การปรองดอง	143	158	1071	1328	1162
3. การหลีกเลี่ยง	136	144	229	189	179
4. การร่วมมือ	94	93	498	465	453
5. การประนีประนอม	159	156	1341	1294	1296
รวม	585	598	4107	4356	4094

ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .82

ประวัติของผู้วิจัย

ชื่อ นายเจริญ โคลสีอานวย

เกิด 3 กรกฎาคม 2484

สถานที่เกิด บ้านหนองหัววัว หมู่ที่ 1 ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

ประวัติการศึกษา

- 2494 ประถมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนคุรุราษฎร์สามัคคี ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
- 2495 ประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนนันทนศึกษา กรุงเทพมหานคร
- 2502 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนโชนินบุรณะ กรุงเทพมหานคร
- 2504 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2507 ประกาศนียบัตรวิชาครูพิเศษมัธยม
- 2512 ปริญญาการศึกษามัธยมศึกษา เอกประวัติศาสตร์ วิทยาลัยวิชาการศึกษามางแสน
- 2530 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร

ประวัติการทำงาน

- 2505 ครูจัตวาโรงเรียนวัดมหาพฤฒาราม กรุงเทพมหานคร
- 2513 ครูตรีโรงเรียนระบือวิทยาคม จังหวัดสระบุรี
- 2517 ครูโทโรงเรียนชลราษฎรอารุง จังหวัดชลบุรี
- 2517 วิทยากรโท งานจัดตั้งโรงเรียน กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
- 2520 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสารวิทยา กรุงเทพมหานคร
- 2522 นักวิชาการศึกษา 5 งานจัดตั้งโรงเรียน กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
- 2524 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนจารวิทยา กรุงเทพมหานคร
- 2528 – ปัจจุบัน อาจารย์ใหญ่โรงเรียนเหล่ากลางวิทยาคม อำเภอภูกามยาว จังหวัดกาฬสินธุ์