

สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

บุญเที่ยง สะอาด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

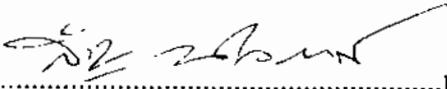
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติวิทยานิพนธ์เรื่องสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา
ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เสนอโดย นางบุญเที่ยง สะอาด เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา


.....รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สำราญ พงษ์ไธมาส)
วันที่ 7 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2550

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ สุขเคหา)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กวี ศิริโกคาภิรมย์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สำราญ พงษ์ไธมาส)


.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(นายเชวง ชัยรัตน์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ภวี ศิริโกคาภิรมย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สำราญ พงษ์โอภาส
ชื่อนักศึกษา	บุญเที่ยง สะอาด
สาขา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

การศึกษารั้ครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

การศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้นี้ได้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ปีการศึกษา 2549 มีขนาดกลุ่มตัวอย่าง 340 คน แบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 68 คน ครูสายผู้สอนจำนวน 272 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.79 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการทดสอบเอฟ (F-test)

ผลการศึกษาพบว่า

1. สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างขององค์กร 2) ด้านการสื่อสาร 3) ด้านตัวแปรส่วนบุคคล

2. เมื่อเปรียบเทียบสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศและขนาดของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วน อายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา เรียงตามลำดับดังนี้ 1) การร่วมมือ 2) การประนีประนอม 3) การยอมให้ 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การเอาชนะ

4. เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศ และขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านสถานภาพในการปฏิบัติงานมีผลต่อการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการยอมให้ไม่แตกต่างกัน ด้านวุฒิการศึกษามีผลต่อการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

Thesis Title	Causes and Conflict Solution Procedure of Administrators according to the Viewpoints of Administrators and Teachers under Nakhon Sawan Educational Service Area Office 3
Thesis Advisors	Assoc. Prof. Dr. Kawee Siriphokapirom Asst. Prof. Samrarn Pongopas
Name	Boontieng Sa-ard
Concentration	Educational Administration
Academic Year	2006

ABSTRACT

The research aimed to study causes and conflict solution procedure of administrators according to the viewpoints of administrators and teachers under Nakhon Sawan Educational Service Area Office 3.

It was a survey research. The 340 samples were 68 administrators and 272 teachers under Nakhon Sawan Educational Service Area Office 3 of the 2006 academic year. The instrument used was a set of questionnaire designed by the researcher with 0.79 reliability. The data was analyzed to calculate percentage, mean (\bar{X}), standard deviation (S.D.), t-test, and F-test.

The findings were as follows:

1. the causes and conflict problems of the schools according to the viewpoints of administrators and teachers mentioned above were ranged in order, namely 1) organization structure, 2) communication 3) personal variables.

2. regarding comparison of the causes and conflict problems of the schools as above, classified by gender and school size, there was shown to be no difference; however, when classified by age, working status, educational qualification and working experience there was significant difference at a level of 0.05.

3. the administrators and the teachers expressed their views on conflict solution procedure with regard to the following: 1) coordination, 2) compromise, 3) concession 4) avoidance and 5) overcoming conflict.

4. with regard to the comparison of conflict solution procedure of administrators in view of administrators and teachers as above; classified by gender and school size there was shown to be no difference; however, when classified by age and working experience, there was significant difference at a level of 0.05.

Classified by working status, problem solution affected by overcoming conflict, coordination, compromise, and avoidance; there was significant difference at a level of 0.05; however, concession was not shown to be different. Classified by educational qualification, problem solution affected by overcoming conflict, and avoidance; there was significant difference at a level of 0.05; however, coordination, compromise, and concession were not different.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โดยมีมุ่งศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ทวี ศิริโกคาภิรมย์ ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์สำราญ พงษ์โอภาส กรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำและให้ข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย จนกระทั่งวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย สมมิตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.เสน่ห์ สุขเคหา นายนิเวช สำเภา นายอำนาจ แย้มสะอาด และ พันตำรวจตรี จาดูรินทร์ กะมุทา ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ สุขเคหา เป็นประธานการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนผู้ช่วยศาสตราจารย์อำนาจ รัตนจันทร์และคณาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอนให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องสักการะคุณแต่บิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

บุญเที่ยง สะอาด

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายในการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ผู้บริหารโรงเรียน.....	10
ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน.....	10
ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน.....	11
บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	17
ความหมายของความขัดแย้ง.....	17
แนวคิดและทศนะที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	19
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	22
สถานการณ์ที่เป็นสาเหตุความขัดแย้ง.....	23
สาเหตุความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของโรบบินส์(Robbins).....	29
ประเภทของความขัดแย้ง.....	36
ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง.....	39
การบริหารความขัดแย้ง.....	42
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง.....	43
วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....	46
การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของ ทอมัส (Thomas)	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
งานวิจัยในประเทศ.....	57
งานวิจัยต่างประเทศ.....	59

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
การวิเคราะห์และการแปรความหมายของข้อมูล.....	66
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	101
ความมุ่งหมายในการวิจัย.....	101
สมมติฐานในการวิจัย.....	101
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	101
สรุปผลการวิจัย.....	104
อภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	114
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	123
ภาคผนวก ข ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	131
ภาคผนวก ค ขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้(Try out) เครื่องมือในการวิจัย และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	137
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	145
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	147

สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งสมัยดั้งเดิมและสมัยปัจจุบัน.....	20
ตาราง 2	การเปรียบเทียบแนวความคิดความขัดแย้งระหว่างแนวคิดดั้งเดิมและแนวคิดปัจจุบัน.....	21
ตาราง 3	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	63
ตาราง 4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพด้านต่างๆ.....	71
ตาราง 5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3.....	73
ตาราง 6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3.....	74
ตาราง 7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3.....	75
ตาราง 8	สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3	76
ตาราง 9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3.....	77
ตาราง 10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3.....	78
ตาราง 11	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3.....	79
ตาราง 12	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3	80

ตาราง 13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการยอมให้ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3.....	81
ตาราง 14	สรุปวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3.....	82
ตาราง 15	การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศ.....	83
ตาราง 16	การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามอายุ.....	84
ตาราง 17	การทดสอบความแตกต่างระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	85
ตาราง 18	การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน.....	86
ตาราง 19	การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	87
ตาราง 20	การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	88
ตาราง 21	การทดสอบความแตกต่างระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่..	89
ตาราง 22	การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	90
ตาราง 23	การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศ.....	91

ตาราง 24	การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามอายุ.....	92
ตาราง 25	การทดสอบความแตกต่างระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	94
ตาราง 26	การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน.....	95
ตาราง 27	การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	96
ตาราง 28	การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	97
ตาราง 29	การทดสอบความแตกต่างระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่.....	98
ตาราง 30	การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	100

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ภาพ 2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง.....	37
ภาพ 3 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง.....	44
ภาพ 4 แบบพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	48
ภาพ 5 แบบการบริหารความขัดแย้งของราฮิม.....	50

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

มนุษย์ต้องต่อสู้กับภัยอันตรายต่างๆทั้งจากธรรมชาติและจากตัวมนุษย์เอง มนุษย์จึงมีความจำเป็นจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้ ดังจะเห็นได้จากประวัติศาสตร์มนุษยชาติไม่เคยวางเว้นจากความขัดแย้งไม่ว่าจะระดับบุคคลหรือในระดับสังคม เนื่องจากมนุษย์เองมีความแตกต่างกันเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือสภาพแวดล้อมทางสังคม ความแตกต่างเหล่านี้เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง (ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, 2539, หน้า 36)

เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกันในการปฏิบัติงานใดๆก็ตามความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากผู้ที่มาอยู่รวมกันมีการรับรู้หรือประสบการณ์จากการทำงานที่ต่างกัน ทำให้การแสดงออกด้านความคิดเห็นในการทำงานต่างกันได้ และสามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้เสมอ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, หน้า 170) ไม่มีกลุ่มใดดำรงอยู่ด้วยการที่สมาชิกทั้งหมดมีทัศนคติ พฤติกรรม ความคาดหวัง และความเห็นเหมือนกัน เมื่อความแตกต่างกลายเป็นภาวะที่รุนแรง ผลลัพธ์ของการไม่ลงรอยกันก็จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้เช่นกัน ถึงแม้ความขัดแย้งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของตัวแทนของรัฐหรือหุ้นส่วนเล็กๆ แต่ความขัดแย้งก็มีส่วนเพิ่มกำลังต่อการสนับสนุนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์การ เนื่องจากความขัดแย้งมีผลกระทบต่อกลุ่มและองค์การอย่างเด่นชัด ดังนั้นความสามารถในการสร้างสรรค์ทางเลือกของการแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงกลายเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งในเครื่องมือของผู้บริหาร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ, 2545, หน้า 293)

ในองค์การใดๆก็ตามย่อมมีพฤติกรรมของความขัดแย้งเกิดขึ้นมากบ้างน้อยบ้างอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไป บุคคลเหล่านี้มีอารมณ์ ทัศนคติ และการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน แต่จำเป็นต้องมาอยู่รวมกันเพื่อช่วยกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งขัดแย้งกันได้ ความขัดแย้งจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นสามารถควบคุมหรือบริหารความขัดแย้งดังกล่าวให้ได้ผลดีต่อองค์การเพียงใด จะเห็นได้ว่าปัญหาเรื่องความขัดแย้งนี้มีผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก (สิทธิพงศ์ สิทธิขจร, 2535, หน้า 30)

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนี้ยังพบอีกว่ามีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอีกด้วยเช่น กลุ่มผู้บริหาร

ขัดแย้งกับครูสายผู้สอน ซึ่งมีจำนวนมาก แม้แต่ในกลุ่มครูสายผู้สอนยังมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ (เสนห์ โสมนัส, 2538, หน้า 3) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภาระหน้าที่ซึ่งต้องสนใจที่จะหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของโรงเรียนและเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้บริหารไม่สามารถเลือกได้ว่า จะต้องทำงานกับใคร ไม่ว่าผู้บริหารต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบก็ตามในความเป็นจริงนั้น ถ้าหากผู้บริหารได้รับความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 9)

ปัจจุบันปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนมีมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นทุกวัน ทั้งในด้านความถี่และความรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะที่สมดุลและเอื้อต่อการดำเนินงานย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารงานในโรงเรียนได้ (สุป็น ราชสุวรรณ, 2540, หน้า 6)

ดังนั้นความขัดแย้งเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญมากเรื่องหนึ่ง ที่ผู้บริหารไม่อาจละเลยได้ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารโดยตรง ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งส่วนบุคคลหรือปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องแก้ไขอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความร่วมมือ ประสานงานซึ่งเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนซบเซาลง สถานการณ์เช่นนี้ส่งผลต่ออารมณ์ส่วนบุคคลในโรงเรียนเป็นอย่างมาก และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ เช่น เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนก้าวร้าว ตั้งตัวเป็นศัตรู ประณามผู้อื่น และในที่สุดก็จะมีผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (วรศักดิ์ สมฤทธิ์, 2541, หน้า 9)

นักการศึกษาให้ความสนใจศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างจริงจัง และได้นำศาสตร์ในเรื่องนี้เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านการศึกษา เพื่อบุคลากรภายในโรงเรียนจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์มากขึ้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความขัดแย้งเป็นอย่างมาก นักการศึกษาจึงมองเห็นความสำคัญของสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน และสนใจสืบค้นสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อนำไปพัฒนาทักษะด้านนี้ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นแนวทางที่จะให้ผู้บริหารนำไปศึกษาและใช้ในการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของตนต่อไป (สุรางค์ โสสัมฤทธิ์ชัย, 2536, หน้า 2)

การดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครสวรรค์เขต 3 มีการจัดการศึกษาหลายระดับมีการกำหนดข้อปฏิบัติมาก มีปัจจัยในการบริหารที่แตกต่างกัน ทุกโรงเรียนบุคลากรส่วนใหญ่มีการศึกษาสูง มีความรู้ ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีมากบวกกับงานของโรงเรียนมีขนาดซับซ้อนขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3, 2549, หน้า 7) จะเห็นได้ว่าภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมีมากมาย ยากที่จะลงไปปฏิบัติและดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความร่วมมือร่วมใจของผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่าย รวมทั้งบุคคลที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกระดับ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ โดยมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดของทรัพยากร ทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่บริหารความขัดแย้งให้คลี่คลายไปในทางที่ดีที่สุด การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยาก เพราะความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสน ความเสียหายแก่โรงเรียนโดยตรง แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเอง (วรศักดิ์ สมฤทธิ์, 2541, หน้า 3)

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบสาเหตุสำคัญประการหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาไม่บรรลุเป้าหมายหรือขาดประสิทธิภาพคือการขาดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาอันเนื่องมาจากการขาดความสามัคคีกัน เกิดความแตกแยก และเกิดความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลในสถานศึกษา และพบว่าปัญหาจากการร้องเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 มีเรื่องเกิดขึ้นจากความขัดแย้งของบุคลากร ในปีการศึกษา 2549 จำนวน 60 เรื่อง จากเรื่อง ทั้งหมด 75 เรื่อง คิดเป็นเรื่องที่เกิดจากความขัดแย้งของบุคลากรร้อยละ 80 ของเรื่องทั้งหมด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3, 2549, ไม่ปรากฏเลขหน้า)

ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการให้ความรู้ และฝึกฝนหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
2. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

3. เพื่อเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สถานภาพในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน

4. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สถานภาพในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการศึกษาครั้งนี้เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการให้ความรู้ และฝึกฝนหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 เข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้ง และเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาไปปรับใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจมุ่งศึกษา สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ดังนี้

1.1 สาเหตุความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) ซึ่งจำแนกสาเหตุความขัดแย้ง เป็น 3 กลุ่มคือ การสื่อสาร (communication) โครงสร้างขององค์การ(structure) และตัวแปรส่วนบุคคล (personal variables)

1.2 การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ ทอมัส (Thomas, 1992, p.668) ซึ่งได้จำแนกการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ออกเป็น 5 แบบ คือการเอาชนะ (competing) การร่วมมือ (collaborating) การประนีประนอม (compromising) การหลีกเลี่ยง (avoiding) การยอมให้ (accommodating)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 ปีการศึกษา 2549 จากโรงเรียน 231 แห่ง รวมประชากรทั้งหมดจำนวน 2,197 คน แบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 231 คน ครูผู้สอนจำนวน 1,966 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3, 2549, หน้า 5)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite populations) จึงใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือ

ความ คลาดเคลื่อน 0.05 ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวริย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2546, หน้า 129 - 130) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 340 คน แบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 68 คน และครูผู้สอน จำนวน 272 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ (independent variables) ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ของครูผู้สอน และผู้บริหารโรงเรียน ประกอบไปด้วย 6 ตัวแปร ดังนี้

3.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

3.1.2 อายุ

- 1) ต่ำกว่า 35 ปี
- 2) 35 - 44 ปี
- 3) 45 ปีขึ้นไป

3.1.3 สถานภาพในการปฏิบัติงาน

- 1) ผู้บริหารโรงเรียน
- 2) ครูผู้สอน

3.1.4 วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.5 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

- 1) ต่ำกว่า 10 ปี
- 2) 10-15 ปี
- 3) 16 ปีขึ้นไป

3.1.6 ขนาดโรงเรียน

- 1) โรงเรียนขนาดเล็ก
- 2) โรงเรียนขนาดกลาง
- 3) โรงเรียนขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม (dependent variables) ได้แก่ สาเหตุความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) ได้จำแนกของสาเหตุความขัดแย้ง เป็น 3 กลุ่มคือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และตัวแปรส่วนบุคคล และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตามกรอบแนวคิดของทอมัส (Thomas, 1992, p.668) ซึ่งได้จำแนกการแก้ปัญหา

ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และ การยอมให้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์หรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน และตกอยู่ในภาวะที่ตกลงหาข้อยุติไม่เป็นที่น่าพอใจของทั้งสองฝ่ายได้

2. สาเหตุความขัดแย้งหมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีข้อมูลที่แตกต่างกันจะทำให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ที่แตกต่างกัน เรื่องส่วนตัว สภาพขององค์การ ความจำกัดทางด้านงบประมาณ ทรัพยากร และเรื่องของผลประโยชน์ที่ไม่สามารถ ตกลงกันได้

3. การสื่อสารหมายถึง การสื่อสารที่ใช้ในองค์การเป็นการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อถ่ายโอนความหมาย ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึกไปยังผู้อื่นโดยใช้สื่อเช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือท่าทาง

4. โครงสร้างองค์การ หมายถึงลักษณะของการลดชั้นของสายการบังคับบัญชา ตามลำดับชั้น หรือขั้นตอนการบริหารองค์การ เรื่องอำนาจ บทบาท การสั่งการ การมอบหมายงาน และการปฏิบัติตามหน้าที่

5. ตัวแปรส่วนบุคคล หมายถึงลักษณะนิสัยและอารมณ์ ความเชื่อ ค่านิยม การศึกษา และประสบการณ์ของบุคคล

6. ปัญหาความขัดแย้งหมายถึง สภาพปัญหาที่เกิดความขัดแย้งขึ้น ภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยมีสาเหตุมาจากบุคคลแต่ละคนมีข้อมูลที่แตกต่างกันจะทำให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ที่แตกต่างกัน เรื่องส่วนตัว สภาพขององค์การ ความจำกัดทางด้านงบประมาณ ทรัพยากร และเรื่องของผลประโยชน์ที่ไม่สามารถตกลงกันได้

7. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งหมายถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารโรงเรียนนำมาแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนโดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงการรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียน ในการศึกษาครั้งนี้ได้นิยามศัพท์วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังนี้

7.1 การเอาชนะ หมายถึงการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเอง ผู้บริหารทำทุกวิธีที่จะเอาชนะ เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงและประโยชน์ส่วนตน วิธีการแก้ไขปัญหานี้เป็นการใช้อำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและระเบียบที่เกี่ยวข้อง บังคับให้ปฏิบัติตาม หรือการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง มิให้มีการโต้แย้ง

7.2 การร่วมมือ หมายถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการสำรวจสาเหตุและแก้ปัญหาาร่วมกัน หากทางเลือกที่สร้างสรรค์ และนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน พิจารณาปัญหาอย่างตรงไปตรงมา เพื่อผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีมติเป็นเอกฉันท์ ขจัดต้นเหตุปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต ประสานความรู้สึกที่ดีระหว่างบุคคลและทดสอบจุดยืนของตนเอง เพื่อที่จะเข้าใจคนอื่น มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

7.3 การประนีประนอม หมายถึงวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีมาพิจารณา โดยการถอยกันคนละก้าว หรือพบกันครึ่งทาง และหาข้อยุติความขัดแย้งโดยการหาสิ่งที่เป็นกลางพยายามประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อที่จะได้บางส่วน

7.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึงการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่สนใจข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย หลีกเลียง เพิกเฉย ถอนตัวออกจากสถานการณ์ ความขัดแย้ง หลีกเลียงการเผชิญหน้า การโต้เถียง การปิดสวะให้พ้น และเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

7.5 การยอมให้ หมายถึง การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารที่ไม่มุ่งมั่นรักษาคผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก เน้นเอาใจผู้อื่น เสียสละ ใจกว้างหรือตนเองเป็นฝ่ายผิด ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจ ต้องการความสามัคคี หลีกเลียงความยุ่งเหยิง ต้องการให้สังคมยอมรับ ให้หลายคนเห็นว่ามีเหตุผล มีข้อแลกเปลี่ยน คำนึงถึงผู้อื่นมากกว่าตนเองเป็นสำคัญ ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อรักษาสัมพันธภาพขององค์กรเอาไว้

8. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

9. ครูผู้สอนหมายถึงครูปฏิบัติการสอนที่ทำการสอนอยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 หมายถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่แบ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอดาคลี อำเภอไพศาลี อำเภอหนองบัว อำเภอท่าตะโก และอำเภอดากฟ้า

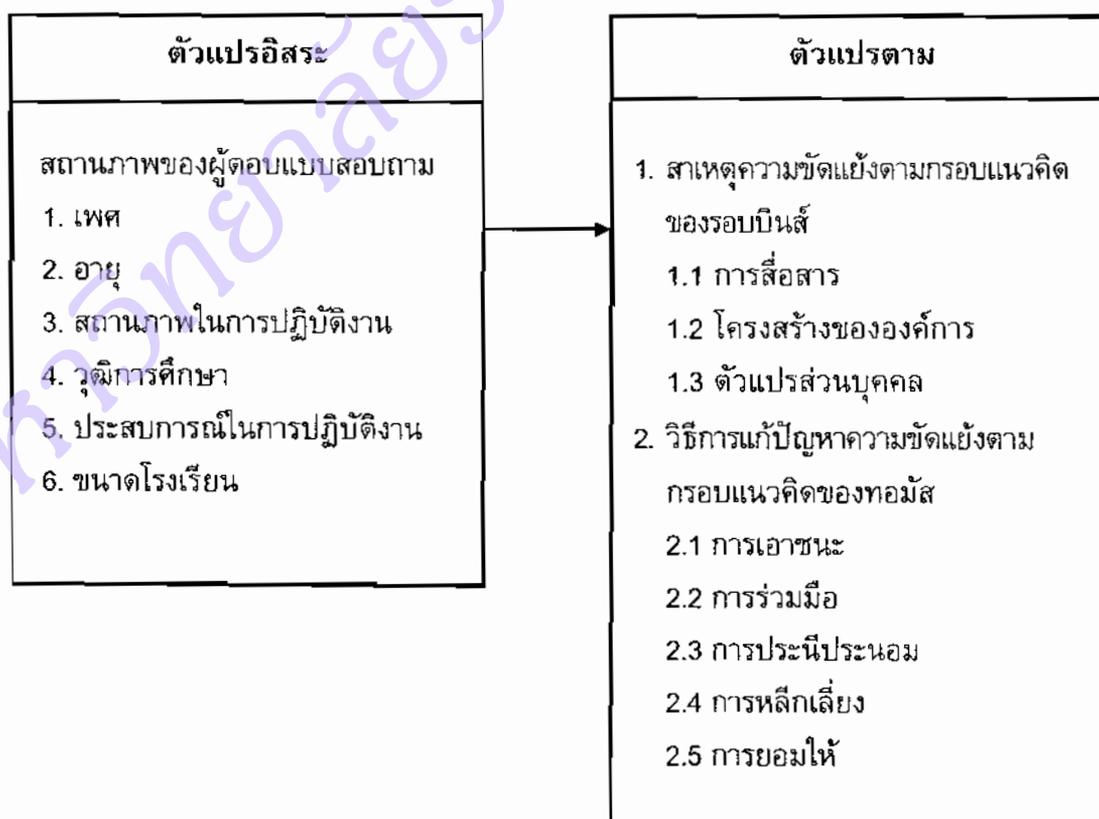
11. โรงเรียน หมายถึงสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนต่ำกว่าระดับปริญญาตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

12. ขนาดโรงเรียนหมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 แบ่ง เป็น 3 ขนาด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า 76) ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน
 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึงโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน
 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึงโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของรอปบินส์ (Robbins, 1983, pp.448-450) ได้จำแนกสถานการณ์ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มคือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และ ตัวแปรส่วนบุคคล และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตามกรอบแนวคิดของทอมัส (Thomas, 1992, p.668) ซึ่งได้จำแนกการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และ การยอมให้ ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 แตกต่างกันโดยจำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 มีขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน
 - 1.1 ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน
 - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน
 - 1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 แนวคิดและทัศนะที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3 สาเหตุความขัดแย้ง
 - 2.4 สาเหตุความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins)
 - 2.4 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.5 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง
3. การบริหารความขัดแย้ง
 - 3.1 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.2 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - 3.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของของ ทอมัส (Thomas)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ผู้บริหารโรงเรียน

1. ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 128) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงผู้ที่ดำเนินการจัดการระบบงานในสถานศึกษาให้เรียบร้อยชัดเจนสะดวกต่อการปฏิบัติการกิจ และเหมาะสมกับความต้องการ นโยบาย วัตถุประสงค์ กำลังคน กำลังงบประมาณ

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) ได้กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพในการนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนโดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เชี่ยวชาญโดยเฉพาะและอาศัยกระบวนการ การบริหาร ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกฝ่าย ทุกสถาบัน และทุกองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

อาคม วัดไชสง (2547, หน้า 15-16) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารหมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารเป็นผู้บ่งการพฤติกรรมของผู้อื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้การจูงใจ การสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบ ในการบังคับบัญชาผู้อื่นให้ทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

พิทักษ์ แจ่มประดิษฐ์ (2548, หน้า 13) ได้รวบรวมความหมายของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. กวี รังสิวรารักษ์ ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนหมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการ หรืออำนวยการต่าง ๆ ของโรงเรียน อันได้แก่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ

2. สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูในสายบริหารในสถานศึกษา ซึ่งแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และกาที่กำหนดตำแหน่ง โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งประกอบไปด้วย ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ

สำนักเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐและเอกชน

สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนหมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในโรงเรียนมีหน้าที่บริหารโรงเรียนให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยอาศัยกระบวนการ การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกฝ่าย ทุกสถาบัน และทุกองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา

2. ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน

ธงชัย สันติวงษ์, และชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้คือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนถึงสาระที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และสามารถหาหนทางในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล รวมทั้งเป็น นักการทูตที่รู้ว่าอะไรควรพูด อะไรควรทำ หรืออะไรควรหลีกเลี่ยง ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การรวมทั้งเงินทุน อุปกรณ์ ช่างสาร คน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการบริหารคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในสถานศึกษาที่เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานโดยตรงที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 158) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารคือผู้ที่ดำเนินการจัดระบบงานในโรงเรียนให้เรียบร้อยชัดเจนสะดวกต่อการปฏิบัติภารกิจและเหมาะสมกับความต้องการ นโยบาย วัตถุประสงค์ กำลังคน กำลังงบประมาณ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการองค์การ โดยอาศัยกระบวนการ 4 ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 2 – 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จโดยต้องเป็นผู้วางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำสูงสุดของโรงเรียนมีหน้าที่จัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในโรงเรียนโดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และ การควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 12-13) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโดยแบ่งเป็นบทบาทหลัก 3 บทบาทและบทบาทย่อย 10 บทบาท

1. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นบทบาททางด้านพิธีการและสัญลักษณ์ของผู้บริหารแสดงออกถึงความสัมพันธ์ภายในองค์การและระหว่างองค์การ องค์การกับภายนอก โดยใช้ความรู้ทางด้านการเขียน และการพูดของผู้บริหารเป็นสำคัญ บทบาทนี้แยกออกเป็น 3 บทบาทย่อยคือ

1.1 บทบาทในการเป็นตัวแทน บทบาทที่ผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นงานทางกฎหมายและทางสังคมที่ผู้บริหารต้องทำเป็นประจำในฐานะผู้บริหารองค์กรหรือตัวแทนขององค์กรเป็นบทบาทในการทำงานตามภาระหน้าที่

1.2 บทบาทในความเป็นผู้นำ เป็นบทบาทในการกระตุ้นส่งเสริมในพนักงานทำงานจนบรรลุเป้าหมายเพราะผู้บริหารต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้นำที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้จนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 บทบาทในการติดต่อสื่อสาร เป็นบทบาทในการประสานงานสัมพันธ์กับภายนอกหน่วยงานและภายในหน่วยงาน ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลในหน่วยงานอื่นภายในองค์กรและบุคคลอื่นระหว่างองค์กร

2. บทบาททางด้านสารสนเทศ เป็นบทบาทเกี่ยวกับการรับข้อมูล การให้ข้อมูล และประมวลวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยอาศัยความรู้ทางด้านข้อมูลเป็นสำคัญ

2.1 บทบาทในการติดตาม ผู้บริหารจะมีบทบาทในการติดตามรับข่าวสารข้อมูล เก็บรวบรวมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งจากวารสาร หนังสือพิมพ์ เอกสารวิชาการ สื่อต่าง ๆ รวมทั้งสนทนากับบุคคลต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของชุมชน ผู้บริหารต้องมีข้อมูลให้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กร

2.2 กระจายข้อมูล ได้แก่บทบาทในการส่งเสริมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ ไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2.3 ผู้แถลงข่าว เป็นบทบาทในการแจ้งข้อมูลไปยังภายนอกองค์กรในฐานะเป็นโฆษกหรือสื่อสารให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ ได้แก่นโยบาย แผนงาน การดำเนินงานผลการประกอบการ

3. บทบาทในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 บทบาทย่อยดังนี้

3.1 ผู้ประกอบการ มีบทบาทในการแสวงหา พัฒนาและริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรด้วยการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กำลังดำเนินงานอยู่

3.2 ผู้แก้ไขความขัดแย้ง บทบาทในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อาจเกิดจากความขัดแย้งภายในองค์กรเอง หรือขัดแย้งระหว่างองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งนั้น

3.3 ผู้สรรหาทรัพยากร บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่า หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรจะได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างไร หน่วยงานไหนควรใช้อุปกรณ์และเครื่องมือแต่ละประเภทเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจ้างพนักงานจำนวนเท่าใด เป็นต้น

3.4 ผู้เจรจาต่อรอง บทบาทในการเจรจาต่อรองนี้ผู้บริหารจะต้องกระทำในทุกระดับทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนองค์กรสำหรับการเจรจาต่อรองที่สำคัญ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33-65) กำหนดภารกิจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารบุคคล บริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ดังนี้

1. หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนด้านงานวิชาการ

งานวิชาการถือว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดจะเป็นผู้เริ่มในการดำเนินงานด้านวิชาการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีบทบาท ดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริม ความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 การประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารบุคคล

งานการบริหารบุคคลเป็นภารกิจสำคัญมากเรื่องหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากงานของโรงเรียนทุกด้านจะสำเร็จลุล่วงเรียบร้อยดีต้องขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในโรงเรียนทุกคน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักในด้านการบริหารงานด้านนี้เป็นพิเศษ ดังนี้

- 2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 2.4 วินัยและการรักษาวินัย
- 2.5 การออกจากราชการ

3. หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องศึกษา ศึกษาระียบเทียบเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณให้เข้าใจเพื่อจะได้นำแนวทางการบริหารงบประมาณ มาใช้บริหารในสถานศึกษาให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเพื่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงกับการให้บริการ นอกจากนี้การบริหารงบประมาณยังเป็นการจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภารกิจที่ต้อง ปฏิบัติดังนี้

3.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

3.2 การจัดสรรงบประมาณ การเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ การโอนและการ เปลี่ยนแปลง งบประมาณ และการรายงานผล

3.3 การตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพ การใช้จ่ายงบประมาณ การ ระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา ในเรื่องทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุน สวัสดิการเพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากร การส่งเสริมการบริหารจัดการรายได้และ ผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย

3.4 การระดมทรัพยากรและลงทุนเพื่อการศึกษา

3.5 การบริหารการเงิน ได้แก่การเบิกเงินจากกองคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน

3.6 การบริหารบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำทะเบียนทางการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงิน และงบการเงิน การจัดทำ จัดหา และรายงาน

3.7 การบริหารพัสดุ และทรัพย์สิน ได้แก่ การวางแผนการจัดหาพัสดุ การกำหนด รูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การพัฒนาระบบข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการจัดทำ และ จัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

3.8 การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

4. หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานบริหารที่สนับสนุนส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารข้อมูลผลงานของสถานศึกษา ต่อสาธารณชน ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุน การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจที่ต้องปฏิบัติดังนี้

4.1 ดำเนินงานธุรการ

4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 การพัฒนาและ ระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.4 การประสานและ พัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 4.5 การจักระบบการบริหารและ พัฒนางองค์กร
- 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม
- 4.9 การจัดสำมะโนผู้เรียน
- 4.10 การรับนักเรียน
- 4.11 การส่งเสริมประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.17 การจักระบบการควบคุมภายในหน่วย
- 4.18 งานบริการสาธารณะ
- 4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ศุภลักษณ์ มีหิรัญ (2547, หน้า 31) ได้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้ คือ

1. สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารดังนี้
 - 1.1 เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
 - 1.2 เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานสูงสุด
 - 1.3 เป็นผู้สอนและแนะนำวิธีการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.4 เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร
 - 1.5 เป็นผู้สั่งงาน ควบคุม และตัดสินใจ
2. กิติมา ปรีดีติติก ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารไว้คือ ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถานศึกษาจะต้องบริหารงานทุกด้าน ซึ่งผู้นำแต่ละคนย่อมจะมีบทบาทของตนเอง แตกต่างกันไป แล้วแต่สถานการณ์ความถนัดของผู้นำ และความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ร่วมงาน

พิทักษ์ แจ้งประดิษฐ์ (2548, หน้า 14) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่นต้องดำเนินการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและของทางราชการ ต้องประสานงานทั้งภายในและภายนอก และรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป

2. บทบาทเป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่นต้องเป็นตัวแทนของกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ลงชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นมักจะมีคนพูดว่าจะดูโรงเรียนเป็นอย่างไร ดูที่ครูใหญ่ก็ว่าได้

3. บทบาทเป็นผู้นิเทศหรือการให้การแนะนำ คือต้องทำหน้าที่ แนะนำ ดักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครู ให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ขึ้น

4. บทบาทเป็นผู้ริเริ่ม หรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น

5. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงสุดของโรงเรียน

สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความเป็นกลาง จัดหรือประสานในเรื่องขัดแย้งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สรรหาทรัพยากร กล้าเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบงานของโรงเรียนทุกด้าน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและทางราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ซูเกียร์ติ แถวปีดธา (2537, หน้า 11-12) ได้ให้ความหมายของ "ความขัดแย้ง" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "conflict" ซึ่งมีรากศัพท์จาก ภาษาละตินว่า *confligere* แปลว่า การต่อสู้ การทำสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ คือ มีลักษณะตรงกันข้าม คือ การไม่ถูกกันเมื่อบุคคลมีความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึงการที่คนหรือกลุ่มคน เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พอใจ หรือคับข้องใจที่ปฏิบัติงานซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 303) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มองค์การ สองคนหรือมากกว่า ซึ่งขึ้นกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่างๆ หรือมีความแตกต่างทางด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ สมาชิกขององค์การหรือแผนงานไม่เห็นพ้องต้องกัน จะพยายามแสดงทัศนะให้เด่นกว่าบุคคลอื่น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2539, หน้า 758) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มคนแสดงออกในทางที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่มีทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด

การใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกันในเป้าหมาย วิธีการ ประสพการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่างๆ

สุบิน ราชสุวรรณ (2540, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นความแตกต่างของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การใด องค์การหนึ่ง โดยให้ความหมายความขัดแย้งดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึงภาวะที่บุคคลเกิดความสับสนที่จะเลือกตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลมีความเห็นวิธีการทำงานหรือ ผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน
3. ความขัดแย้งภายในองค์การหมายถึง สภาพที่ไม่ปกติขององค์การอันเนื่องมาจากการที่คนในองค์การมีปัญหาความขัดแย้ง

ธงชัย สันติวงษ์, และชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึงชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อตั้งกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป มีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยม หรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ลงรอยกัน เป็นปรปักษ์ต่อกัน

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ของคนสองคนหรือมากกว่านั้นขึ้นไปได้มีการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร ผลงานและผลประโยชน์อื่นใดหรือบุคคลที่มีความแตกต่างกันในเรื่องความคิด ความเชื่อ ความต้องการ ภูมิหลังทางการศึกษา โดยไม่อาจหาข้อยุติเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

อภิสิทธิ์ บุญญา (2541, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึงสภาพบุคคล กลุ่ม หรือองค์การต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่สถานการณ์ที่จะกระทำ ถูกขัดขวางสกัดกั้นไม่ให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากความแตกต่างกัน ในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการและเป้าหมายเป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน ไปด้วยกันไม่ได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 176) ได้ให้ความหมายของคำว่าขัดแย้งหมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นยังได้อธิบายคำว่า ขัด หมายถึงไม่ทำฝ่าฝืน ชินไว้ และให้ความหมายคำว่า แย้ง หมายความว่าไม่ตรงหรือลงรอยเกี่ยวกับ คำนั้นไว้ ทานไว้

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 192) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึง สภาพที่บุคคลสองฝ่ายหรือสองกลุ่มมีความคิดเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542, หน้า 203) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึงกระบวนการพยายามของฝ่ายหนึ่ง ที่กระทำอย่างตั้งใจเพื่อขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่งและส่งผลให้ฝ่ายที่ถูกกระทำเกิดความคับข้องใจในการบรรลุเป้าหมายหรือประโยชน์ของตนเอง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 127) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึงการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือ ที่เป็นตรงกันข้ามกัน ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจได้

เจลา คอนซา (2544, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ มีความคิดเห็น ความเชื่อ ที่ไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดอยู่ในสภาวะที่ไม่อาจหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

ฟิลเลย์ (Fillee, 1975, p. 4) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักจะเกิดความรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง

روبินส์ (Robbins, 1983, p. 337) ได้ให้ความหมายของการขัดแย้งหมายถึงกระบวนการ ซึ่งเป็นความพยายามของ ก ที่จะตั้งใจลบล้างความมุ่งหมายของ ข โดยการขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุความมุ่งหมาย หรือความสนใจ

ทอมัส (Thomas, 1992, p. 891) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งหมายถึงสถานการณ์ที่ซึ่งไม่มีความสอดคล้องกันในเรื่องของเป้าหมาย แนวคิดและอารมณ์หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆในองค์การซึ่งมีผลทำให้ฝ่ายตรงกันข้ามกันหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน

สรุปได้ว่าความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์หรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน และตกอยู่ในภาวะที่ตกลงหาข้อยุติไม่เป็นที่น่าพอใจของทั้งสองฝ่ายได้

2. แนวคิดและทัศนะที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง

มารศรี สุทธานิติ, ทัศนาศ แสงศักดิ์, และสุรชาติ สังข์รุ่ง (2535, หน้า 2-3) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยลำดับ และได้แบ่งออกเป็นแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน ดังนี้คือ

1. แนวคิดเดิมได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม และแนวปฏิบัติทางศาสนาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแนวประเพณีนิยมซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายเป็นความรุนแรงไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งควรหลีกเลี่ยงหรือจัดให้หมดไป และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถือว่าเป็นความผิดพลาดของนักบริหารจึงต้องช่วยกันปกปิด

2. แนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งสัมพันธภาพ ตามทฤษฎีนี้มองเห็นความขัดแย้งที่สอดคล้องกัน 2 ลักษณะ

2.1 แนวคิดพฤติกรรม เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติในทุกกลุ่มทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มจึงยอมรับว่าต้องมีความขัดแย้ง และไม่สามารถจัดให้หมดไปได้อีก

2.2 แนวคิดปฏิสัมพันธ์ เห็นว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว องค์การจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง หากความขัดแย้งไปสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคลก็เป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ หากความขัดแย้งไปสกัดกั้นหรือขัดขวางการทำงานของกลุ่มก็จะเป็นแบบของความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 303) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งสมัยดั้งเดิมและ ปัจจุบัน ดังตาราง 1

ตาราง 1 ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งสมัยดั้งเดิมและสมัยปัจจุบัน

แนวคิดความขัดแย้งสมัยดั้งเดิม	แนวคิดความขัดแย้งสมัยปัจจุบัน
ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของ การออกแบบและการบริหารองค์การ	ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้ง เกิดจากสาเหตุหลายอย่างรวมทั้งโครงสร้างของ องค์การ ความแตกต่างของเป้าหมาย ที่ไม่อาจ หลีกเลี่ยงได้ความแตกต่างของการรับรู้และ ค่านิยมของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่นๆ
ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีของ องค์การและทำให้เกิดผลเสียกับผลการ ปฏิบัติงาน	ความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น
หน้าที่ของผู้บริหารคือขจัดความขัดแย้ง	หน้าที่ของผู้บริหารคือการบริหารระดับของ ความขัดแย้ง และการยุติความขัดแย้งเพื่อ ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การ
การขจัดความขัดแย้งทำให้ผลการ ปฏิบัติงานดีขึ้น	ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การต้องการระดับ ของความขัดแย้งปานกลาง

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 124) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าความขัดแย้งมีความสลับซับซ้อนมากจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบจึงไม่มีข้อตกลงสากลทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับเรื่องปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจในแง่คุณค่าเกี่ยวกับ

ความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะการประเมินว่าดีหรือไม่ดีเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา หรือสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพที่จำเป็นต้องหาคำตอบใน 2 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งควรจะถูกขจัดหรือแก้ไข
2. เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ดังนั้นจึงสมควรกระตุ้นให้เกิดขึ้น แต่ต้องอยู่ภายในขอบเขตที่จำกัด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 13-14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบัน ดังตาราง 2

ตาราง 2 การเปรียบเทียบแนวความคิดความขัดแย้ง ระหว่างแนวคิดดั้งเดิมและแนวคิดปัจจุบัน

แนวความคิดเดิม	แนวความคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรขจัดให้หมดไปจากองค์การทำให้องค์การแตกแยกและขัดขวางไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมผลดีต่อการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. องค์การที่ดีจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. องค์การที่มีความขัดแย้งที่เหมาะสมจะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงาน
3. ความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
4. ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาด	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติ
5. ผู้บริหารสามารถควบคุมพฤติกรรมก้าวร้าว แข่งขันหรือความขัดแย้งได้ หากสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม	5. ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งได้อย่างไร

روبินส์ (Robbins, 1983, pp. 434-436) ได้แสดงให้เห็น ถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มคือ

1. แนวคิดแบบประเพณีนิยม (traditional view) แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็น สิ่งที่เลวร้าย มุ่งทำลาย ขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือ

กำจัดให้หมดไปความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความเสียหาย ดังนั้นจึงช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อเชื้อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวความคิดนี้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลว คนที่ก่อให้เกิด ความขัดแย้ง จึงเป็นคนไม่ดีเป็นตัวแสบขององค์กร

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral view) แนวคิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสจะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่เป็นพลังทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริม การปฏิบัติงานของกลุ่ม เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงต้องยอมรับความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (interaction view) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้ง จะหยุดอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้งจำเป็นจะต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยการพัฒนาของบุคคลเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์แบบหนึ่งความขัดแย้งที่ไปลดสกัดกันหรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม ก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่ทำลาย

จะเห็นได้ว่าแนวคิดความขัดแย้ง ได้มีการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ แบ่งความขัดแย้งออกได้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน จะเห็นว่าตามแนวความคิดเดิมนั้นเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นความรุนแรง ไม่มีประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร จึงต้องช่วยกันปกปิด แต่ตามความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งยังคงอยู่ สำหรับแนวคิดปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หากความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสมอาจทำให้การปฏิบัติงานมีผลดีขึ้น

3. สาเหตุความขัดแย้ง

3.1 ความหมายของสาเหตุ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 1186) ได้ให้ความหมายสาเหตุ หมายถึงต้นเหตุ

วิทย์ เทียงบุรณธรรม (2544, หน้า 548) ได้ให้ความหมายของสาเหตุหมายถึง
ต้นเหตุ มูลเหตุ ต้นตอ บ่อเกิด

สรุปสาเหตุหมายถึง ต้นตอ ต้นเหตุ มูลเหตุ ที่ทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3.2 สถานการณ์ที่เป็นสาเหตุความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งนั้นเกิดได้จากหลายสาเหตุอาจเป็นความขัดแย้งในเชิงบวก
หรือเชิงลบ มากหรือน้อย เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในองค์กรการจำเป็นต้องทราบสาเหตุของความ
ความขัดแย้งเพื่อจะได้เข้าใจปัญหาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นประโยชน์ในการหาทางแก้ไข นักการศึกษา
ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

เสนห์ โสมนัส (2538, หน้า 12-17) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล

1.1 ความคิดเห็นต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างกันตามธรรมชาติของ
มนุษย์รวมทั้งความแตกต่างจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา ความ
แตกต่างกันนี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้
ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

1.2 วิธีการคิดและวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน

1.3 การรับรู้ที่แตกต่างกัน ในบางกรณีคนมองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกัน
ทั้งนี้เนื่องจากอวัยวะการรับรู้ที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

1.4 ค่านิยมที่แตกต่างกันค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลถือเป็นเกณฑ์
ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งของต่างๆ ว่าดี ไม่ดี ควรหรือไม่ควร

1.5 ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคล
อื่นอคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจ ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ กัน ปัญหาความ
ขัดแย้งประเภทนี้ อาจจะเกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันก็ได้

1.6 ผลประโยชน์ที่ขัดกัน นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ แก้ไขได้ยากยิ่ง
ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เป็สาเหตุสำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวัง
เพื่อประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียวและไม่สามารถหาหนทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความ
ขัดแย้งจะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2. สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างขององค์กร
ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์
หลักขององค์กรเท่านั้น แต่จะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน และของแต่ละ
บุคคลในหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งก่อให้เกิดความขัดแย้ง

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและ
งบประมาณเพราะแต่ละหน่วยงาน พยายามหาวิธีการที่แย่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่
หน่วยงานของตนมากที่สุด เพื่อผลงานของตนเอง

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิควิธีการบริหารงานบางอย่างจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผลงาน ความเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมไม่พอใจ เกิดความขัดแย้งกันขึ้น

2.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างในหน้าที่หรือลักษณะงานเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน

2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 305) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทรัพยากรต้องถูกจัดสรรให้กับกลุ่มบางกลุ่มต้องได้รับทรัพยากรน้อยกว่าที่กลุ่มต้องการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าจะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเข้มงวดบนพื้นฐานของประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มแล้วก็ตาม ผู้บริหารจะพบกับความขัดแย้งอยู่เสมอซึ่งเกี่ยวพันกับความขาดแคลนทรัพยากรที่มีอยู่

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย แผนกต่าง ๆ ขององค์การที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน แตกต่างกัน แผนกงานเหล่านี้มีเป้าหมายงาน และปัญหาไม่เหมือนกัน ความแตกต่างมักจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับผลประโยชน์หรือลำดับก่อนหลัง

3. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานเกิดขึ้นเมื่อแผนกงานขององค์การสองแผนกงานหรือมากกว่า ขึ้นอยู่ระหว่างกันในความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้นเมื่อแผนกงานหนึ่งไม่สามารถเริ่มต้นงานของแผนกงานได้ จนกว่าแผนกงานอื่นจะทำงานได้สำเร็จเรียบร้อยแล้ว เพราะต้องรอการส่งงานจากอีกแผนกหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

4. ความแตกต่างของค่านิยมและการรับรู้ ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างสมาชิกของแผนกงานต่าง ๆ ภายในองค์การ มักติดตามมาด้วยความแตกต่างกันของทัศนคติ ค่านิยม และการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้

นันทนา ชรรรมบุศย์ (2538, หน้า 62-63) ได้กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เกิดจากความแค้นเคืองใจหรือเกิดความไม่พอใจที่อีกฝ่ายหนึ่งทำให้ตนเสียหายต่อหน้าคนจำนวนมาก

2. เกิดความเข้าใจผิด เนื่องจากความคิดอีกฝ่ายหนึ่งมีความไม่จริงใจ

3. เกิดจากการสื่อสารผิดพลาดซึ่งอาจจะเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

4. การมีบุคลิกภาพที่ก้าวร้าวหรือมีบุคลิกที่โน้มเอียงไปทางขัดแย้งกับผู้อื่น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 165-166) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่วุ่นวายไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่างๆในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจน หมายถึงการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่ามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ความรับผิดชอบมีมากน้อยเพียงใด

3. เป้าหมายของการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์การกับเป้าหมายการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์การกำหนดขึ้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจบารมีในความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกัน แม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมียอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่างๆที่แตกต่างกันนี้อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

ทงชัย สันติวงษ์, และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 125-126) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้

1. สถานการณ์ของการเอาแพ้ เอาชนะกัน บ่อยครั้งที่กลุ่ม 2 กลุ่มมีเป้าหมายไปคนละอย่างและไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่มได้พร้อม ๆ กัน ในเวลาเดียวกัน จึงทำให้แต่ละกลุ่มหาวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่มนั้น ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียให้กับอีกกลุ่มหนึ่ง จากสถานการณ์การเอาแพ้เอาชนะกันนี้ หากกลุ่มใดที่ชนะการแข่งขัน กลุ่มนั้นจะเกิดความสามัคคีภายในกลุ่ม มีการลดความตึงเครียดโดยการจัดกิจกรรมพิเศษเป็นการพักผ่อนหย่อนใจ มีการร่วมมือกันสูง ในทางตรงกันข้ามกลุ่มผู้แพ้จะเกิดการแตกแยก และยิ่งเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม มีการติเตียนว่ากล่าวกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2. การแข่งขันกันที่จะหาแนวทางให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายที่ต่างกัน และแต่ละฝ่ายต่างพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง แต่ความขัดแย้งในแบบที่ 2 นี้แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายเหมือนกัน แต่ขัดแย้งในด้านความคิดที่ต่างกันถึงแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้นอย่างไร ได้มี

บุคคลหลายบุคคลกล่าวว่าความขัดแย้งในแบบนี้จะรุนแรงมากกว่าแบบแรกกลุ่มจะมีการดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งจากงบประมาณ หรือได้รับทรัพยากรอื่นๆ ที่หายากและมีจำกัดมากกว่ากลุ่มอื่น บ่อยครั้งความขัดแย้งแบบนี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคลที่ 3 คือองค์กร

3. ความไม่ลงรอยกันหรือเข้ากันไม่ได้ในด้านฐานะ เรื่องของฐานะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับหลายๆ คน ต้องการที่จะรู้ว่าฐานะของตนเองเป็นอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับคนอื่นอย่างไร สิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาด้านฐานะคือการกำหนดสายบังคับบัญชาที่เป็นลำดับขั้นซึ่งทำให้แต่ละคนมีฐานะแตกต่างกันไปตามลำดับขั้นที่กำหนดไว้ คนที่มีฐานะ หรือลำดับขั้นที่สูงกว่ามักไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นหรือรับคำสั่งจากผู้ที่มิมีฐานะหรือลำดับขั้นที่ต่ำกว่าและผู้หญิงมักจะถูกคำนึงว่าด้อยกว่าผู้ชาย ความแตกต่างของฐานะจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความแตกต่างกันทางด้านความเข้าใจ และจากการรับรู้ของคนแต่ละคนจะมองโลกต่างกันไป และมักจะแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ตนคิดว่าเหมาะสม หรือที่เคยได้รับรู้มาความเข้าใจ จากการที่รับรู้แตกต่างกันเป็นสิ่งที่ควรได้รับความสนใจมากโดยเฉพาะกลุ่มเมื่อกลุ่มได้รับการรับรู้ที่ต่างกัน มีการเกี่ยวข้องกันระหว่างกลุ่ม อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เนื่องจากมีแนวความคิดเกี่ยวกับงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายของกลุ่มแตกต่างกัน อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 294) ให้ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้ง ไว้ดังนี้ ความขัดแย้งของบุคคล หรือกลุ่มมีพลังที่อาจกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ดังนั้นสาเหตุความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรเรียนรู้เป็นอันดับแรก และก่อนที่ผู้บริหารจะใช้ความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพ จึงควรเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้

1. การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากร (competition for resources) การขาดแคลนทรัพยากรก่อให้เกิดความขัดแย้งเป็นประจำ เช่น การแข่งขันกันเพื่อแย่งพื้นที่ในสำนักงาน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ หรือข้อมูลข่าวสารเป็นสาเหตุของความขัดแย้งแต่ละคนและระหว่างกลุ่ม

2. ความไม่เป็นอิสระต่อกันระหว่างกลุ่ม (group interdependence) ความไม่เป็นอิสระต่อกัน เช่น สิ่งไหนที่นำมารวมกัน (pool) ใช้ด้วยกันหรือขึ้นตรงต่อกันอาจมีผลสืบเนื่องตามมา หรือมีการตอบสนองในทางตรงกันข้าม เพราะความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสามารถเกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นการที่กลุ่มหนึ่งทำงานขึ้นตรงกับความคิดริเริ่มของอีกกลุ่มหนึ่งหรือต้องทำกิจกรรมตามกลุ่มหนึ่งหรือต้องทำกิจกรรมตามกลุ่มอื่น ความไม่เป็นอิสระสืบเนื่องกันมาหรือความเห็นที่ตรงกันข้ามกับกลุ่มทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นเมื่อกลุ่มหนึ่งไม่สามารถดำเนินงานได้โดยอิสระ เพราะจะต้องคอยกลุ่มอื่นให้เสร็จงานเสียก่อนหรือเมื่อกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต้องส่งหรือ รับงานที่ไม่มีคุณภาพจากกลุ่มอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นตามมา

3. ความแตกต่างกันระหว่างบุคคล (interpersonal difference) บุคคลที่มีภูมิหลัง บุคลิกภาพ หรือค่านิยมที่แตกต่างกัน อาจเกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่น ซึ่งกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลได้

4. เป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้ (goal in compatibility) บุคคลแต่ละคน หรือกลุ่มที่อยู่ในองค์การบางครั้งอาจมีเป้าหมายที่ดำเนินการแตกต่างกันซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เพราะเป้าหมายถูกกำหนดขึ้นหลายระดับ ผู้บริหารจึงต้องรับทราบอยู่เสมอเกี่ยวกับความไม่ลงรอยกันหรือไม่สอดคล้องกันของเป้าหมาย ยกเว้นเมื่อพนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะประสานเป้าหมายของตนเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

5. ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร (communication issues) การขาดการติดต่อสื่อสารหรือการบิดเบือนการติดต่อสื่อสารสามารถเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้ง ถ้าข้อมูลข่าวสารไม่เป็นอิสระในการใช้ และสามารถหาได้ง่ายจากบรรดาสมาชิกทั้งหมดของกลุ่ม ความขัดแย้งจะเพิ่มขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มด้วยกันที่ต้องการติดต่อสื่อสารเพื่อจะทำให้กลุ่มหรือบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6. ความไม่เหมาะสมของระบบรางวัลตอบแทน (inappropriate reward systems) ผู้บริหารอาจจะสร้างความขัดแย้งได้ถ้ากำหนดระบบการให้รางวัลโดยไม่คิดให้รอบคอบ เพราะรางวัลของกลุ่มหรือบุคคลหมายถึงความสำเร็จที่สามารถทำได้ ถ้าได้มาเพียงค่าใช้จ่ายตามเป้าหมายหรือตามกิจกรรมของกลุ่ม หรือบุคคลเท่านั้น ดังนั้นแม้ว่าผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าเน้นการแข่งขันกัน แต่ความไม่เหมาะสม ในการกำหนดระบบรางวัลตอบแทนก็สามารถสร้างความขัดแย้งในการมุ่งทำลายมากกว่าการสร้าง ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

ไมล์ (Miles, 1980, p. 253) ได้นำเสนอให้เห็นสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

1. การพึ่งพากันในหน้าที่การงาน เป็นองค์ประกอบแรกที่เป็นสาเหตุปัญหาของความขัดแย้ง โดยพื้นฐานแล้วการพึ่งพาในหน้าที่การงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มมีมากขึ้นเท่าใด ความเป็นไปได้ของความขัดแย้งมีมากขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งเป็นเพราะการพึ่งพาในหน้าที่การงานที่มากขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ดังนั้นความไม่ตกลงเห็นชอบในเรื่องเล็กน้อย สามารถขยายใหญ่โตรวดเร็ว บานปลายได้

2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ ความแตกต่างในสถานะระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม สามารถเอื้ออำนวยโอกาสสำหรับปัญหาความขัดแย้งได้ เช่นผู้บริหารในองค์การมากมายมีอภิสิทธิ์ที่จะเอาเวลาทำงานราชการในแต่ละวันไปทำธุรกิจส่วนตัวและกิจกรรมอื่นๆ ในขณะที่พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่ผู้บริหารไม่สามารถทำเช่นนั้นได้สามารถที่จะมีผลกระทบต่อทัศนคติความคิดเห็นของบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหาร เกี่ยวกับนโยบายและความเป็นธรรมขององค์การอย่างมาก

3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายปัญหาความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นมาจากความไม่ชัดเจนของอำนาจตามกฎหมาย สถานการณ์ซึ่งมีความ

ไม่ชัดเจนว่าเรื่อง บางเรื่องเป็นผู้รับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น มีองค์การหลายแห่ง ใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรโดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่และฝ่ายซึ่งผู้สมัครจะได้รับการบรรจุในฝ่ายนั้นเป็นผู้ประเมินผู้สมัคร สอบแข่งขันสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกทั้งนี้ก็เพราะว่าทั้งสองแผนกต่างเกี่ยวข้องกับในกระบวนการจ้าง เกิดอะไรขึ้น ถ้าแผนกหนึ่งต้องการจ้างบุคคลหนึ่ง แต่อีกแผนกหนึ่งไม่ต้องการ

4. อุปสรรคการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคต่างๆ ของการติดต่อสื่อสาร มีศักยภาพอย่างสำคัญสำหรับความขัดแย้ง เมื่อบุคคลหนึ่งเข้าใจผิดในข่าวสาร หรือเมื่อข่าวสารข้อมูลถูกยับยั้ง มีอยู่บ่อยที่บุคคลนั้นๆ จะตอบสนองด้วยความคับข้องใจและความโกรธ

5. การพึ่งพาคล้งทรัพยากรร่วมกัน เมื่อไรก็ตามที่แผนกหรือฝ่ายต่างๆ ต้องแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกือบจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นเมื่อทรัพยากรมีจำกัด

6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัลเอื้ออำนวยต่อศักยภาพแห่งความขัดแย้งในองค์การมากขึ้น ในองค์การแห่งหนึ่งกลุ่มต่าง ๆ ถูกประเมินผลและการได้รับรางวัลแห่งความดีความชอบโดยใช้เกณฑ์ที่ต่างกัน

7. ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะพิเศษส่วนตัวต่างก็มีอิทธิพลต่อคุณภาพ และลักษณะธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความเด่น ความก้าวร้าว ความเผด็จการของบุคคล และความอดกลั้นต่อความคลุมเครือ ทั้งหมดนี้ดูเหมือนมีอิทธิพลเหนือบุคคล ที่จะต่อสู้รับมือกับปัญหาความขัดแย้งที่มีศักยภาพอย่างไร

นิวแมนและบรูล (Pneuman, & Bruehi, 1982, p. 35) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบของบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน
3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

روبบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) ได้จำแนกสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งเป็นหมวดใหญ่ๆ ได้ 3 ประเภทได้แก่

1. สาเหตุจากการติดต่อสื่อสาร เช่น
 - 1.1 ไม่เข้าใจในความหมาย
 - 1.2 ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - 1.3 ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง
 - 1.4 มีความจำกัดความในการติดต่อสื่อสาร
 - 1.5 ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

2. สาเหตุจากโครงสร้างองค์การ เช่น
 - 2.1 ความแตกต่างในอำนาจหน้าที่
 - 2.2 สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
 - 2.3 ภาระงานไม่เท่ากัน
 - 2.4 วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน
 - 2.5 การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน
 - 2.6 บทบาทขัดแย้งกัน
 - 2.7 ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแก่กันใช้
3. สาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น
 - 3.1 เข้ากับคนอื่นไม่ได้
 - 3.2 มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปปัญหาความขัดแย้งได้ดังนี้ คือสภาพปัญหาที่เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยมีสาเหตุมาจากบุคคลแต่ละคนมีข้อมูลที่แตกต่างกันจะทำให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ที่แตกต่างกัน เรื่องส่วนตัว โครงสร้างขององค์การ ความจำกัดทางด้านงบประมาณ ทรัพยากร และเรื่องของผลประโยชน์ที่ไม่สามารถตกลงกันได้

4. สาเหตุความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins)

ในการศึกษาครั้งได้เสนอ สาเหตุปัญหาความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) โดยจำแนกสถานการณ์ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุความขัดแย้ง เป็น 3 กลุ่มคือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และตัวแปรส่วนบุคคล ผู้วิจัยได้นำกรอบมาประกอบการพิจารณาและสามารถจัดแนวคิดใหม่ได้ดังนี้

4.1 การสื่อสาร(communication)

โรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) ได้กล่าวถึงการสื่อสารเป็นสภาพการณ์อย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง พบว่าความขัดแย้งไม่ได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด และสภาพที่มีความเข้าใจผิดทำให้เกิดความขัดแย้ง

4.1.1 ความหมายของการสื่อสาร

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 39) ได้กล่าวว่าการสื่อสารเกิดจากพฤติกรรมการสื่อสารของผู้ส่งไปยังผู้รับ และพฤติกรรมตอบรับที่มีต่อการสื่อสารของผู้ส่งสาร

ทองใบ สุดซารี (2545, หน้า 107) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นการส่งความหมายไปยังผู้รับ โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้รับแปลความหมายและความเข้าใจ

ความหมายได้ตรงความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการสื่อสารในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ลงไปถึงเจ้าหน้าที่ระดับล่างและระหว่างเพื่อนร่วมงานกันเองเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดีย่อมทำให้การทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ลดภาวะการณีสถูญเสี่ยลง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 255) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารหมายถึงการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่สำคัญต่างๆ

วิรัช สงวนวงค์วาน (2546, หน้า 115) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารหมายถึงการถ่ายโอนและทำความเข้าใจในความหมาย ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง

รอย, และเบทสัน (Ruesch & Beteson, 2006, p. 1) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารโดยสรุปว่า การสื่อสารไม่ใช่การถ่ายทอดข่าวสารด้วยภาษาพูดและภาษาเขียน โดยมีเจตนาชัดเจนเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมทุกอย่างที่บุคคลหนึ่งกระทำ แล้วส่งผลให้บุคคลอื่นเข้าใจ

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster Dictionary Online, 2006) กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า การสื่อความหมายในภาษาอังกฤษใช้คำว่า communication ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า communis หมายถึงการรวม เมื่อมีการสื่อสารหรือการสื่อความหมาย ก็หมายถึงว่ามีการกระทำร่วมกันในบางสิ่งบางอย่าง นั่นคือการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ ความคิดของบุคคลนั่นเอง

สรุปการสื่อสารหมายถึงการสื่อสารที่ใช้ในองค์กร เป็นการแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อถ่ายโอนความหมาย ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึกไปยังผู้อื่นโดยใช้สื่อเช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือท่าทาง

4.1.2 ลักษณะของการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

นันทนา ธรรมบุศย์ (2538, หน้า 63) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการสื่อสารคือเกิดจากการสื่อสารผิดพลาดซึ่งอาจจะเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

ธงชัย สันติวงษ์, และชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 125-126) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการสื่อสารคือความแตกต่างกันทางด้านความเข้าใจ และจากการรับรู้ของคนแต่ละคนจะมองโลกต่างกันไป และมักจะแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ตนคิดว่าเหมาะสม หรือที่เคยรับรู้มาและความเข้าใจ จากการที่รับรู้แตกต่างกันเป็นสิ่งที่ควรได้รับความสนใจมากโดยเฉพาะกลุ่ม เมื่อกลุ่มได้รับการรับรู้ที่ต่างกัน มีการเกี่ยวข้องกันระหว่างกลุ่ม อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เนื่องจากมีแนวความคิดเกี่ยวกับงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายของกลุ่มแตกต่างกัน อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

เวียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-36) กล่าวว่า การสื่อสารที่บกพร่องเกิดจาก เครื่องมือสื่อสารไม่ดี ไม่เหมาะสม ผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความเข้าใจไม่ตรงกัน และภาษาที่ใช้ ไม่ชัดเจน

ลาโรซ เนติธรรม (2542, หน้า 308) กล่าวว่า บุคคลได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกัน จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร เพราะการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายได้รับข้อมูลที่แตกต่างกันทำให้เกิดความเข้าใจที่แตกต่างกันในประเด็นเดียวกัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535, หน้า 149-152) กล่าวว่า การเกิดอุปสรรคในการสื่อสาร ในองค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 294) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง ที่มีสาเหตุมาจากการสื่อสารคือ การขาดการติดต่อสื่อสารหรือการบิดเบือน การติดต่อสื่อสารสามารถเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้ง ถ้าข้อมูลข่าวสาร ไม่เป็นอิสระในการใช้ และสามารถหาได้ง่ายจากบรรดาสมาชิกทั้งหมดของกลุ่ม ความขัดแย้งจะเพิ่มขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มด้วยกันที่ต้องการติดต่อสื่อสารเพื่อจะทำให้กลุ่มหรือบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263-264) ได้ให้ความเห็นว่าสาเหตุความขัดแย้งที่มาจาก การสื่อสารได้แก่ การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกัน หรือข้อมูลที่มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า หรือขาดตกบกพร่อง ไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดการเข้าใจผิด และได้รับข้อมูลที่มาก หรือน้อยเกินไป

ไมล์ (Miles, 1980, p. 115) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการสื่อสารคืออุปสรรคการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคต่างๆของการติดต่อสื่อสาร มีศักยภาพอย่างสำคัญสำหรับ ความขัดแย้ง เมื่อบุคคลหนึ่งเข้าใจผิดในข่าวสาร หรือเมื่อข่าวสารข้อมูลถูกยับยั้ง มีอยู่บ่อยที่บุคคลนั้นๆ จะตอบสนองด้วยความคับข้องใจและความโกรธ

روبินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการสื่อสาร ดังนี้คือ

1. ไม่เข้าใจในความหมาย
2. ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
3. ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง
4. มีความจำกัดความในการติดต่อสื่อสาร
5. ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

สรุปลักษณะของการสื่อสารที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่ การที่ บุคลากรไม่เข้าใจความหมายของข้อมูล การไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การได้รับข้อมูลไม่ถูกต้อง หรือไม่ครบถ้วน การที่บุคคลทั้งสองฝ่ายเข้าใจไม่ตรงกันหรือข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน ในกรณีเดียวกันมีความจำกัดและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

ความล่าช้าในการรับข้อมูล การได้รับข้อมูลมากเกินไปหรือน้อยเกินไป รวมถึงการใช้ภาษาสื่อสารที่ไม่ชัดเจน

4.2 โครงสร้างขององค์การ (structure)

روبินส์ (Robbins, 1983, pp.448 - 450) ได้ให้แนวคิด ลักษณะของโครงสร้างขององค์การที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยเห็นได้จากองค์การขนาดใหญ่ และมีภารกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย โครงสร้างขององค์การตามแนวคิดของروبินส์ (Robbins) ประกอบด้วยขนาดขององค์การทำงาน และความเชี่ยวชาญในการทำงาน

4.2.1 ความหมายของโครงสร้างขององค์การ

เนาวรัตน์ แยมแสงสิงข์ (2542, หน้า 71) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การแสดงให้เห็นถึงสายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 153) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ เช่น ขนาดของกลุ่ม ระดับความชำนาญเฉพาะด้านในงานที่มอบหมายให้สมาชิกในกลุ่ม ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ การลงรอยกันในเป้าหมายของสมาชิก รูปแบบผู้นำ การให้รางวัล และระดับการพึ่งพาต่อกันระหว่างกลุ่ม

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 101) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างขององค์การหมายถึงกรอบโครงงานขององค์การที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานเอาไว้

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547, หน้า 170) โครงสร้างขององค์การคือ แบบแผนที่กำหนดขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ ในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา โครงสร้างขององค์การเปรียบได้กับโครงกระดูกของมนุษย์

สรุปความหมายโครงสร้างขององค์การได้ว่า เป็นลักษณะของการลดหลั่นของสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น หรือขั้นตอนการบริหารงานขององค์การ เรื่องอำนาจบทบาท การสั่งการ การมอบหมายงานและการปฏิบัติงานในหน้าที่

4.2.2 ลักษณะของโครงสร้างขององค์การที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

เสนห์ โสมนัส (2538, หน้า 12 - 17) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งไว้ดังนี้ โครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักขององค์การเท่านั้น แต่จะประกอบไป

ด้วยวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน และของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วยซึ่งบางครั้งก่อให้เกิดความขัดแย้ง

สมยศ นาวิกการ (2538, หน้า 305) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
2. ความแตกต่างเป้าหมายของแผนกต่างๆ ความแตกต่างมักจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับผลประโยชน์
3. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้นเมื่อแผนกงานหนึ่ง ไม่สามารถเริ่มต้นงานของแผนกงานอื่นได้ จนกว่าแผนกงานอื่นจะทำงานได้สำเร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้
4. ความแตกต่างของค่านิยมและการรับรู้ ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างสมาชิกของแผนกงานต่างๆ ภายในองค์การ มักติดตามมาด้วยความแตกต่างกันของทัศนคติ ค่านิยม และการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538, หน้า 165) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ผลประโยชน์ เพราะบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อหาผลประโยชน์ต่อตนเอง ผลประโยชน์ได้แก่ ทรัพยากร ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความก้าวหน้า และความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน
2. บทบาทในองค์การไม่ชัดเจน หมายถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่ชัดเจนในองค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2540, หน้า 72) กล่าวว่าความเป็นธรรม ในการลด เลื่อน ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมจะเกิดความขัดแย้งขึ้น รวมถึงทรัพยากรในการบริหารที่ไม่เพียงพอ การแข่งขันของบุคลากรในองค์การเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

นพพงษ์ บุญยจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) ให้ความเห็นว่าองค์การใช้อำนาจไม่ถูกต้อง และมอบหมายงานไม่ชัดเจนจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33) กล่าวว่าองค์การที่มีความสับสนในกฎระเบียบ ไม่มีความยุติธรรม และมีผลประโยชน์ที่ขัดกันของบุคลากร จะเป็นองค์การที่มีความขัดแย้งได้ง่าย

สาโรช เนติธรรม (2542, หน้า 305) กล่าวว่าองค์การที่มีโครงสร้างแบบราชการที่มีลักษณะการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น มีกฎระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัด

และงานเป็นส่วนกลางขององค์การ และองค์การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรเกิดความไม่เชื่อมั่น และต่อต้าน

อรุณ รักธรรม (2538, หน้า 351 - 352) ให้ความเห็นว่าองค์การที่มีความขัดแย้งเป็นองค์การที่มีภาวะการณ์แข่งขันสูง ขาดความเป็นระบบของการเลื่อนตำแหน่ง มีความไม่แน่นอนและสับสนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ทองใบ สุดซารี (2545, หน้า 250 - 251) กล่าวว่า การพึ่งพาอาศัยกันระหว่างหน่วยงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นอาจมีการแข่งขันกันเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากร

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การที่ทำให้บุคคลหรือหน่วยงานรู้สึกว่างานของตนสำคัญกว่างานของบุคคลหรือหน่วยงานอื่น มีกฎระเบียบข้อบังคับมาก เป็นลักษณะโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

วิชัย โดสุวรรณจินดา (2535, หน้า 149 - 150) กล่าวว่า การแข่งขันให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน ความคลุมเครือของอำนาจหน้าที่เป็นลักษณะของโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ไมล์ (Miles, 1980, pp.115) ได้กล่าวว่าการพึ่งพาอาศัยกันในหน้าที่ การงาน การใช้ทรัพยากรที่ต่างกัน ความแตกต่างกันในเกณฑ์การปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัลความคลุมเครือในอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะที่เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

โรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448 - 450) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความแตกต่างในอำนาจหน้าที่
2. สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
3. ภาระงานไม่เท่ากัน
4. วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน
5. การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน
6. บทบาทขัดแย้งกัน
7. ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแย่งกันใช้

สรุปลักษณะของโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งคือองค์การที่มีสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ภาวะของงานบุคลากรไม่เท่ากัน มีวัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน ทรัพยากรในองค์การ มีไม่เพียงพอความคลุมเครือในขอบเขตอำนาจหน้าที่ การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน มีกฎระเบียบที่เข้มงวดมากเกินไป และมีการขัดแย้งกันของบุคลากรในเรื่องผลประโยชน์

4.3 ตัวแปรส่วนบุคคล (personal variables)

รอบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448 - 450) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลมีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุมากมีความขัดแย้งมาก และอายุน้อยมีความขัดแย้งน้อย ค่านิยมที่แตกต่างและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

4.3.1 ความหมายของตัวแปรส่วนบุคคล

เนาวรัตน์ แย้มแสงสังข์ (2542, หน้า 25) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล กระบวนการเช่นนี้จะสะท้อนถึงความเห็นของบุคคลออกมาซึ่งอาจเป็นไปในเชิงบวก และเชิงลบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 294) ได้ให้ความหมายของตัวแปรส่วนบุคคลหมายถึง ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 153) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลประกอบด้วยระบบค่านิยมของบุคคล และบุคลิกลักษณะ ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะที่แปลกและแตกต่างไป

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 211 - 212) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในเรื่องทัศนคติ บุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ และแรงจูงใจ

ประชุม โพธิกุล (2549, หน้า 1) กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล ความแตกต่างส่วนบุคคล ได้แก่อายุ ระบบค่านิยม การรับรู้ และบุคลิกภาพ

สรุปได้ว่า ตัวแปรส่วนบุคคลหมายถึง ลักษณะนิสัย อารมณ์ ค่านิยม ทักษะ ความเชื่อ บุคลิกภาพ อายุ บุคลิกลักษณะ การศึกษา และประสบการณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน

4.3.2 ลักษณะของตัวแปรส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 305) ได้กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งไว้คือความแตกต่างของค่านิยมและการรับรู้ การศึกษา ประสบการณ์สมาชิกภายในองค์การสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้

นพพงษ์ บุญยจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) ได้ให้ความเห็นว่าบุคคลที่มีความคิดเห็น ค่านิยม ทัศนคติ การรับรู้ อุดมการณ์ ความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมถึงบุคคลที่มีอคติต่อกัน เป็นลักษณะที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 294) ได้กล่าวว่าบุคคลที่มีความแตกต่างทางด้านภูมิหลัง บุคลิกภาพ หรือค่านิยมที่แตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การได้

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-34) กล่าวถึงองค์การที่มีบุคคลที่มีค่านิยม และวัฒนธรรม และวิธีการที่แตกต่างกัน มีอคติต่อกัน และบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน บุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

สาโรช เนติธรรม (2542, หน้า 304-306) ให้แนวคิดว่าค่านิยมที่อยู่ในรูปของความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ พื้นฐานทางครอบครัว การศึกษา การนับถือศาสนา ความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

สมคิด บางโม (2547, หน้า 263) กล่าวถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลสามารถสร้างความไม่พอใจให้ผู้เกี่ยวข้องโดยไม่เจตนา ด้วยการแต่งกาย กริยาท่าทาง การพูดจา

รอบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448 - 450) ได้กล่าวถึงตัวแปรส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายคือ บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตนเองมีศักดิ์และศรีต่ำ รวมถึงค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคล ทำให้บุคคลมีอคติ มีความเห็นไม่ตรงกัน ไม่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ บุคคลที่ไม่พอใจในบทบาทของตนเอง และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปตัวแปรส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือ บุคคลที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ ไม่พอใจในบทบาทของตนเอง ชอบวางอำนาจ ก้าวร้าว มีอคติต่อกัน มีความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพ ภูมิหลัง อายุ การศึกษา ความคิดเห็น ความเชื่อ วัฒนธรรม ค่านิยม อุดมการณ์ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความถนัด และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์การจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

5. ประเภทของความขัดแย้ง

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 305) ได้พบว่าประเภทของความขัดแย้งที่อาจเป็นไปได้ ในวิถีชีวิตขององค์การมีอยู่ 5 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร เมื่อข้อกำหนดของงานบางอย่างขัดแย้งกับความต้องการอื่น ๆ ของบุคคล หรือเมื่อบุคคลมีความคาดหวังว่าต้องกระทำได้มากกว่าที่ตนเองมีความรู้สึกว่าจะสามารถกระทำได้

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่บุคคลสองฝ่ายมีความเห็นและ ความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติได้

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มเกี่ยวพันกับแนวทางที่บุคคลปฏิบัติต่อแรงกดดันต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคลากรในองค์กร โดยองค์กรนั้น ๆ เป็นผู้กำหนด

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน แหล่งที่มาของความขัดแย้งประเภทนี้คือ ความต้องการทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัด ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนงานขององค์กร การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานภายในองค์กร และความแตกต่างของค่านิยมหรือการรับรู้ระหว่างแผนงานขององค์กร

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ได้พิจารณาว่าเป็นแบบความขัดแย้งที่ต้องการสำหรับระบบเศรษฐกิจ อย่างน้อยที่สุดหากว่าความขัดแย้งที่ถูกกำจัดอยู่กับการแข่งขันทางเศรษฐกิจแล้ว ความขัดแย้งดังกล่าวนี้ได้รับการยอมรับว่าจะนำไปสู่การพัฒนามากขึ้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 72-73) ได้พิจารณาประเภทของความขัดแย้งในลักษณะของเส้นทางสื่อสาร โดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการสื่อสาร ภาวะผู้นำกับการจูงใจของผู้บริหาร

2. ความขัดแย้งในแนวนอนเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น กับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ

3. ความขัดแย้งในแนวทแยงมุม เป็นความขัดแย้งที่เกิดกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในระดับหนึ่งกับต่างระดับ ต่างสายบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 14) ได้พิจารณาประเภทของความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน คือ ความสนใจกับพฤติกรรม ซึ่งความสนใจทั้งสองฝ่ายอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้จะทำให้เกิดความขัดแย้งเป็น 4 ลักษณะ ดังภาพ 2

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพ 2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

จากภาพจะเห็นว่ามีความขัดแย้งอยู่ 4 ลักษณะ

1. ความขัดแย้ง เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝง เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกันแต่มีพฤติกรรมไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเท็จ เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันแต่มีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มีความขัดแย้ง เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ก็จะไม่มีความขัดแย้ง

จากภาพข้างต้นความขัดแย้งแฝงและความขัดแย้งเท็จอาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่แท้จริงได้ และได้แบ่งความขัดแย้งออกได้ 6 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งภายในองค์การ
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ

สूपัน ราชสุวรรณ (2540, หน้า 16-17) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งไว้ 5 ประเภท ดังนี้คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคลเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลายๆอย่าง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสภาพการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกันและไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่กลุ่มสมาชิกภายในองค์การตั้งความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือตนสองคนขึ้นไปในขณะเดียวกัน เรียกความขัดแย้งในอำนาจหรือความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นเป้าหมายวิธีการ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกัน ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเรียกว่า ความขัดแย้งในประเด็น
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การซึ่งมี 3 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมายหรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่าความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เนื่องจากองค์การแบ่งออกเป็นสายระดับชั้นตามสายงานจึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารางวัลหรือ

ประโยชน์ขององค์การจึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งระหว่าง สายบังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานกับสายอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำด้านวิชาการซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2547, หน้า 336 - 337) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งที่มักจะเกี่ยวข้องหรือได้รับความกดดันจากการที่มีจุดมุ่งหมายหรือสิ่งที่คาดหวังเข้ากันไม่ได้
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่าที่มีความคิดเห็นตรงกันข้ามกับบุคคลอื่น ๆ อาจเป็นความขัดแย้งทางเนื้อหาหรือความขัดแย้งทางอารมณ์
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจเป็นความขัดแย้งที่มีพื้นฐานมาจากทางเนื้อหาหรือความขัดแย้งทางอารมณ์
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ อาจเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการแข่งขัน การเป็นปรปักษ์กันในทางธุรกิจ

สรุปประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้ คือประเภทปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบุคคล และไม่เกี่ยวกับบุคคล ประเภทปัญหาความขัดแย้งภายในบุคคล ประเภทปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ประเภทปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ และประเภทปัญหาความขัดแย้งระหว่างองค์การและองค์การ ประเภทปัญหาความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วนั้น แม้ว่าองค์การต่าง ๆ จะดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งขององค์การโดยมีกฎระเบียบข้อบังคับ จารีตประเพณีอื่น ๆ ไว้เป็นแนวปฏิบัติ เพื่อป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่และเกิดขึ้นในองค์การตลอดเวลา ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละองค์การ นำไปแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การต่อไป

6. ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

6.1 ผลของความขัดแย้งที่มีประโยชน์

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 308) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ไว้ดังนี้

1. เกิดความยืดหยุ่นขึ้นกับสมาชิกของกลุ่มที่อยู่ภายในสถานการณ์ของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะรวมตัวกันมากขึ้น และจะเลิกพูดถึงความขัดแย้งที่มีมาก่อน
2. เกิดผู้นำเมื่อความขัดแย้งมีความรุนแรงมากขึ้น บุคคลภายในกลุ่มที่มีส่วนช่วยต่อชัยชนะได้มากจะมีความสำคัญ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2539, หน้า 308) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีประโยชน์ไว้ว่า ความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้งได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่ หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารมีความสามารถ ย่อมประสานความแตกต่าง มาเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูล และเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน
5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความกลมเกลียวกัน
6. ความขัดแย้ง ที่เกิดจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยให้มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ (2540, หน้า 217) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีประโยชน์ไว้ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
 2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจเกิดความอยากรู้อยากเห็น
 3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
 4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
 5. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
 6. ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มอย่างชัดเจน ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนี้
 7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม
- พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 278 - 279) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ ไว้ดังนี้คือ

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล บุคคลมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ
2. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของคน ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าว รุกรานและได้รับการกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อมแทนที่จะได้ตอบโดยการใช้กำลังกับผู้อื่น
3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์การ
5. ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติ

6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กร

7. ก่อให้เกิดความสามัคคี

สรุปความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์คือความขัดแย้งที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เช่น ก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ทำให้องค์กรไม่หยุดอยู่กับที่ เกิดการปรับปรุงองค์กรมีความคิดที่หลากหลายและมีการริเริ่มสิ่งใหม่ และเป็นกระบวนการตรวจสอบองค์กร

6.2 ผลของความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์

สมยศ นาวิกาน (2538, หน้า 308) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ไว้ดังนี้

1. ความบิดเบือนของการรับรู้ของสมาชิกของกลุ่มกับกลุ่มของพวกเขาเอง และกลุ่มตรงกันข้ามจะถูกบิดเบือนพวกเขาเองจะมองทักษะและผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเองว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น

2. ภาพลวงตาในทางลบมีมาก เมื่อแต่ละฝ่ายต่างทับถมความคิดเห็นของอีก ฝ่ายหนึ่ง ความแตกต่างระหว่างกลุ่มจะถูกมองเห็นจะมีมากกว่าความเป็นจริง ในขณะที่ความแตกต่างภายในแต่ละกลุ่มจะถูกมองเห็นน้อยกว่าความเป็นจริง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2539, หน้า 308) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ไว้ดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่ความเครียดมากขึ้น

2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากร และเวลา

3. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกมากขึ้น

4. เป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่ความยุ่งเหยิงไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 217) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์

ไว้ดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งกันที่มุ่งเอาชนะกันให้ได้ โดยใช้วิธีต่าง ๆ นานา

2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามจะเข้าใจฝ่ายตรงกันข้าม จึงลดหรือลดการสื่อความหมาย หรือ สื่อความหมายอย่างบิดเบือน

3. แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น

4. ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตนหรือคณะที่สนับสนุนตนเป็นที่ตั้ง

5. ผู้บริหารมักแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการมองใกล้มากกว่ามองไกล และมองแคบมากกว่ามองกว้าง ต้องการเพียงแคื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น

6. คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุด

7. เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตนเองมากกว่าความอยู่รอดและความเจริญขององค์กรในอนาคต

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 278 - 279) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ไว้ดังนี้คือ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
5. ทำให้เกิดความเครียด หรือสุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในกลุ่มการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
9. ทำหายและส่งเสริมให้รักษาสภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหายอาจเป็น ชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต
11. ถ้าหากความขัดแย้งไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่ง จะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน
13. ทำให้สูญเสียกำลังคนในเมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดู และทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์กรนั้น

สรุป ความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์คือความขัดแย้งที่นำไปสู่ความเครียด เสียเวลา เสียทรัพยากร เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทำให้งานเกิดการเฉื่อยงาน ขาดการริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขาดความสามัคคี และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง จะเกี่ยวกับการวินิจฉัยและการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง เช่น เป้าหมายหรือวิธีการแตกต่างกันอย่างไร มีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซง ก็เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะพอดี และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539, หน้า 365)

เสริมศักดิ์ วิชาสารภณ (2540, หน้า 217) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งนั้น ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 249) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งประกอบไปด้วย การวินิจฉัยความขัดแย้ง การนิยามปัญหาความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

สรุปการบริหารความขัดแย้งได้ดังนี้คือการบริหารความขัดแย้งเป็นการวินิจฉัยเกี่ยวกับสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้งมาจากปัจจัยด้านใดบ้าง เพื่อจะได้หาแนวทางในการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมคือไม่มากเกินไปจนทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือน้อยเกินไปจนทำให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนา ส่วนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง

1. กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2539, หน้า 365 - 372) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม
3. พิจารณาจากผลที่ตามมาของความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมานั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี และผลที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร
4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิคใด ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและ สถานการณ์ ทั้งนี้จะต้องยึดหลักการที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มากทำให้ความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร ยุทธศาสตร์ ในการบริหารความขัดแย้งออกได้เป็น 4 แบบ หรือสถานการณ์คือ เพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ในกรณีที่สถานการณ์ที่ไม่มีความขัดแย้งหรือความขัดแย้งน้อย ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ใช้ในกรณี ที่สถานการณ์ที่มีความขัดแย้งมาก ดังภาพ 3



ภาพ 3 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 217) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความขัดแย้งไว้ ดังนี้ การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับ การวินิจฉัย และการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มคนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไรขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ตลอดจนพิจารณาถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะ使得ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการต่อไปนี้

1. การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับต่ำ
2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์การ
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 18) ได้เสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. รักษาระดับความสนใจและยอมรับข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
2. ตรวจสอบและควบคุมระบบบริหารให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้
3. ลงมือจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม อาจจะลดสภาพที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือแก้ปัญหาคือความขัดแย้งให้หมดไป อาจจะเข้าไปสัมผัสหรือร่วมแก้ปัญหาด้วย หรือไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การศึกษาและการสังเกตความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงระบบบริหารและทำงานร่วมกัน

ฟิลเลย์ (Fillely, 1975, p. 1) เสนอกระบวนการความขัดแย้งโดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง (antecedent condition of conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง เช่น

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล คนบางคนมีลักษณะที่พร้อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ เช่น ก้าวร้าว ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีอคติต่อผู้อื่น จู้จี้ จุกจิก ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

1.2 จุดมุ่งหมาย ค่านิยม วัตถุประสงค์ แตกต่างกัน

1.3 ปัญหาอุปสรรคจากการสื่อสาร

1.4 ความจำกัดของทรัพยากร

1.5 ลักษณะโครงสร้างองค์การ ประเภทขององค์การ ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน การแข่งขันให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้ง โดยอาจมีความรู้สึกว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (manifest behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้หรือ รู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (conflict resolution or supervision) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป

ทอมัส (Thomas, 1976, pp. 889-935) ได้แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ แต่ละตอนมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งถูกกระทำ การกระทำที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุมัติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจจะทำให้เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติความขัดแย้งแต่การรับรู้

ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของคนที่มีความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบความขัดแย้งจะคิดหาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบกับความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา พฤติกรรมนี้อาจทำให้ลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง ในขั้นตอนนี้แต่ละฝ่ายอาจจัดการกับความขัดแย้งเองหรือให้บุคคลที่สามเช่นผู้บริหาร ก็จะมีผลของความขัดแย้งตามมา ความขัดแย้งอาจสิ้นสุดลง ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจ หรืออาจทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจ หรือคับข้องใจ

روبินส์ (Robbins, 1983, p. 368) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน คือการมีสภาพการณ์นำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เช่น การสื่อสาร โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ และตัวแปรส่วนบุคคล เช่น ลักษณะของบุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคล
2. การรับรู้ คือหากบุคคลรู้สึกว่าเขาถูกรบกวนโดยสภาพการณ์หรือการรับรู้ว่าสภาพการณ์ส่งผลกระทบต่อตนเพราะการรับรู้ของบุคคลว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้
3. พฤติกรรมที่แสดงออก คือพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้งได้แก่ การแข่งขัน การร่วมมือ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยง หรือการยอมให้
4. ผลของความขัดแย้ง คือผลที่เกิดจากการจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจจะเป็นทั้งผลดีและเป็นประโยชน์สามารถเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม อาจเป็นผลเสียและไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่มได้

สรุป กระบวนการบริหารความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่คลี่คลายปัญหาความขัดแย้งให้ไปในทางที่ดีขึ้นและมีประโยชน์กับองค์กร กระบวนการบริหารความขัดแย้งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน อันเริ่มตั้งแต่การวินิจฉัยสาเหตุความขัดแย้ง การนิยามปัญหาของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่ตามกับความขัดแย้ง และยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ คือต้องมีหลักการทฤษฎี และต้องรู้จักนำหลักการและทฤษฎีมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ คู่กรณี และสิ่งแวดล้อม

2. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 309 - 310) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 แบบ คือ

1. การใช้อำนาจและการระงับ เป็นการบังคับอีกฝ่ายหนึ่งให้ยอมแพ้ เป็นการใช้อำนาจอย่างเผด็จการ เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ยั่งยืน ฝ่ายแพ้มักจะมีความรู้สึกที่ขุ่นข้องขำใน
2. การประนีประนอม เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามหาข้อยุติความขัดแย้งโดยการหาสิ่งที่เป็นกลาง เป็นรูปแบบที่ใช้ผู้ตัดสินเป็นบุคคลที่ 3 คือผู้บริหาร

3. การแก้ปัญหาาร่วมกัน เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันหาทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ

สปัน ราชสุวรรณ์ (2540, หน้า 36 - 37) ได้เสนอแนวความคิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของ จอห์นสัน (Johnson) โดยแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิดไว้ดังนี้

1. ฉลาม เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำหนึ่งถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนมากกว่าความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน

2. เต่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานต่ำ

3. หมี เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้น ก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. นกฮูก เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเผชิญกับปัญหา มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้ว่าจะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่นๆก็ตาม การเผชิญกับปัญหานี้พยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายของงานมากที่สุด

5. สุนัขจิ้งจอก เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลางคือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้างและได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง วิธีการนี้มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีพิพาทด้วยแรงงาน เช่นการเรียกร้องต่างๆของพนักงาน เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มตนเอง

2. การกลมกลืน ยอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เห็นฝ่ายตรงข้าม

3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยึดเรื่องไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

4. การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือ และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้การแก้ปัญหาแบบนี้ง่ายขึ้น

5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ใช้ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่ากัน

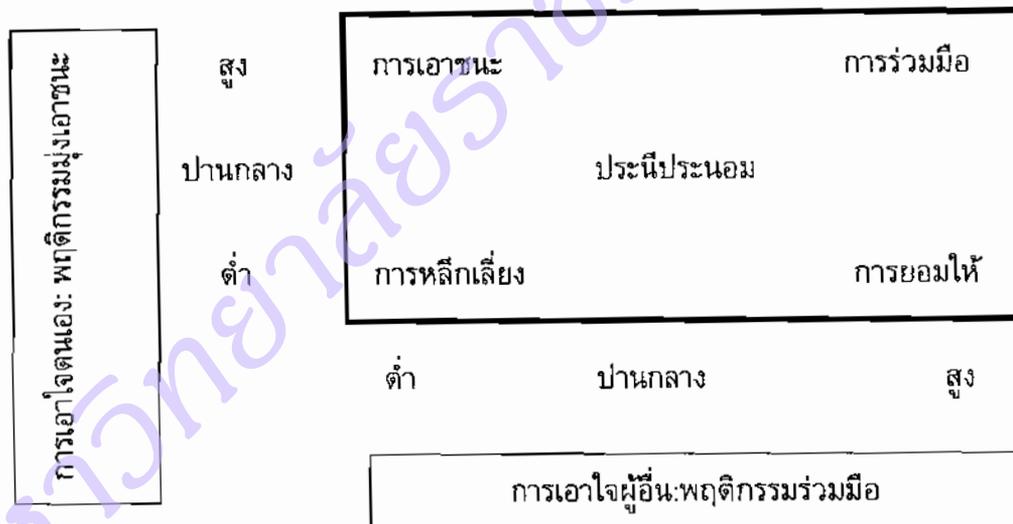
6. การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้

7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

8. การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่ทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้ตนเองมีโอกาสเรียนรู้

9. การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายตนเอง

ทอมัส (Thomas, 1976, pp. 889-935) ได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา พฤติกรรมสองแบบนี้คือ พฤติกรรมร่วมมือ กับ พฤติกรรมมุ่งเอาชนะซึ่งมีดังภาพ 4



ภาพ 4 แบบพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

พฤติกรรมการแสดงออกสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งการชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่อ้างถึงระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด

2. การร่วมมือ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

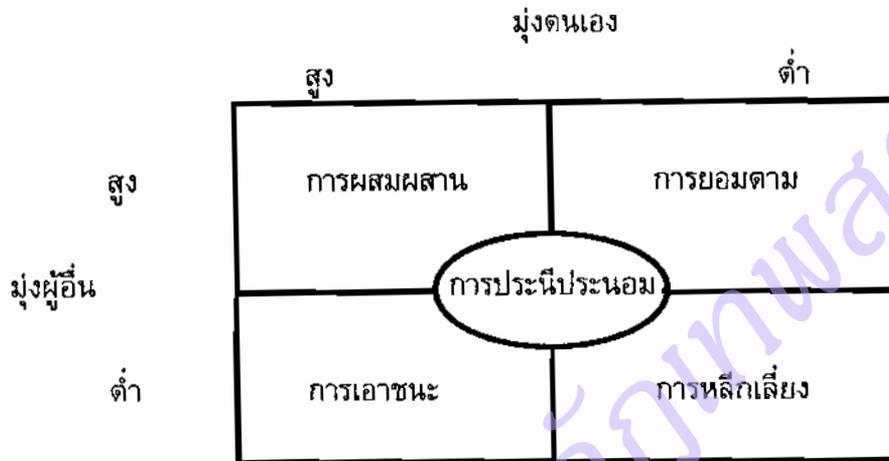
การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นพฤติกรรมความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการเอาชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมแบบความร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอม สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ zero-sum conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมา เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียการประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับ ความขัดแย้งโดยที่ต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและการแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขงาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามตั้งตนอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการวางเฉยไว้แล้วจะดีเอง จึงเป็นวิธีที่ยังไม่ได้พิจารณาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและยังไม่ได้แก้ปัญหาแต่อย่างใด ในอนาคตปัญหานี้ก็อาจเกิดขึ้นได้อีกเสมอ

5. ยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล เป็นการแก้ปัญหาเพียงชั่วคราวโดยยังมีความขัดแย้งยังอยู่

ราฮิม (Rahim, 1983, pp. 368-376) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังภาพ 5



ภาพ 5 แบบการบริหารความขัดแย้งของราฮิม

จากภาพเป็นแบบของการแก้ปัญหาความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ ดังนี้

1.1 การผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับสูงด้วย เช่นกันเป็นแบบที่จำเป็นต้องเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีการแก้ปัญหาและเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อนการแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากความขัดแย้งมา กำหนดวิธีการแก้ปัญหา วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว

1.2 การยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มองเห็นพ้องต้องกันเพื่อที่จะให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมทำตามจะไม่เห็นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้แก่ผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับอีกฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นข้อแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

1.3 การเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบ แพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่สำคัญ และต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วนหรือต้อง

กระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่เห็นด้วย เช่นการลดงบประมาณ เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหาร

1.4 การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นการแก้ปัญหาแบบถอนตัว การถอยหนี การปิดสวาทให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่สำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

1.5 การประนีประนอม (compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วยเป็นแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยี่นหมุย่นแมว หรือแบบ give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบ้าง เพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้มีเป้าหมายกันคนละอย่างหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆกัน

สรุปการแก้ปัญหาคความขัดแย้งคือทางเลือกที่ผู้บริหารโรงเรียนนำมาแก้ปัญหาคความขัดแย้งในโรงเรียนโดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งตามแนวคิดของทอมัส (Thomas)

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้เสนอการแก้ปัญหาคความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของทอมัส โดยแบ่งออกเป็น 5 แบบคือ การเอาชนะ (competition) การร่วมมือ (collaboration) การประนีประนอม (compromising) การหลีกเลี่ยง (avoiding) การยอมให้ (accommodation) (Thomas, 1992, p. 668)

1. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการเอาชนะ

ความหมายของการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการเอาชนะ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535, หน้า 174) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการเอาชนะไว้ว่าเป็นกรณีที่ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการโดยเร่งด่วนและไม่เสียเวลากับการแก้ข้อขัดแย้งผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่สั่งการโดยมิให้มีการโต้แย้ง และแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั่นเอง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 167) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการเอาชนะไว้ว่าเป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง โดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 257-256) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป โดยใช้วิธีการบังคับ-เชื้อเพลิง ใช้วิธีการชนะ-แพ้ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชา

ทอมัส (Thomas, 1976, pp. 889-935) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งการชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือ ความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่อ้างถึงระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เป็นการแก้ปัญหาแบบ win-lose

ราฮิม (Rahim, 1983, pp. 368-376) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความ คาดหวังของผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่สำคัญและต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่นดูไม่เห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมในการดำเนินตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะหมายถึงการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งโดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเอง ผู้บริหารทำทุกวิธีที่จะเอาชนะ เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงและประโยชน์ส่วนตน วิธีการแก้ไขปัญหานี้เป็นการใช้อำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและระเบียบที่เกี่ยวข้อง บังคับให้ปฏิบัติตาม หรือการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง มิให้มีการโต้แย้ง

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือ

ความหมายของการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 30 - 310) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบความร่วมมือว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งฝ่ายร่วมมือกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 240) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดการชนะ ทั้งสองฝ่าย เป็นการแก้ปัญหาแบบ win-win

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยขอความร่วมมือแบบให้ทั้งสองฝ่าย ร่วมมือกัน แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบตรงไปตรงมา หาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ และความพึงพอใจร่วมกัน ขจัดต้นเหตุของปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคตเป็นวิธีที่ชนะทั้งสองฝ่าย

ณัฐพันธ์ เขจรันท์, และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบร่วมมือไว้ว่าเป็นการแก้ปัญหา โดยการร่วมในการสำรวจสาเหตุปัญหา พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

ทอมัส (Thomas, 1976, pp. 889-935) การร่วมมือ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและการนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน มีมิติที่เป็นเอกฉันท์ ประสานความรู้สึกที่ดีของบุคคลและทดสอบจุดยืนของตนเองเพื่อที่จะเข้าใจคนอื่น มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นพฤติกรรม ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการเอาชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือหมายถึงวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการสำรวจสาเหตุและหิบบกแก้ปัญหาามาพิจารณาอย่างเปิดเผยหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ และนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน พิจารณาปัญหาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีมิติเป็นเอกฉันท์ ขจัดต้นเหตุปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต ประสานความรู้สึกที่ดีระหว่างบุคคลและทดสอบจุดยืนของตนเองเพื่อที่จะเข้าใจคนอื่น มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

ความหมายของการแก้ปัญหาแบบการประนีประนอม

สมยศ นาวิกาน (2538, หน้า 309-310) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาข้อยุติความขัดแย้งโดยการหาสิ่งที่เป็นกลาง เป็นรูปแบบที่ผู้ใช้ตัดสินเป็นบุคคลที่ 3 คือผู้บริหาร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมหรือการพบกันครึ่งทางว่าเป็นการแก้ปัญหของทั้งสองฝ่ายจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหขนาดใหญ่ซึ่งมีความซับซ้อนต้องใช้เวลามากจึงต้องหาข้อตกลงชั่วคราวหรือถอยกันคนละก้าวก่อน เพราะยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมดถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 257-258) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการ

ไกลเกลี้ย และปฏิบัติทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้ และไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงจะนำไปสู่ ความสามารถในการทำงานมากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

ทอมัส (Thomas, 1976, pp. 889-935) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรม ความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมแบบความร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ zero-sum conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมา เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง เป็นการแก้ปัญหาแบบ lose-lose

ราฮิม (Rahim, 1983, pp. 368-376) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วยเป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยี่นหมู ยี่นแมวหรือแบบ give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบ้างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายกันคนละอย่างหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆกัน

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมหมายถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีมาพิจารณา ถอยกันคนละก้าว การพบกันครึ่งทาง หาข้อยุติความขัดแย้งโดยการหาสิ่งที่เป็นกลาง พยายามประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนและให้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

ความหมายของการแก้ปัญหาแบบการหลีกเลี่ยง

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535, หน้า 174) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ทำได้โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัว หรือหลีกเลี่ยงทางไปโดยไม่มีการเผชิญหน้า หรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระเทือนฝ่ายอื่น จนเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นมา

ทอมัส (Thomas, 1976, pp. 889-935) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบการหลีกเลี่ยงว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและการแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามตั้งตนอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติการแสดงผลพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อ ความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการวางเฉยไว้แล้วจะดีเอง จึงเป็นวิธีที่ยังไม่ได้พิจารณาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและยังไม่ได้แก้ปัญหา แต่อย่างไรในอนาคตปัญหานี้ก็อาจเกิดขึ้นได้อีกเสมอ จึงถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย (lose-lose)

ราฮิม (Rahim, 1983, pp. 368-376) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นของการแก้ปัญหาแบบถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่สำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงหมายถึงการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่สนใจข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย หลีกเลี่ยง เพิกเฉย ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า การโต้เถียง การปิดสวิตช์ให้พ้น และเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการยอมให้

ความหมายของการแก้ปัญหาแบบการยอมให้

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 28) ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการยอมให้ว่าเป็นการแก้ปัญหาที่มุ่งชนะระดับต่ำและให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาในระดับสูง เน้นการเอาใจ เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยไม่ต้องการให้เกิด ความหมางใจระหว่างบุคคล

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 241) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ตามแนวคิดของทอมัส (Thomas) ว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล เป็นการแก้ปัญหาเพียงชั่วคราวโดยยังมีความขัดแย้งยังอยู่ จึงถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย (lose-lose)

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้เป็นการแก้ปัญหาเพื่อให้ปัญหายุติโดยเน้นความสำคัญหรือประโยชน์ของฝ่ายตรงกันข้าม เป็นการแก้ปัญหาชั่วคราวโดยยังมีปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริงอยู่

ถัญญูพันธ์ เขจรนนท์, และจัดยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการยอมให้ว่าเป็นการสนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่า

พิทักษ์ แจ้งประดิษฐ์ (2548, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบการยอมให้ว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกันข้ามกับการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือแต่ละคนไม่สนใจตนเอง แต่สนใจและคำนึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือจะออกมาในรูปของความใจกว้าง หรือที่เรียกว่าความรักแบบเสียสละ การเคารพเชื่อฟัง คำสั่ง หรือยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ทอมัส (Thomas, 1976, pp. 889-935) ยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หรือต้องการสามัคคี หลีกเลียงความยุ่งเหยิง หรือแตกแยก หรือต้องการให้สังคมยอมรับ ให้หลายคนเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล

ราฮิม (Rahim, 1983, pp. 368-376) ได้ให้ความหมายของการยอมให้ว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ยืนยันรักษาประโยชน์ เป็นแบบที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มองเห็นพ้องต้องกันเพื่อที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคว่าขัดแย้งแบบยอมทำตามจะไม่เห็นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้แก่อื่น การแก้ปัญหาคว่าขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาคว่าขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอีกฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือตนเองเป็นฝ่ายผิด อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ หรือยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นข้อแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

สรุปการแก้ปัญหาแบบยอมให้เป็นการแก้ไขปัญหาคว่าขัดแย้งของผู้บริหารที่ไม่มุ่งยืนยันรักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก เน้นเอาใจผู้อื่น เสียสละใจกว้าง ตนเองเป็นฝ่ายผิด ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจ ต้องการความสามัคคี หลีกเลียงความยุ่งเหยิง เน้นเป้าหมายการอยู่ร่วมกันเป็นสำคัญ ต้องการให้สังคมยอมรับ ให้หลายคนเห็นว่ามีเหตุผล มีข้อแลกเปลี่ยน คำนึงถึงผู้อื่นมากกว่าตนเองเป็นสำคัญ ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อรักษาสัมพันธภาพเอาไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สุปิ่น ราชสุวรรณ (2540, บทความย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของอีเวอวาร์ดและมอริสผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง
2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ไม่พบความแตกต่าง แต่เมื่อจำแนกตามเพศ พบความแตกต่าง
3. ความพึงพอใจของครู ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
4. ตามความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูมีความสัมพันธ์กันโดยที่การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบการแก้ปัญหา และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์ทางบวกในระดับความพึงพอใจของครู แบบการกลบเกลื่อนสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง แบบหลีกเลี่ยง และแบบการต่อสู้สัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง

อภิสิทธิ์ บุญญา (2541, บทความย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสานคือมีมิติสัมพันธ์สูงกับกิจสัมพันธ์สูง และผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูงกับด้านกิจสัมพันธ์สูง เลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้แตกต่างกันวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกมากที่สุดคือการประนีประนอม รองลงมาได้แก่การ หลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, บทความย่อ) ทำการวิจัยเรื่องแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง การประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การร่วมมือ และการแข่งขันน้อยที่สุด และแบบพฤติกรรมการบริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ ตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

เจลา คอนข่า (2544, บทความย่อ) ทำการวิจัยเรื่องวุฒิมภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี

ผลการวิจัยพบว่าระดับคุณภาพทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ ระดับวิธีการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรีเลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงไปคือการเผชิญหน้า ทั้งสองมีวิธีการเลือกใช้อยู่ในระดับมาก และเลือกใช้น้อยที่สุดคือวิธีการบังคับ และระดับคุณภาพทางอารมณ์กับการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กัน

ไพฑูริย์ นามบุญลือ (2544, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นอันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ ในด้านการทำงานเป็นอันดับแรก คือไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมาคือ การแบ่งพรรค แบ่งพวก สาเหตุในด้านสภาพองค์การอันดับแรก คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด รองลงมาคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน

ธนายุทธ แก่นแก้ว (2545, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและคณะครูอาจารย์มีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลมากที่สุด รองลงมาคือการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียว ความไม่พอใจในบทบาท การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิก รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย และความไม่ลงรอยในสถานภาพตามลำดับ การแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดในสาเหตุการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ตามแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างระหว่างสมาชิก ความไม่ลงรอยในสถานภาพ ความไม่พอใจในบทบาท และการบิดเบือนข่าวสาร ส่วนหาสาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด

ปัญญา พัฒนศุภย์ (2545, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายด้านสาเหตุด้านสภาพองค์การอันดับแรกคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมาคือการมีโครงสร้างขององค์การไม่ชัดเจน สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สาเหตุ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือการ

แบ่งพรรคแบ่งพวก รองลงมาคือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้วิธีการในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก คือการร่วมมือในการแก้ปัญหา รองลงมาคือวิธีการประนีประนอม

พิทักษ์ แจ้งประดิษฐ์ (2548, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ของผู้นำปัญหาความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะการเป็นผู้นำแบบผสมผสานในระดับมากผู้นำทาง บุคคลและผู้นำทางสถาบันในระดับปานกลาง มีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบ ส่วนบุคคลในระดับกลาง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสถานภาพของสถานศึกษาในระดับ น้อย ส่วนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ใช้วิธีแก้ปัญหาด้วย วิธีประนีประนอมวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า ในระดับมาก และใช้วิธีบังคับระดับน้อย

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบผู้นำสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษา อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบผู้นำทางบุคคล มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งและปัญหาในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แบบผู้นำทางสถาบัน แบบของผู้นำทางบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้า วิธีการบังคับ วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการ ประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้แบบของ ผู้นำแบบผสมผสาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการ เผชิญหน้า วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการประนีประนอม และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับวิธีการ หลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ 0.05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

คอนเทนท์ (Content, 1986, abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (ความเป็นผู้นำ) จาก 6 ตำบลในรัฐคา ลิฟอเนียตอนใต้ 144 คน กลุ่มประชากรได้แก่ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดทั้งระดับ ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่าครูใหญ่ใช้วิธีแก้ไข้ปัญหา แบบร่วมมือ และการประนีประนอม มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันใช้วิธีหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด สิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่ชอบใช้วิธีการแก้ปัญหา แต่ละวิธีไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

อินเวอร์นิซซี (Invernizzi, 1988, p. 1327) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกใน สถานการณ์ความขัดแย้งศึกษาธิการ และเทศมนตรี 30 คู่ รัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้แบบสอบถาม ของ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง ของเทศมนตรีสูงสุด คือการประนีประนอม การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยง ส่วนการปรองดอง และ การแข่งขันน้อยที่สุด

ส่วนการใช้พฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบการประนีประนอมและการร่วมมือสูงสุด การหลีกเลี่ยงอยู่อันดับที่สาม การแข่งขันและการปรองดองอยู่อันดับต่ำสุด การปรองดองเป็นแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเป็นนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ย่อมชี้ให้เห็นว่าเทศมนตรีมีการปรองดองมากกว่าศึกษาธิการ

ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งในเรื่องตัวแปรของอายุเทศมนตรีที่มีอายุมากจะให้การปรองดองมากจากการศึกษานั้นศึกษาธิการที่สำเร็จปริญญาโท จะให้ความร่วมมือมากกว่าคนที่สำเร็จปริญญาเอก และด้านภูมิศาสตร์ เทศมนตรีชนบทจะให้ความร่วมมือน้อยกว่าเทศมนตรีในเมือง

ลิทตัน (Litton, 1998, p. 2219) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลนา ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา น้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและยอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเทศมณฑลมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเทศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

อาดัมส์ (Adams, 1989, p. 1854) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง วิธีจัดการกับความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง โดยรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่งในรัฐเพนซิลวาเนียเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ครู 25 คน พบว่าความขัดแย้งส่วนมากเกิดจากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์กร หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสม จะชี้ให้เห็นความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

แอสเวิร์ท (Ashworth, 1989, p. 2314) ทำการวิจัยเรื่องวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษาธิการ ในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโดยกำหนดตัวแปรอิสระคือ เพศ อายุ ลักษณะโรงเรียน ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากศึกษาธิการ 188 คน ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา 116 คน ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถม 113 คน ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา กับศึกษาธิการมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมและศึกษาธิการมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

อเลนีส (Alanis, 1998, p. 1491) ได้ศึกษาคณะกรรมการโรงเรียนและบทบาทของศึกษาธิการ ที่ส่งผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหารโรงเรียน การศึกษาเรื่องนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการรับรู้ธรรมชาติของความขัดแย้งระหว่างประธานกรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษาธิการและยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสอง ฝ่ายจากการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากรื่องการติดตามการใช้งบประมาณของ กรรมการบริหารโรงเรียนและผลตอบแทนที่ผู้บริหารที่ควรจะได้รับ

จากงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาเป็นการศึกษาเรื่องความขัดแย้งจะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอม แบบร่วมมือ และการปรองดองในระดับสูงเช่นเดียวกัน และการศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาเขต 3 ในครั้งนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาเพื่อหาข้อค้นพบการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานโยบายและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มุ่งศึกษานโยบายและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้กรอบแนวคิด สาเหตุความขัดแย้งของโรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) และกรอบแนวคิดวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทอมัส (Thomas, 1992, p. 668) ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์และการแปลความหมายข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2549 มีจำนวนผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 231 คน ครูสายผู้สอนจำนวน 1,966 คน รวมประชากรทั้งหมดจำนวน 2,197 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครสวรรค์เขต 3, 2549, หน้า 5)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 เนื่องจากประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite populations) จึงใช้สูตรของยามานะ (Yamane) คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 129-130) จากสูตร

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	e	แทน	ความคลาดเคลื่อน
	N	แทน	จำนวนของประชากร

ก แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ความเชื่อมั่น 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% ($e = 0.05$) โดยได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 340 คน

สำหรับการสุ่มตัวอย่างนั้นใช้วิธีการสุ่มมีระบบ (system sampling) (วิลโลทองแฟม, 2542, หน้า 103) ตามจำนวนของประชากร ในแต่ละขนาดโรงเรียนจะสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยใช้ประชากรเป็นหน่วยในการสุ่ม

จากขนาดกลุ่มตัวอย่างนำมาหาขนาดความพอดีของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และขนาดของโรงเรียน โดยนำจำนวนของประชากรหารด้วยขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ช่วงความห่างเท่ากับ 6.46 ไปหารจำนวนผู้บริหารและครูผู้สอนแต่ละขนาดของโรงเรียน โดยปัดเศษให้ได้โรงเรียนละ 5 คน รวมทั้งผู้บริหาร 1 คน และครูผู้สอน 4 คน และนำจำนวนครูแต่ละขนาดของโรงเรียนไปหาสัดส่วนของโรงเรียนโดยจำแนกตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	จำนวนโรงเรียน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	จำนวนโรงเรียน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน
ขนาดเล็ก	139	139	364	16	16	64
ขนาดกลาง	70	70	889	30	30	120
ขนาดใหญ่	22	22	713	22	22	88
รวม	231	231	1,966	68	68	272

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3, 2549, หน้า 5

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามที่คณะผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบสำรวจรายการ (check list)

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามกรอบแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) จากสาเหตุ 3 ด้านได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านโครงสร้างขององค์กร และด้านตัวแปรส่วนบุคคล จำนวน 30 ข้อดังนี้

- 1) ด้านการสื่อสาร จำนวน 10 ข้อ
- 2) ด้านโครงสร้างขององค์กร จำนวน 10 ข้อ
- 3) ด้านตัวแปรส่วนบุคคล จำนวน 10 ข้อ

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert's scale) (ระวีวรรณ ชินะตระกูล, 2542, หน้า 125)

- 5 หมายถึง ระดับสาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับสาเหตุของความขัดแย้งมาก
- 3 หมายถึง ระดับสาเหตุของความขัดแย้งปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับสาเหตุของความขัดแย้งน้อย
- 1 หมายถึง ระดับสาเหตุของความขัดแย้งน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามกรอบแนวคิดของทอมัส (Thomas, 1992, p. 668) แบ่งออกเป็น 5 แบบคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ จำนวน 30 ข้อดังนี้

- 1) การเอาชนะ ตอบข้อ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 จำนวน 6 ข้อ
- 2) การร่วมมือ ตอบข้อ 7, 8, 9, 10, 11 และ 12 จำนวน 6 ข้อ
- 3) การประนีประนอม ตอบข้อ 13, 14, 15, 16, 17 และ 18 จำนวน 6 ข้อ
- 4) การหลีกเลี่ยง ตอบข้อ 19, 20, 21, 22, 23 และ 24 จำนวน 6 ข้อ
- 5) การยอมให้ ตอบข้อ 25, 26, 27, 28, 29 และ 30 จำนวน 6 ข้อ

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert's scale) (ระวีวรรณ ชินะตระกูล, 2542, หน้า 125)

- 5 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด
- 4 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาก
- 3 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งปานกลาง
- 2 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งน้อย
- 1 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งน้อยที่สุด

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (validity) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องการวัดและความถูกต้องของภาษาที่ใช้แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (index of item – objective congruence) จากสูตรดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์, 2535, หน้า 216)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากการหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ได้ค่าความเที่ยงตรง ระหว่าง 0.60 – 1.00 ทุกข้อ

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการทดลองใช้ทุกฉบับ มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้วิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient Method) จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538, หน้า 125)

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

โดยที่	α	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อ
	$\sum s_i^2$	แทน	คะแนนรวมความแปรปรวนแต่ละข้อ
	s_t^2	แทน	คะแนนรวมความแปรปรวนทั้งฉบับ

จากการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.79

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

2. การเก็บแบบสอบถามคืนโดยขอความอนุเคราะห์จากผู้ตอบแบบสอบถาม ส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยสอดซองปิดแสดมปีถึงผู้วิจัยไว้

3. ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืนตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยเดินทางไปประสานงานผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์และการแปลความหมายของข้อมูล

นำแบบสอบถามทั้งหมด มาตรวจสอบหาความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์และถูกต้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละและนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามที่คณะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จากแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

3. เกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับแบบสอบถามสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามที่คณะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

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

4. การแปลความหมายการให้คะแนนจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของคำตอบทั้งหมดตามของเขตของคะแนนเฉลี่ยดังนี้ (ประคอง ภรรณสูต, 2542, หน้า 108) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.50 - 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.50 - 4.49	หมายถึง	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.50 - 3.49	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.50 - 2.49	หมายถึง	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 - 1.49	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

5. ทดสอบสมมติฐาน สาเหตุและการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามที่คณะผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยใช้การทดสอบที (t-test) เกี่ยวกับ เพศ วุฒิการศึกษา และสถานภาพในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way anova) โดยการทดสอบเอฟ (f-test) เกี่ยวกับอายุ ประสบการณ์ใน

การปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน ถ้ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบโดยวิธีการของเชฟเฟ้ (scheffe's method)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยเลือกเฉพาะวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบสมมติฐานดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีสูตรดังนี้

1.1 ค่าร้อยละ (วิลโล ทองแผ่, 2542, หน้า 179)

$$\text{แทนด้วยสูตรค่าร้อยละ} = \frac{\text{ความถี่} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	f	แทน	ความถี่
	n	แทน	จำนวนทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย (วิลโล ทองแผ่, 2542, หน้า 181)

$$\text{แทนด้วยสูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	X_i	แทน	ค่าสังเกต
	$\sum_{i=1}^n$	แทน	ผลรวมค่าตั้งแต่ 1 ถึง n
	n	แทน	จำนวนค่าสังเกตทั้งหมด

กรณีข้อมูลที่มีการแจกแจงความถี่ แทนด้วยสูตรดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^k f_i X_i}{\sum_{i=1}^k f_i}$$

เมื่อ	f	แทน	ความถี่ของค่าสังเกตแต่ละค่า
	$\sum_{i=1}^k f_i X_i$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่างความถี่กับค่าสังเกต

k แทน จำนวนชั้นของการแจกแจงความถี่

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 184)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{n-1}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	ค่าสังเกต
	Σ	แทน	ผลรวม
	\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	f	แทน	ความถี่
	n	แทน	จำนวนค่าสังเกตทั้งหมด

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบชนิดที่เป็นอิสระต่อกันและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

2.1 การทดสอบที (t-test) ใช้สูตร (สุวีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 255)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S_p^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}, \quad df = n_1 + n_2 - 2$$

เมื่อ	t	แทน	การทดสอบ ที
	\bar{X}_1, \bar{X}_2	แทน	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
	n_1, n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
	S_p^2	แทน	ความแปรปรวนร่วม

2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one - way anova)
(สุวีย์ ศิริโกลาภิรมย์, 2546, หน้า 124)

$$F = \frac{MS_B}{MS_W} = df = l - 1, n - k$$

เมื่อ	MS_B	แทน	ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มยกกำลังสอง
	MS_W	แทน	ค่าเฉลี่ยภายในกลุ่มยกกำลังสอง
	n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
	k	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

3. สูตรการทดสอบ F ของเชฟเฟ (scheffe's method) (บุญธรรม กิจปรีดาภิรุทธิ์,
2535, หน้า 296 – 297)

$$F = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{MS_W \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right) (k - 1)}$$

เมื่อ	\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	k	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	MS_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผู้วิจัย ได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)
Sig.	แทน	ค่าทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสอง (sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสอง (mean squares)
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ตอน ตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการ วิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหา ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตอนที่ 3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ

ในตอนที่ 4 และตอนที่ 5 เปรียบเทียบโดยการทดสอบที (t-test) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแบ่งเป็น 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะนำมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (scheffe's method)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำนวน 340 คน จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน แสดงรายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพด้านต่าง ๆ

สถานภาพ	จำนวน (n=340)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	124	36.47
หญิง	216	63.53
2. อายุ		
ต่ำกว่า 35 ปี	33	9.70
35 – 44 ปี	65	19.12
45 ปีขึ้นไป	242	71.18

ตาราง 4 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (n=340)	ร้อยละ
3. สถานภาพในการปฏิบัติงาน		
ผู้บริหารโรงเรียน	68	20.00
ครูผู้สอน	272	80.00
4. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	239	70.29
สูงกว่าปริญญาตรี	101	29.71
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	47	13.82
10 -15 ปี	47	13.82
16 ปีขึ้นไป	246	72.36
6. ขนาดของโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	80	23.53
โรงเรียนขนาดกลาง	150	44.12
โรงเรียนขนาดใหญ่	110	32.35

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็น ร้อยละ 63.53 ส่วนเพศชายคิดเป็นร้อยละ 36.47 เมื่อจำแนกตามอายุส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.18 รองลงมาคืออายุระหว่าง 35 – 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.12 สถานภาพในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 80.00 วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.29 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 72.36 และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด คิด เป็นร้อยละ 44.12 รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 32.35

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

การศึกษสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร และความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาในแต่ละรายด้านและสรุปเป็นภาพรวมนำเสนอดังต่อไปนี้

2.1 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร ได้ผลการศึกษาแสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร	ระดับสาเหตุของความขัดแย้ง (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน	2.41	1.13	น้อย
2. การส่งข้อมูลไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง	2.50	1.26	ปานกลาง
3. การได้รับข้อมูลไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง	2.56	1.25	ปานกลาง
4. การใช้เครื่องมือในการสื่อสารไม่มีคุณภาพ	2.11	1.09	น้อย
5. การใช้ภาษาไม่ชัดเจนในการสื่อสาร	2.29	1.13	น้อย
6. การขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร	2.24	1.16	น้อย
7. การได้รับข้อมูลล่าช้าจากอีกฝ่ายหนึ่ง	2.51	1.15	ปานกลาง
8. การได้รับข้อมูลที่มากเกินไปจากอีกฝ่ายหนึ่ง	2.41	1.13	น้อย
9. การได้รับข้อมูลไม่เพียงพอจากอีกฝ่ายหนึ่งจนทำให้เกิดการผิดพลาด	2.62	1.24	ปานกลาง
10. การได้รับข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องเดียวกัน	2.62	1.32	ปานกลาง
ภาพรวม	2.43	0.99	น้อย

จากตาราง 5 พบว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เกิดจากสาเหตุด้านการสื่อสารในภาพรวมระดับน้อย ($\bar{X} = 2.43$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับน้อยและปานกลาง โดยรายการที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การได้รับข้อมูลไม่เพียงพอจากอีกฝ่ายหนึ่งจนทำให้เกิดการผิดพลาด ($\bar{X} = 2.62$) การได้รับข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องเดียวกัน ($\bar{X} = 2.62$) และการได้รับข้อมูลไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง ($\bar{X} = 2.56$) ตามลำดับ ส่วนในรายการ การใช้เครื่องมือในการสื่อสารไม่มีคุณภาพ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยสุด ($\bar{X} = 2.11$)

2.2 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ ได้ผลการศึกษาแสดงดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3

ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ	ระดับสาเหตุของความขัดแย้ง (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ความไม่ชัดเจนในสายบังคับบัญชาของโรงเรียน	2.69	0.94	ปานกลาง
2. การแบ่งภาระงานที่รับผิดชอบไม่เท่ากัน	3.38	1.08	ปานกลาง
3. ความไม่สอดคล้องกันในวัตถุประสงค์ของบุคลากรกับวัตถุประสงค์ขององค์การ	2.81	1.06	ปานกลาง
4. ความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่บุคลากร	3.76	1.10	มาก
5. ความยุติธรรมในการลงโทษ	2.76	1.22	ปานกลาง
6. การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	3.36	1.16	ปานกลาง
7. การมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่คลุมเครือไม่ชัดเจน	2.88	1.24	ปานกลาง
8. การใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	2.77	1.17	ปานกลาง
9. การใช้อำนาจไม่ถูกต้อง	2.92	1.30	ปานกลาง
10. การแบ่งงานที่ซ้ำซ้อนกัน	2.81	1.20	ปานกลาง
ภาพรวม	3.01	0.73	ปานกลาง

จากตาราง 6 พบว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เกิดจากสาเหตุด้านโครงสร้างขององค์การในภาพรวมระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลางและมาก โดยรายการที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.76$) การแบ่งภาระงานที่รับผิดชอบไม่เท่ากัน ($\bar{X} = 3.38$) และการแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.36$) ตามลำดับ ส่วนในรายการความไม่ชัดเจนในสายบังคับบัญชาของโรงเรียน เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยสุด ($\bar{X} = 2.69$)

2.3 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาแสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3

ความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล	ระดับสาเหตุของความขัดแย้ง (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้	2.56	1.20	ปานกลาง
2. บุคลากรไม่พอใจในบทบาทของตนเอง	2.53	1.19	ปานกลาง
3. บุคลากรที่มีการรับรู้ต่างกันทำงานร่วมกัน	2.31	1.17	น้อย
4. บุคลากรที่มีลักษณะก้าวร้าว	2.33	1.32	น้อย
5. บุคลากรที่มีอคติต่อกันทำงานร่วมกัน	2.33	1.26	น้อย
6. บุคลากรที่มีบุคลิกภาพต่างกันทำงานร่วมกัน	2.25	1.08	น้อย
7. บุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกันทำงานร่วมกัน	2.14	0.97	น้อย
8. บุคลากรที่มีค่านิยมต่างกันทำงานร่วมกัน	2.37	1.07	น้อย
9. บุคลากรที่มีอุดมการณ์ต่างกันทำงานร่วมกัน	2.41	1.09	น้อย
10. บุคลากรที่มีความชำนาญและความถนัดต่างกันทำงานร่วมกัน	2.28	1.04	น้อย
ภาพรวม	2.35	0.88	น้อย

จากตาราง 7 พบว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เกิดจากสาเหตุด้านตัวแปรส่วนบุคคลในภาพรวมระดับน้อย ($\bar{X} = 2.35$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับน้อยและปานกลาง โดยรายการที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ ($\bar{X} = 2.56$) บุคลากรไม่พอใจในบทบาทของตนเอง ($\bar{X} = 2.53$) และบุคลากรที่มีอุดมการณ์ต่างกันทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 2.41$) ตามลำดับ ส่วนในรายการบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกันทำงานร่วมกัน เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยสุด ($\bar{X} = 2.14$)

2.4 สรุปภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ได้ผลการศึกษาแสดงดังตาราง 8

ตาราง 8 สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3

สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับสาเหตุของความขัดแย้ง (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร	2.43	0.99	น้อย
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ	3.01	0.73	ปานกลาง
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล	2.35	0.88	น้อย
ภาพรวม	2.60	0.72	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เกิดจากสาเหตุด้านโครงสร้างขององค์การสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$) รองลงมาเกิดจากสาเหตุด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 2.43$) และสาเหตุด้านตัวแปรส่วนบุคคล ($\bar{X} = 2.35$) ซึ่งทั้ง 2 ด้านมีเกณฑ์ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุทั้ง 3 ด้านในภาพรวมพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.60$)

ตอนที่ 3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

การศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผู้วิจัยศึกษาจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการปฏิบัติของผู้บริหารต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่

เกิดขึ้นในโรงเรียน ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ได้ผลการศึกษาในแต่ละรายด้านและสรุปเป็นภาพรวม นำเสนอ ดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการเอาชนะ ได้ผล การศึกษาแสดงดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ	ระดับการปฏิบัติ (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร	2.12	1.12	น้อย
2. ยินกรานให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ	2.11	1.16	น้อย
3. ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น	2.08	1.23	น้อย
4. บังคับให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหาร	1.96	1.15	น้อย
5. ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากบุคคลอื่น	1.99	1.07	น้อย
6. ชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง	2.24	1.25	น้อย
ภาพรวม	2.08	1.03	น้อย

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะในภาพรวมระดับน้อย ($\bar{X} = 2.08$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า มีเกณฑ์อยู่ในระดับน้อยทุกรายการ โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.24$) บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร ($\bar{X} = 2.12$) และยินกรานให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ($\bar{X} = 2.11$) ตามลำดับ ส่วนในรายการบังคับให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มีการปฏิบัติต่ำสุด ($\bar{X} = 1.96$)

3.2 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการร่วมมือ ได้ผล
การศึกษาแสดงดังตาราง 10

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ด้วยการร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ	ระดับการปฏิบัติ (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ให้ทุกฝ่ายร่วมกันสำรวจสาเหตุของข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น	3.76	0.90	มาก
2. ให้ทุกฝ่ายร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง	3.33	1.15	ปานกลาง
3. รับฟังความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายและนำมาร่วมกันในการ แก้ปัญหา	3.69	1.18	มาก
4. นำปัญหามาพิจารณาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ	3.74	1.14	มาก
5. ยึดมติของทุกฝ่ายที่เป็นเอกฉันท์ในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง	3.69	1.12	มาก
6. ให้ทุกฝ่ายร่วมกันจัดที่ต้นเหตุของปัญหาเพื่อไม่ให้ เกิดขึ้นอีกในอนาคต	3.52	1.19	มาก
ภาพรวม	3.62	0.93	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือในภาพรวมระดับมาก ($\bar{X} = 2.62$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า มีเกณฑ์อยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้ทุกฝ่ายร่วมกันสำรวจสาเหตุของข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.76$) นำปัญหามาพิจารณาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ ($\bar{X} = 3.74$) และรับฟังความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายและนำมาร่วมกันในการแก้ปัญหากับยึดมติของทุกฝ่ายที่เป็นเอกฉันท์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ ส่วนในรายการให้ทุกฝ่ายร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง มีการปฏิบัติต่ำสุด ($\bar{X} = 3.33$)

3.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการประนีประนอม ได้ผลการศึกษาแสดงดังตาราง 11

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม	ระดับการปฏิบัติ (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะชนะในบางประเด็น	3.15	1.15	ปานกลาง
2. รับข้อขัดแย้งของกลุ่มทั้ง 2 ฝ่ายมาพิจารณา	3.46	1.19	ปานกลาง
3. พยายามหาทางประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาขึ้น	3.56	1.26	มาก
4. ถอยกันคนละก้าวเพื่อหาข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายพอใจ	3.43	1.17	ปานกลาง
5. ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	3.71	1.18	มาก
6. ค้นหาทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.66	1.15	มาก
ภาพรวม	3.49	1.03	ปานกลาง

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมในภาพรวมระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า มีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลางและมาก โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ($\bar{X} = 3.71$) ค้นหาทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.66$) และพยายามหาทางประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ ส่วนในรายการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะชนะในบางประเด็น มีการปฏิบัติต่ำสุด ($\bar{X} = 3.15$)

3.4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการหลีกเลี่ยง ได้ผลการศึกษาแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง	ระดับการปฏิบัติ (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ไม่รับรู้ ไม่สนใจ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น	2.13	1.14	น้อย
2. ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่ขัดแย้ง	2.09	1.13	น้อย
3. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	2.91	1.38	ปานกลาง
4. ปล่อยให้เวลาผ่านไปเพื่อลดข้อขัดแย้ง	2.61	1.20	ปานกลาง
5. ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น	2.32	1.11	น้อย
6. ปิดสว่ให้หันตัวเพื่อให้ผู้บริหารพินิจ	1.97	1.06	น้อย
ภาพรวม	2.34	0.87	น้อย

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงในภาพรวมระดับน้อย ($\bar{X} = 2.34$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า มีเกณฑ์อยู่ในระดับน้อยและปานกลาง โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ($\bar{X} = 2.91$) ปล่อยให้เวลาผ่านไปเพื่อลดข้อขัดแย้ง ($\bar{X} = 2.61$) และไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 2.32$) ตามลำดับ ส่วนในรายการปิดสว่ให้หันตัวเพื่อให้ผู้บริหารพินิจ มีการปฏิบัติต่ำสุด ($\bar{X} = 1.97$)

3.5 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการยอมให้ ได้ผล การศึกษาแสดงดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยการยอมให้ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการยอมให้	ระดับการปฏิบัติ (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ยอมปฏิบัติตามเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร	3.25	1.23	ปานกลาง
2. ยอมปฏิบัติตามเพื่อไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจ ระหว่างบุคคลากร	3.24	1.11	ปานกลาง
3. ยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการให้หลายคนเห็นว่าเป็นคนมี เหตุผล เสียสละ ใจกว้าง	2.96	1.16	ปานกลาง
4. ยอมปฏิบัติตามเพื่อเป้าหมายการอยู่ร่วมกันอย่างมี ความสุข	3.47	1.15	ปานกลาง
5. ยอมปฏิบัติตามโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ พยายามรักษาสัมพันธภาพขององค์กรเอาไว้	3.30	1.18	ปานกลาง
6. การยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการข้อแลกเปลี่ยนที่ผู้บริหาร พอใจ	2.60	1.08	ปานกลาง
ภาพรวม	3.14	0.87	ปานกลาง

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการยอมให้ในภาพรวมระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ยอมปฏิบัติตามเพื่อเป้าหมายการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ($\bar{X} = 3.47$) ยอมปฏิบัติตามโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อพยายามรักษาสัมพันธภาพขององค์กรเอาไว้ ($\bar{X} = 3.30$) และยอมปฏิบัติตามเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.25$) ตามลำดับ ส่วนในรายการการยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการข้อแลกเปลี่ยนที่ผู้บริหารพอใจ มีการปฏิบัติต่ำสุด ($\bar{X} = 2.60$)

3.6 สรุปวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ได้ผลการศึกษาแสดงดังตาราง 14

ตาราง 14 สรุปวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ (n=340)		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ	2.08	1.03	น้อย
2. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ	3.62	0.93	มาก
3. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม	3.49	1.03	ปานกลาง
4. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง	2.34	0.87	น้อย
5. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการยอมให้	3.14	0.87	ปานกลาง
ภาพรวม	2.93	0.50	ปานกลาง

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือในระดับมาก และมีการปฏิบัติสูงสุด ($\bar{X} = 3.62$) ใช้วิธีการแก้ปัญหาดด้วยการประนีประนอม ($\bar{X} = 3.49$) และการยอมให้ ($\bar{X} = 3.14$) ในระดับปานกลาง และใช้วิธีการแก้ปัญหาดด้วยการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 2.34$) และการเอาชนะ ($\bar{X} = 2.08$) ในระดับน้อย ซึ่งในวิธีการเอาชนะผู้บริหารมีการปฏิบัติต่ำสุด เมื่อพิจารณาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโดยรวมพบว่า มีเกณฑ์การปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$)

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ

การศึกษาเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างใน 6 ด้าน ประกอบด้วยสถานภาพด้าน เพศ อายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน นำเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

4.1 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามเพศ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเพศชาย และกลุ่มเพศหญิง ใช้การทดสอบที (t-test) ได้ผลแสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามเพศ

สาเหตุของความขัดแย้ง	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n = 124)		หญิง (n = 216)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร	2.36	0.93	2.47	1.02	0.926	0.355
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร	3.04	0.73	3.00	0.72	0.485	0.628
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล	2.41	0.84	2.32	0.90	0.942	0.347
ภาพรวม	2.60	0.68	2.59	0.74	0.124	0.902

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวม และในทุกรายด้านไม่แตกต่างกัน

4.2 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มอายุต่ำกว่า 35 ปี กลุ่มอายุ 35 – 44 ปี และกลุ่มอายุ 45 ปีขึ้นไป ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ได้ผลแสดงดังตาราง 16

ตาราง 16 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามอายุ

สาเหตุของความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	24.48	2	12.24	13.437	0.000*
	ภายในกลุ่ม	307.00	337	0.91		
	รวม	331.48	339			
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	11.84	2	5.92	11.983	0.000*
	ภายในกลุ่ม	166.42	337	0.49		
	รวม	178.26	339			
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	13.84	2	6.92	9.343	0.000*
	ภายในกลุ่ม	249.68	337	0.74		
	รวม	263.53	339			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	15.85	2	7.92	16.782	0.000*
	ภายในกลุ่ม	159.11	337	0.47		
	รวม	174.95	339			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมและในทุกรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe' s method) ได้ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 17

ตาราง 17 การทดสอบความแตกต่างระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของ
ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนก
ตามอายุเป็นรายคู่

สาเหตุของความขัดแย้ง		ต่ำกว่า 35 ปี	35 – 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
1.ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร				
ต่ำกว่า 35 ปี	(\bar{X} =3.21)	-	0.003*	0.003*
35 – 44 ปี	(\bar{X} =2.51)		-	0.279
45 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.30)			-
2.ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร				
ต่ำกว่า 35 ปี	(\bar{X} =3.58)	-	0.000*	0.000*
35 – 44 ปี	(\bar{X} =2.97)		-	0.968
45 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.95)			-
3.ความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล				
ต่ำกว่า 35 ปี	(\bar{X} =2.97)	-	0.001*	0.000*
35 – 44 ปี	(\bar{X} =2.26)		-	0.957
45 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.29)			-
4. ภาพรวม				
ต่ำกว่า 35 ปี	(\bar{X} =3.25)	-	0.000*	0.000*
35 – 44 ปี	(\bar{X} =2.58)		-	0.780
45 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.51)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนกลุ่มอายุต่ำกว่า 35 ปี กับกลุ่มอายุ 35 – 44 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 35 ปี กับกลุ่มอายุ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมและในทุกรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.3 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูผู้สอน ใช้การทดสอบที (t-test) ได้ผลแสดงดังตาราง 18

ตาราง 18 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน

สาเหตุของความขัดแย้ง	สถานภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร (n = 68)		ครูผู้สอน (n = 272)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร	2.49	1.00	2.41	0.99	0.537	0.592
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร	2.83	0.74	3.06	0.71	2.395	0.017*
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล	2.39	0.89	2.34	0.88	0.402	0.688
ภาพรวม	2.57	0.71	2.61	0.72	0.388	0.698

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีสถานภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร และความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะไม่แตกต่างกัน

4.4 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี ใช้การทดสอบที (t-test) ได้ผลแสดงดังตาราง 19

ตาราง 19 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

สาเหตุของความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา				t	Sig.
	ปริญญาตรี (n = 239)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n = 101)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร	2.37	0.97	2.57	1.03	1.686	0.093
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้าง ขององค์กร	2.97	0.69	3.11	0.79	1.679	0.094
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปร ส่วนบุคคล	2.28	0.87	2.53	0.89	2.369	0.018*
ภาพรวม	2.54	0.69	2.74	0.77	2.312	0.021*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร และความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะไม่แตกต่างกัน

4.5 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี กลุ่มประสบการณ์ 10 – 15 ปี และกลุ่มประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวได้ผลแสดงดังตาราง 20

ตาราง 20 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

สาเหตุของความขัดแย้ง ในโรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ความขัดแย้งที่เกิดจาก การสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	15.39	2	7.69	8.203	0.000*
	ภายในกลุ่ม	316.09	337	0.94		
	รวม	331.48	339			
2. ความขัดแย้งที่เกิดจาก โครงสร้างขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	5.69	2	2.85	5.557	0.004*
	ภายในกลุ่ม	172.57	337	0.51		
	รวม	178.26	339			
3. ความขัดแย้งที่เกิดจาก ตัวแปรส่วนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	11.48	2	5.74	7.674	0.001*
	ภายในกลุ่ม	252.05	337	0.75		
	รวม	263.53	339			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	10.20	2	5.10	10.432	0.000*
	ภายในกลุ่ม	164.75	337	0.49		
	รวม	174.95	339			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมและในทุกๆรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe' s method) ได้ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 21

ตาราง 21 การทดสอบความแตกต่างระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของ
ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนก
ตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่

สาเหตุของความขัดแย้ง		ต่ำกว่า 10 ปี	10 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
1.ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร				
ต่ำกว่า 10 ปี	(\bar{X} =2.95)	-	0.050*	0.000*
10 – 15 ปี	(\bar{X} =2.46)		-	0.693
16 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.32)			-
2.ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร				
ต่ำกว่า 10 ปี	(\bar{X} =3.33)	-	0.017*	0.007*
10 – 15 ปี	(\bar{X} =2.91)		-	0.853
16 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.97)			-
3.ความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล				
ต่ำกว่า 10 ปี	(\bar{X} =2.81)	-	0.037*	0.001*
10 – 15 ปี	(\bar{X} =2.35)		-	0.846
16 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.27)			-
4. ภาพรวม				
ต่ำกว่า 10 ปี	(\bar{X} =3.03)	-	0.007*	0.000*
10 – 15 ปี	(\bar{X} =2.57)		-	0.907
16 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.52)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
ต่ำกว่า 10 ปี กับกลุ่มประสบการณ์ 10 – 15 ปี และกลุ่มประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี กับกลุ่ม
ประสบการณ์ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมและในทุก
รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.6 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง และกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ได้ผลแสดงดังตาราง 22

ตาราง 22 การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

สาเหตุของความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2.61	2	1.31	1.338	0.264
	ภายในกลุ่ม	328.87	337	0.98		
	รวม	331.48	339			
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.92	2	0.96	1.831	0.162
	ภายในกลุ่ม	176.34	337	0.52		
	รวม	178.26	339			
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.63	2	0.82	1.051	0.351
	ภายในกลุ่ม	261.89	337	0.78		
	รวม	263.53	339			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.94	2	0.97	1.886	0.153
	ภายในกลุ่ม	173.02	337	0.51		
	รวม	174.95	339			

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมและในทุกๆรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตาม
ทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
จำแนกตามสถานภาพ

การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของ
ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตาม
สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างใน 6 ด้าน ประกอบด้วยสถานภาพด้านเพศ อายุ สถานภาพในการ
ปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน นำเสนอผล
การศึกษาดังต่อไปนี้

5.1 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตาม
ทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนก
ตามเพศ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเพศชาย และกลุ่มเพศหญิง ใช้การทดสอบที (t-test)
ได้ผลแสดงดังตาราง 23

ตาราง 23 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตาม
ทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต
3 โดยจำแนกตามเพศ

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n = 124)		หญิง (n = 216)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. วิธีการแก้ปัญหด้วยการเอาชนะ	1.95	1.03	2.16	1.03	1.784	0.075
2. วิธีการแก้ปัญหด้วยการร่วมมือ	3.67	1.00	3.59	0.89	0.806	0.421
3. วิธีการแก้ปัญหด้วยการประนีประนอม	3.61	1.10	3.43	0.98	1.523	0.129
4. วิธีการแก้ปัญหด้วยการหลีกเลี่ยง	2.25	0.87	2.39	0.88	1.340	0.181
5. วิธีการแก้ปัญหด้วยการยอมให้	3.00	0.99	3.21	0.78	2.186	0.030*
ภาพรวม	2.90	0.58	2.96	0.45	1.027	0.305

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการร่วมมือ วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการประนีประนอม และวิธีการแก้ปัญหาคด้วยการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน

5.2 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มอายุต่ำกว่า 35 ปี กลุ่มอายุ 35 – 44 ปี และกลุ่มอายุ 45 ปีขึ้นไป ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ได้ผลแสดงดังตาราง 24

ตาราง 24 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามอายุ

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	66.37	2	33.19	37.777	0.000*
	ภายในกลุ่ม	296.04	337	0.88		
	รวม	362.42	339			
2. วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	9.80	2	4.90	5.831	0.003*
	ภายในกลุ่ม	283.13	337	0.84		
	รวม	292.93	339			
3. วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	21.39	2	10.70	10.762	0.000*
	ภายในกลุ่ม	334.91	337	0.99		
	รวม	356.30	339			
4. วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	12.10	2	6.05	8.269	0.000*
	ภายในกลุ่ม	246.64	337	0.73		
	รวม	258.74	339			

ตาราง 24 (ต่อ)

วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
5. วิธีการแก้ปัญหาด้วย การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	6.11	2	3.06	4.114	0.017*
	ภายในกลุ่ม	250.28	337	0.74		
	รวม	256.39	339			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.19	2	0.09	0.365	0.694
	ภายในกลุ่ม	85.98	337	0.26		
	รวม	86.17	339			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งในทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe' s method) ได้ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 25

ตาราง 25 การทดสอบความแตกต่างระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง		ต่ำกว่า 35 ปี	35 – 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
1. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ				
ต่ำกว่า 35 ปี	(\bar{X} =3.42)	-	0.000*	0.000*
35 – 44 ปี	(\bar{X} =2.05)	-	-	0.564
45 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =1.91)	-	-	-
2. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการร่วมมือ				
ต่ำกว่า 35 ปี	(\bar{X} =3.19)	-	0.355	0.009*
35 – 44 ปี	(\bar{X} =3.47)	-	-	0.163
45 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =3.72)	-	-	-
3. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม				
ต่ำกว่า 35 ปี	(\bar{X} =2.80)	-	0.032*	0.000*
35 – 44 ปี	(\bar{X} =3.36)	-	-	0.161
45 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =3.63)	-	-	-
4. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง				
ต่ำกว่า 35 ปี	(\bar{X} =2.81)	-	0.238	0.001*
35 – 44 ปี	(\bar{X} =2.50)	-	-	0.074
45 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.23)	-	-	-
5. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมให้				
ต่ำกว่า 35 ปี	(\bar{X} =2.737)	-	0.123	0.018*
35 – 44 ปี	(\bar{X} =3.115)	-	-	0.804
45 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =3.195)	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนกลุ่มอายุต่ำกว่า 35 ปี กับกลุ่มอายุ 35 – 44 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 35 ปี กับกลุ่มอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารด้วยการเอาชนะ และวิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนวิธีการแก้ปัญหาด้วยการร่วมมือ วิธีการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง และวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมให้ ผู้บริหารและครูผู้สอนกลุ่มอายุต่ำกว่า 35 ปี กับกลุ่มอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.3 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูผู้สอน ใช้การทดสอบที (t-test) ได้ผลแสดงดังตาราง 26

ตาราง 26 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	สถานภาพ				t	Sig.
	ผู้บริหาร (n = 68)		ครูผู้สอน (n = 272)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ	1.78	0.74	2.16	1.08	2.700	0.007*
2. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการร่วมมือ	3.88	0.99	3.56	0.90	2.639	0.009*
3. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม	3.81	0.93	3.42	1.03	2.833	0.005*
4. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง	1.98	0.51	2.43	0.92	3.847	0.000*
5. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมให้	3.13	0.85	3.14	0.88	0.005	0.996
ภาพรวม	2.92	0.50	2.94	0.51	0.301	0.764

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 26 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีสถานภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ วิธีการแก้ปัญหาด้วยการร่วมมือ วิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม และวิธีการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมให้ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน

5.4 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี ใช้การทดสอบที (t-test) ได้ผลแสดงดังตาราง 27

ตาราง 27 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา				t	Sig.
	ปริญญาตรี (n = 239)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n = 101)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. วิธีการแก้ปัญหาดด้วยการเอาชนะ	2.00	0.92	2.28	1.24	2.298	0.022*
2. วิธีการแก้ปัญหาดด้วยการร่วมมือ	3.62	0.91	3.62	0.99	0.050	0.960
3. วิธีการแก้ปัญหาดด้วยการประนีประนอม	3.50	1.02	3.49	1.03	0.091	0.927
4. วิธีการแก้ปัญหาดด้วยการหลีกเลี่ยง	2.28	0.88	2.48	0.84	1.986	0.048*
5. วิธีการแก้ปัญหาดด้วยการยอมให้	3.18	0.86	3.04	0.89	1.343	0.180
ภาพรวม	2.91	0.53	2.98	0.44	1.104	0.270

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะต่อวิธีการแก้ปัญหาดความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อวิธีการแก้ปัญหาดด้วยการเอาชนะ และวิธีการแก้ปัญหาดด้วยการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนวิธีการแก้ปัญหาดด้วยการร่วมมือ วิธีการแก้ปัญหาดด้วยการประนีประนอม และวิธีการแก้ปัญหาดด้วยการยอมให้ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะไม่แตกต่างกัน

5.5 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี กลุ่มประสบการณ์ 10 – 15 ปี และกลุ่มประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ได้ผลแสดงดังตาราง 28

ตาราง 28 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	53.20	2	26.60	28.987	0.000*
	ภายในกลุ่ม	309.22	337	0.92		
	รวม	362.42	339			
2. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	12.83	2	6.42	7.719	0.001*
	ภายในกลุ่ม	280.10	337	0.83		
	รวม	292.93	339			
3. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	14.47	2	7.24	7.135	0.001*
	ภายในกลุ่ม	341.82	337	1.01		
	รวม	356.30	339			
4. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	9.25	2	4.63	6.248	0.002*
	ภายในกลุ่ม	249.49	337	0.74		
	รวม	258.74	339			
5. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	7.62	2	3.81	5.159	0.006*
	ภายในกลุ่ม	248.77	337	0.74		
	รวม	256.39	339			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.04	2	0.02	0.083	0.921
	ภายในกลุ่ม	86.13	337	0.26		
	รวม	86.17	339			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) ได้ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 29

ตาราง 29 การทดสอบความแตกต่างระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง		ต่ำกว่า 10 ปี	10 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
1.วิธีการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะ				
ต่ำกว่า 10 ปี	(\bar{X} =3.06)	-	0.000*	0.000*
10 – 15 ปี	(\bar{X} =2.03)		-	0.719
16 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =1.90)			-
2.วิธีการแก้ปัญหาด้วยการร่วมมือ				
ต่ำกว่า 10 ปี	(\bar{X} =3.14)	-	0.006*	0.001*
10 – 15 ปี	(\bar{X} =3.74)		-	0.931
16 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =3.69)			-
3.วิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม				
ต่ำกว่า 10 ปี	(\bar{X} =2.99)	-	0.050*	0.001*
10 – 15 ปี	(\bar{X} =3.50)		-	0.839
16 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =3.59)			-
4. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง				
ต่ำกว่า 10 ปี	(\bar{X} =2.73)	-	0.173	0.002*
10 – 15 ปี	(\bar{X} =2.40)		-	0.568
16 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =2.25)			-

ตาราง 29 (ต่อ)

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง		ต่ำกว่า 10 ปี	10 – 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
5. วิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมให้				
ต่ำกว่า 10 ปี	(\bar{X} =2.77)	-	0.112	0.006*
10 – 15 ปี	(\bar{X} =3.14)		-	0.887
16 ปีขึ้นไป	(\bar{X} =3.21)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนกลุ่มมีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี กับกลุ่มประสบการณ์ 10 – 15 ปี และกลุ่มประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี กับกลุ่มอายุตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารด้วยการเอาชนะ วิธีการแก้ปัญหาด้วยการร่วมมือ และวิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนวิธีการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง และวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมให้ ผู้บริหารและครูผู้สอนกลุ่มประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี กับกลุ่มอายุตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป มีทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.6 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง และกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ได้ผลแสดงดังตาราง 30

ตาราง 30 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	0.01	2	0.01	0.005	0.995
	ภายในกลุ่ม	362.41	337	1.08		
	รวม	362.42	339			
2. วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	0.74	2	0.37	0.428	0.652
	ภายในกลุ่ม	292.19	337	0.87		
	รวม	292.93	339			
3. วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	1.08	2	0.54	0.512	0.600
	ภายในกลุ่ม	355.22	337	1.05		
	รวม	356.30	339			
4. วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	0.42	2	0.21	0.274	0.760
	ภายในกลุ่ม	258.32	337	0.77		
	รวม	258.74	339			
5. วิธีการแก้ปัญหาคด้วยการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	1.74	2	0.87	1.149	0.318
	ภายในกลุ่ม	254.65	337	0.76		
	รวม	256.39	339			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.30	2	0.15	0.586	0.557
	ภายในกลุ่ม	85.87	337	0.25		
	รวม	86.17	339			

จากตาราง 30 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีทัศนะต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารในภาพรวมและในทุกรายด้านไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 มีลำดับขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
2. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
3. เพื่อเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน
4. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน

สมมติฐานของการวิจัย

สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 แตกต่างกันโดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 ปีการศึกษา 2549 จากโรงเรียน 231 แห่ง รวมประชากรทั้งหมดจำนวน 2,197 คน แบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 231 คน ครูผู้สอนจำนวน 1,966 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3, 2549, หน้า 5)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite populations) จึงใช้สูตรของยามานะ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือความคลาดเคลื่อน 0.05 ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2546, หน้า 129 - 130) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 340 คน แบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 68 คน และครูผู้สอน จำนวน 272 คน

3. การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างนำมาหาขนาดความพอดีของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และขนาดของโรงเรียน โดยนำประชากรทั้งหมดมาหารด้วยขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ช่วงความห่างเท่ากับ 6.46 และนำไปหารจำนวนครูของแต่ละขนาดของโรงเรียน โดยปัดเศษให้ได้โรงเรียนละ 5 คน รวมทั้งผู้บริหาร 1 คน และครูผู้สอน 4 คน และนำจำนวนครูแต่ละขนาดของโรงเรียนไปหาสัดส่วนของโรงเรียนโดยจำแนกตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เกี่ยวกับการสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบสำรวจรายการ (check list)

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามกรอบแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) จากสาเหตุ 3 ด้านได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านตัวแปรส่วนบุคคล แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert's scale) จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามกรอบแนวคิดของทอมัส (Thomas, 1992, p. 668) แบ่งออกเป็น 5 แบบคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert's scale) จำนวน 30 ข้อ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (validity) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องการวัดและความถูกต้องของภาษาที่ใช้แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (index of Item – objective congruence) ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 ทุกข้อ

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) โดยดำเนินการดังนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นครสวรรค์เขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการทดลองใช้ทุกฉบับ มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ของเครื่องมือ โดยใช้วิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (cronbach alpha Coefficient Method) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.79

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
2. การเก็บแบบสอบถามคืนโดยขอความอนุเคราะห์จากผู้ตอบแบบสอบถาม ส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยสอดซองปิดแสตมป์ถึงผู้วิจัยไว้
3. ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืนตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยเดินทางไปประสานงานบริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง และเก็บแบบสอบถามคืนได้ 340 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์และการแปลความหมายของข้อมูล

นำแบบสอบถามทั้งหมด มาตรวจสอบหาความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์และถูกต้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ และนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

จากแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

3. ทดสอบสมมติฐาน สาเหตุและการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยการทดสอบที (t-test) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแบ่งเป็น 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะนำมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (scheffe' s method)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.53 ส่วนเพศชายคิดเป็นร้อยละ 36.47 เมื่อจำแนกตามอายุส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.18 รองลงมามีอายุระหว่าง 35 – 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.12 สถานภาพในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 80.00 วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.29 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 72.36 และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.12 รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 32.35

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

1. สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือ สาเหตุด้านการสื่อสาร ในภาพรวมระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับน้อยและปานกลาง โดยรายการที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การได้รับข้อมูลไม่เพียงพอจากอีกฝ่ายหนึ่งจนทำให้เกิดการผิดพลาด การได้รับข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องเดียวกัน และการได้รับข้อมูลไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง

2. สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือ สาเหตุด้านโครงสร้างขององค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลางและมาก โดยรายการที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่บุคลากร การแบ่งภาระงานที่

รับผิดชอบไม่เท่ากัน และการแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

3. สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคล ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือ เกิดจากสาเหตุด้านตัวแปรส่วนบุคคล ในภาพรวมระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับน้อยและปานกลาง โดยรายการที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ บุคลากรไม่พอใจในบทบาทของตนเอง และบุคลากรที่มีอุดมการณ์ต่างกันทำงานร่วมกัน

4. สรุปภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือ สาเหตุด้านโครงสร้างขององค์การสูงสุด รองลงมาเกิดจากสาเหตุด้านการสื่อสาร และสาเหตุด้านตัวแปรส่วนบุคคล ซึ่งทั้ง 2 ด้านมีเกณฑ์ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุทั้ง 3 ด้านในภาพรวมพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

1. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการเอาชนะผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเอาชนะในภาพรวมระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับน้อยทุกรายการ โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร และยินยอมให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ส่วนในรายการบังคับให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มีการปฏิบัติต่ำสุด

2. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการร่วมมือ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้ทุกฝ่ายร่วมกันตรวจสอบสาเหตุของ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น นำปัญหามาพิจารณาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ และรับฟังความคิด ที่ดีของทุกฝ่าย และนำมาร่วมกันในการแก้ปัญหา กับยึดมติของทุกฝ่ายที่เป็นเอกฉันท์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตามลำดับ ส่วนในรายการให้ทุกฝ่ายร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง มีการปฏิบัติต่ำสุด

3. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการประนีประนอม ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลางและมาก โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ค้นหาทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และพยายามหาทางประนีประนอมเมื่อเกิด

ปัญหาขึ้น ตามลำดับ ส่วนในรายการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะชนะในบางประเด็น มีการปฏิบัติต่ำสุด

4. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการหลีกเลี่ยงผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับน้อยและปานกลาง โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ปล่อยให้เวลาผ่านไปเพื่อลดข้อขัดแย้ง และไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ตามลำดับ ส่วนในรายการ ปิดสว่ให้พ้นตัวเพื่อให้ผู้บริหารพ้นผิด มีการปฏิบัติต่ำสุด

5. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการยอมให้ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการยอมให้ในภาพรวมระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ โดยรายการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ยอมปฏิบัติตามเพื่อเป้าหมายการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ยอมปฏิบัติตามโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อพยายามรักษาสัมพันธภาพขององค์กรเอาไว้ และยอมปฏิบัติตามเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ตามลำดับ ส่วนในรายการการยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการข้อแลกเปลี่ยนที่ผู้บริหารพอใจ มีการปฏิบัติต่ำสุด

6. สรุปวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้คือวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือในระดับมาก และมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะตามลำดับ ซึ่งในวิธีการเอาชนะผู้บริหารมีการปฏิบัติต่ำสุด เมื่อพิจารณาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโดยรวมพบว่ามีเกณฑ์การปฏิบัติในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ

1. การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามเพศพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวม และในทุกรายด้านไม่แตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามอายุพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมและในทุกรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีสถานภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร และความขัดแย้งที่เกิดจาก ตัวแปรส่วนบุคคล ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะไม่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากตัวแปรส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร และความขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะไม่แตกต่างกัน

5. การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี กลุ่มประสบการณ์ 10 – 15 ปี และกลุ่มประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมและในทุกๆรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. การเปรียบเทียบระดับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งในภาพรวมและในทุกๆรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ

วิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมให้ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน

5. การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี กลุ่มประสบการณ์ 10 – 15 ปี และกลุ่มประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง และกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารในภาพรวมและในทุกรายด้านไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 มีทัศนคติต่อสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านโครงสร้างขององค์การในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสื่อสาร และด้านตัวแปรส่วนบุคคลในระดับน้อย ผลที่ปรากฏออกมาในลักษณะนี้อาจเนื่องมาจาก การพัฒนาการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรภายในโรงเรียนของสำนักเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 และนอกจากนี้การเข้า สู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการคัดเลือกและเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบันการพัฒนาผู้บริหารก่อนปฏิบัติหน้าที่จริง ประกอบกับผู้บริหารเคยชินต่อสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งจนผู้บริหารเกิดความเคยชิน และสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาคจากสาเหตุตามสถานการณ์ด้วยวิธีที่เหมาะสมได้ ผลจากการศึกษาสามารถสรุปแยกประเด็นได้ดังนี้

1.1 เมื่อพิจารณาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนที่เกิดจากด้านโครงสร้างขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การที่มีโครงสร้างด้านสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานขัดแย้งกัน ระบบการให้รางวัลและการ

ลงโทษไม่เท่าเทียมกัน และมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ดังนั้นโครงสร้างขององค์การจึงถือว่ามี ความสำคัญมากที่แสดงให้เห็นถึงสายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ และความ รับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน (เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, 2542, หน้า 71) และเป็น แบบแผนที่ กำหนดขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ ในรูปแบบของอำนาจ หน้าที่ และสายการบังคับบัญชา โครงสร้างขององค์การเปรียบได้กับโครงกระดูกของมนุษย์ (ตุลา มหาพสุชานนท์, 2547, หน้า 170) นอกจากนี้ ความขัดแย้งยังสืบเนื่องมาจากเรื่องของ ผลประโยชน์ เพราะบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อหาผลประโยชน์ต่อตนเอง ผลประโยชน์ ได้แก่ ทรัพยากร ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความก้าวหน้า เช่น ในด้านความยุติธรรมในการให้ รางวัลแก่บุคลากร และความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงบทบาทในองค์การไม่ ชัดเจน หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่ชัดเจนในองค์การ การแบ่งภาระงานที่รับผิดชอบไม่เท่ากัน และ การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน (อรุณ รักธรรม, 2538, หน้า 351-352) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 72) ที่กล่าวว่าความเป็นธรรม ในการลด เลื่อน ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบในการ ปฏิบัติหน้าที่ เมื่อมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมจะเกิดความขัดแย้งขึ้น รวมถึงทรัพยากรในการ บริหารที่ไม่เพียงพอ ทำให้มีการแข่งขันของบุคลากรในองค์การเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัด ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

1.2 เมื่อพิจารณาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ที่เกิดจากสาเหตุการ สื่อสาร ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย รองลงมาจากสาเหตุด้านโครงสร้างขององค์การ ทั้งนี้ เนื่องมาจากสถานศึกษาต้องการมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ ถ้าสถานศึกษามีการรับข้อมูลไม่เพียงพอจากอีกฝ่ายหนึ่งจนทำให้เกิดการผิดพลาด (สมคิด บางโม, 2547, หน้า 263-264) การได้รับข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องเดียวกัน (สาโรช เนติธรรม, 2542, หน้า 308) และการได้รับข้อมูลไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง (เรียม ศรีทอง, 2542, หน้า 33-36) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-450) ที่กล่าวว่ากรณีที่บุคลากรไม่เข้าใจความหมายของข้อมูล การไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การได้รับข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน การที่บุคคลทั้งสองฝ่ายเข้าใจไม่ตรงกัน หรือข้อมูลมา จากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันในกรณีเดียวกัน มีความจำกัดและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ดังนั้นการ สื่อสารยิ่งจึงมีความสำคัญต่อบุคคล สังคมและองค์การมากขึ้น หากคนในองค์การขาดความรู้ ความเข้าใจในการสื่อสาร ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิด หรือทำให้เกิดความเข้าใจ ระหว่างกันได้ ย่อมจะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคคลและองค์การทุก วันนี้ มีอยู่ไม่น้อยที่มีสาเหตุมาจากความล้มเหลวของการสื่อสาร จากผลการศึกษาที่พบสาเหตุ ของความขัดแย้งด้านการสื่อสารอยู่ในระดับน้อย อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารได้รับข้อมูลข่าวสาร

จากภายนอก ด้วยเทคนิคและสื่อต่างๆ อีกทั้งผู้บริหารยังได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น ได้ศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือวิชาการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถหยั่งรู้ วิเคราะห์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จึงทำให้สาเหตุความขัดแย้งด้านการสื่อสารมีน้อย

1.3 เมื่อพิจารณาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ที่เกิดจากสาเหตุตัวแปรส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากสถานศึกษาเป็นองค์การที่ต้องมีบุคคลมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และถ้าในสถานศึกษามีบุคลากรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ (เวียม ศรีทอง, 2542, หน้า 33 - 34) บุคลากรที่ไม่พอใจในบทบาทของตนเอง บุคลากรที่มีอุดมการณ์ต่างกันทำงานร่วมกัน และบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกันทำงานร่วมกัน (นพพงษ์ บุญยจิตราดุลย์, 2542, หน้า 12) ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ นอกจากนี้คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ มีความสลับซับซ้อนดังคำกล่าวที่ว่า ใจคนยากที่จะหยั่งถึง ดังนั้นการที่จะปฏิบัติต่อคนให้เป็นที่ถูกใจกับคนทุกคน ทุกเรื่องนั้น จึงเป็นเรื่องที่ยากลำบาก และถ้าหน่วยงานใดมีคุณลักษณะนิสัย อารมณ์ ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ บุคลิกภาพ อายุ บุคลิกลักษณะ การศึกษา และประสบการณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้ จากผลการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งด้านตัวแปรส่วนบุคคลอยู่ในระดับน้อย อาจเป็นเพราะโลกปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ทุกคนต้องรู้จักปรับตัว เพื่อความอยู่รอดของตนเองและองค์การ จึงทำให้พบสาเหตุด้านตัวแปรส่วนบุคคล อยู่ในระดับน้อย

2. การเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 จำแนกตามอายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ยกเว้นจำแนกตามเพศและขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า เพศและขนาดของโรงเรียนไม่ส่งผลต่อทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนต่อสาเหตุของความขัดแย้งซึ่งสอดคล้องกับปัญญา พัฒนสุนีย์ (2545, บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน และขนาดโรงเรียนต่างกันมีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งไม่แตกต่างกันเป็นเพราะผู้บริหารและครูผู้สอนได้รับการอบรม พัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และการทำผลงานทางวิชาการ ได้ศึกษาเอกสาร ตำรา ต่างๆ เป็นตัวช่วยส่งเสริมให้ครูและผู้บริหารมองเห็นสภาพและสาเหตุของปัญหาไม่แตกต่างกัน

3. การวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 พบว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาที่พบมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ดังนี้ 1) การร่วมมือ 2) การประนีประนอม 3) การยอมให้ 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การเอาชนะ ซึ่งสอดคล้องกับคอนเทนท์ (Content, 1986, abstract) และ

ปัญญา พัฒนาศูนย์ (2545, บทคัดย่อ) ซึ่งพบวิธีการแก้ไขปัญหามือร่วมมากที่สุด เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารแสวงหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นที่ตั้งด้วยความเต็มใจ อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ให้ทุกคนต้องร่วมมือกัน ถึงแม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ก็ต้องการให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ และพัฒนาองค์การ รองลงมาคือการประนีประนอม ซึ่งเป็นหลักธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม ที่มักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการที่นุ่มนวลมากกว่าวิธีการอื่นๆ ที่มักจะก่อปัญหาในระยะยาว แม้ปัญหาในวันนี้จะได้รับการแก้ไขไปเรียบร้อยแล้วก็ตาม ถ้าเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ทำให้คู่กรณีเกิดการเสียหาย หรือมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต ปัญหาดังกล่าวอาจเกิดได้อีก ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในองค์การที่นิยมใช้คือวิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการยอมให้กันมากกว่าวิธีอื่นๆ

การวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 พบว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาที่พบน้อยที่สุด คือการเอาชนะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิทักษ์ แจ่มประดิษฐ์ (2548, บทคัดย่อ) และอินเวอร์นิซซี (Invernizzi, 1988, p. 1327) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาคแบบการเอาชนะน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูในโรงเรียนได้รับการศึกษาสูงขึ้น และได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย ทำให้ใช้เหตุผลในการทำงาน หรือตัดสินใจมากขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่กล้าที่จะแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะหรือการบังคับ และอีกประการหนึ่งคือ ค่านิยมประชาธิปไตย มีความศรัทธาคความเป็นธรรม มีการใช้เหตุผล มีค่านิยมที่ยึดหลักการมากกว่าตัวบุคคล ทำให้บุคลากรในโรงเรียนต้องแสดงความคิดเห็นมากขึ้น มากกว่า การยอมรับการตัดสินใจของผู้มีอำนาจ แต่เพียงอย่างเดียว ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้บริหารเลือกการแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีอื่นมากกว่าวิธีการเอาชนะ เมื่อพิจารณาลึกลงเป็นรายการในแต่ละวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ข้อดังนี้

3.1 วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการร่วมมือคือ การให้ทุกฝ่ายร่วมกันสำรวจสาเหตุของข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น นำปัญหามาพิจารณาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ และรับฟังความคิดที่ดีของทุกฝ่ายและนำมาร่วมกันในการแก้ปัญหา กับยึดมติของทุกฝ่ายที่เป็นเอกฉันท์ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

3.2 วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการประนีประนอมคือ ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ค้นหาทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และพยายามหาทางประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาคขึ้น

3.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ คือยอมปฏิบัติตามเพื่อเป้าหมายการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ยอมปฏิบัติตามโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อพยายามรักษาสัมพันธภาพขององค์การเอาไว้ และยอมปฏิบัติตามเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์การ

3.4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง คือ การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า และได้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ปล่อยให้เวลาผ่านไปเพื่อลดข้อขัดแย้ง และไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น

3.5 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะคือชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร และ ยินทรานให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ

4. การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 โดยจำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมบัติ ไชยวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) และ ปัญญา พัฒนศุภย์ (2545, บทคัดย่อ) ที่พบว่าเพศไม่ส่งผลต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา อาจเป็นเพราะว่าเพศหญิงและชายมีสิทธิเท่าเทียมกันทั้งทางการการศึกษา หน้าที่รับผิดชอบ ได้รับการอบรม พัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และการทำผลงานทางวิชาการ ได้ศึกษาเอกสาร ตำรา ต่างๆ เป็นตัวช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

5. การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามอายุ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแอสเวิร์ธ (Ashworth, 1989, p. 2314) ที่พบว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโดยจำแนกตามอายุในภาพรวมแตกต่างกัน ทั้งอาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกัน มองปัญหาที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน และสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหามาจากสาเหตุตามสถานการณ์ด้วยวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน โดยเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารโรงเรียนพร้อมจะเผชิญหน้ากับผู้ร่วมงาน เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือหาเป้าหมายร่วมกัน เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งสองฝ่าย เป็นการกระทำที่มุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งแก่ตนเองและผู้ร่วมงาน

6. การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุปัน ราชสุวรรณ (2540, บทคัดย่อ) พบว่า สถานภาพในการปฏิบัติงานไม่ส่งผลต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร และครูได้รับการพัฒนา

ทั้งทางด้านการศึกษาที่สูงขึ้น ฝึกอบรม ทักษะศึกษาดูงาน ศึกษาเอกสารตำราที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารและครุผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน

7. การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครุผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสนห์ โสมนัส (2538, หน้า105) และสุปิ่น ราชสุวรรณ (2540, บทคัดย่อ) พบว่าวุฒิการศึกษาส่งผลต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นและได้นำความรู้มาปรับใช้กับการบริหารงานของโรงเรียน มองปัญหาที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน และสามารถเข้าใจสาเหตุของปัญหาและสามารถเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือในสถานการณ์ที่เหมือนกัน ใช้วิธีการแก้ปัญหาแตกต่างกัน

8. การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครุผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสนห์ โสมนัส (2538, หน้า105) และสุปิ่น ราชสุวรรณ (2540, บทคัดย่อ) พบว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่ส่งผลต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารนำประสบการณ์ที่พบจากการปฏิบัติงานมาปรับใช้กับการบริหารงานโรงเรียน และเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อลดความขัดแย้ง หรือปรับความขัดแย้งให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์

9. การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร และครุผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียนในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสนห์ โสมนัส (2538, หน้า 105) พบว่า ขนาดของโรงเรียนต่างกันไม่ส่งผลต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมักใช้วิธีการที่เหมือนๆ กันในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยมักเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต หากแต่เลือกใช้วิธีที่แก้ปัญหาแล้วทุกคนพอใจ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งของโรงเรียนมากที่สุดคือด้านโครงสร้างขององค์กร และผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือมากที่สุด ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีในการบริหารความขัดแย้งให้มากขึ้น ควรหมั่นศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และฝึกฝนการแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ยึดถือวิธีการแก้ปัญหาด้วยใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว เพื่อให้ลดความขัดแย้งในสถานศึกษา หรือปรับให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังสามารถนำสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการได้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พิจารณาหาแนวทางพัฒนาผู้บริหารทั้งให้ความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป มีเวลาที่จะพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับสถานศึกษา ตลอดจนจะส่งผลให้เกิดการร้องทุกข์ ร้องเรียนน้อยลง ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน การบริหารจัดการศึกษามีคุณภาพสูงขึ้น

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เช่นการจัดกิจกรรมการแข่งขัน จัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ จัดกิจกรรมทัศนศึกษา และการศึกษาดูงาน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ ทั้ง 3 เขต ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบและเป็นการยืนยันผลการวิจัยเรื่องนี้ได้

2.2 ควรศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาที่แตกต่างจากการวิจัยนี้ อาจเป็นเครื่องมือตามแนวความคิดของนักการศึกษาอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยเพราะอาจจะได้ข้อมูลหรือความเห็นที่ลึกซึ้งขึ้น

2.3 ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นการเปรียบเทียบและยืนยันผลการวิจัยเรื่องนี้

บรรณานุกรม

- เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3, สำนักงาน. (2549). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2549**. นครสวรรค์: ผู้แต่ง.
- _____. (2549). **งานข้อมูลสารสนเทศ**. นครสวรรค์: ผู้แต่ง.
- เขตพื้นที่การศึกษา, สำนักงาน. (2546). **กระทรวงศึกษาธิการ. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2541). **การประกันคุณภาพทางการศึกษา เล่ม 1: แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- เจลา คอนชา. (2544). **วุฒิกวาระทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- ชัยวัฒน์ สถาอานันท์. (2539). **สันติทฤษฎีวิถีวัฒนธรรม**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิโกมลคีมทอง.
- ชูเกียรติ แก้วปัดดา. (2537). **พฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา** สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2547). **หลักการจัดการ: หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: พ.ศ.พัฒนา.
- เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ทองใบ สุดซารี. (2545). **ทฤษฎีองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์, และชัยยศ สันติวงษ์. (2540). **พฤติกรรมบุคคลในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- ธนายุทธ แก่นแก้ว. (2545). **สาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์. (2542). **เอกสารคำสอน วิชาการบริหารการศึกษา**. เพชรบูรณ์: สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). **การบริหารโรงเรียนนุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- นพพงษ์ บุญยจิตราดุลย์. (2542). **ความทรงจำอันยิ่งใหญ่**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

- นันทนา ธรรมบุศย์. (2538, มิถุนายน-กรกฎาคม). ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรสมัยใหม่. วารสารแนะแนว, 29 (149), 62-63.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. (2542). แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร. กรุงเทพมหานคร: การศึกษา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ประชุม โพธิกุล. (2549, พฤศจิกายน 25). การบริหารความขัดแย้งตามสถานการณ์ [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.moe.go.th/wijai/conflict.htm>
- บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. (2535). การวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพานิช.
- _____. (2542). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: เจริญดีการพิมพ์.
- ปัญญา พัฒนศุภย์. (2545). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- ประคอง กรรณสูต. (2542). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. (2546). กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพรีนติ้ง.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- พิทักษ์ แจ้งประดิษฐ์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำ ปัญหาความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- ไพฑูรย์ นามบุญลือ. (2544). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- มารศรี สุทธานิติ, ทศนา แสงศักดิ์, และสุรชาติ สังข์รุ่ง. (2535). ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรในยุคอุตสาหกรรมในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง รายวิชาบริหาร 811. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ระวีวรรณ ชินะตระกูล. (2542). การทำวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง.

- เรียม ศรีทอง. (2542). **พฤติกรรมองค์กรกับการพัฒนาคน**. กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟเอ็ดดูเคชั่น.
- เลขานุการคुरुสภา, สำนักงาน. (2548). **พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา 2546**. กรุงเทพมหานคร: คुरुสภาลาดพร้าว.
- ล้วน สายยศ, และอังคณา สายยศ. (2540). **สถิติวิทยาการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- วรศักดิ์ สมฤทธิ์. (2541). **แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2535). **ความลับขององค์กร: พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิมิต.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2547). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิไล ทองแผ่. (2542). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย**. ลพบุรี: สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- วิทย์ เทียงบูรณธรรม. (2544). **พจนานุกรมไทย-อังกฤษ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็ม เอ เอช พรินต์ติ้ง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ. (2545). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร .
- ศุภลักษณ์ มีศิริ. (2547). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาจรรยาบรรณครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สมคิด บางโม. (2547). **องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพมหานคร: วิริยพัฒน์.
- สมนึก พรเจริญ. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- สมบัติ ไชยวงศ์. (2541). **แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุดรธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมยศ นาวิการ. (2538). **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- สาโรช เนติธรรม. (2542). **พฤติกรรมองค์กร**. สุราษฎร์ธานี: สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

- เสนห์ โสมนัส. (2538). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. (2535). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร: จงเจริญการพิมพ์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2539). พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สุปิ่น ราชสุวรรณ. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุวีย์ ศิริโกคาภิรมย์. (2546). การวิจัยการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). ลพบุรี: ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- _____. (2546). ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย. ลพบุรี: สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). สาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: ตะเกียง.
- เสนห์ โสมนัส. (2538). การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อภิสิทธิ์ บุญยา. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อรุณ รักธรรม. (2538). พฤติกรรมความเครียดในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ประชาชน.
- อาคม วัดไชสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

- Adams, Don Charles. (1989). **Perception of conflict, conflict management styles and commitment in middle level schools.** Ph.D. dissertation, The Pennsylvania State University.
- Alanis, Felipe. (1998). **Relationship of school board and superintendent roles to board presidents preferred styles in conflict management.** Ph.D. dissertation, Austin The University of Texas.
- Ashworth, Mary Anne C.(1989). **A study of the conflict management styles of principals and superintendents in the public school of Ohio.** Ph.D. dissertation, Bowling Green State University.
- Content, Sara Hays. (1986). **Conflict management styles of principals in elementary and secondary school leadership.** University of California, Los Angeles DAI 47/06 A.publication No. AAC 8621047.
- Filley, Alan C. (1975). **Interpersonal conflict resolution.** Illinois: scoot, foerman.
- _____. (2006, November 25). **Organization.** [online]. Available: <http://www.kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html>.
- Invernizzi, John A. (1988). **School superintendents and municipal managers an analysis of their operational relationships, conflict managers styles and selected characteristics.** Ph.D. dissertation, University of Pittsburgh.
- Thomas Kenneth W. (1976). **Conflict and conflict management.** in marvin D. dunnett. ed. handbook of industrial and organizational psychology. Chicago:rand mcnally.
- _____. (1992). **Conflict and negotiation processes in organization.** in m.d. dunnette and I.m. hogh. handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: rand mcnally.
- Litton ,Leonard George. Jr. (1998) .**Conflict management practices of north Carolina publice high school principals.** Ed.D. dissertation, Chapel Hill: The University of North Carolina.
- Miles,R.H. (1980). **Macro organizational behavior.** illinois:scott, foresman.
- Pneuman, Roy W, &Bruehi, Margaret E. (1982). **Managing conflict:people in groups.** New York: john wiley.
- Rahim, M.A. (1983). **A measure of styles of handling interpersonal conflict.** Academy of management journal. 26, 368-376.

Robbins Stephan P. (1983). **Organizational behavior: concepts, controversies, and applications** (2nd ed.). New Jersey: prentice - hall.

Ruesch, Jurgen, & Bateson, Gregory. (2006, November 25). **Communication** [online].

Available: <http://202.29.30.93/graduate/gsomkeat46/bigboaed/view.php?topic=16>.

Webster online Dictionary. (2006, November 25). **Definition of cause** [online]. Available;

<http://www.m-w.com/> Dictionary cause.

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สาเหตุและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

คำชี้แจง

- แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดประสงค์เพื่อ
 - เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
 - เพื่อศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
 - เพื่อเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน
 - เพื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน
 - ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3
 - แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน
 - ตอนที่ 3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
 - ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามทุกรายการ ตามสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในตำแหน่งหน้าที่แต่ประการใด ผู้วิจัยจะขอเสนอเฉพาะในภาพรวมเท่านั้น
- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

(นางบุญเที่ยง สะอาด)

นักศึกษาลัทธิสุตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

สาเหตุและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน (.....) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงสำหรับท่าน

1. เพศ
 - (.....) ชาย
 - (.....) หญิง
2. อายุ
 - (.....) ต่ำกว่า 35 ปี
 - (.....) 36- 44 ปี
 - (.....) 45 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา
 - (.....) ปริญญาตรี
 - (.....) สูงกว่าปริญญาตรี
4. สถานภาพในการปฏิบัติงาน
 - (.....) ผู้บริหารโรงเรียน
 - (.....) ครูผู้สอน
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
 - (.....) ต่ำกว่า 10 ปี
 - (.....) 10-15 ปี
 - (.....) 16 ปีขึ้นไป
6. ขนาดของโรงเรียน
 - (.....) โรงเรียนขนาดเล็ก
 - (.....) โรงเรียนขนาดกลาง
 - (.....) โรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องรายการที่แสดงถึงสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนของท่านตามระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุดเพียง รายการละ 1 คำตอบเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับสาเหตุความขัดแย้งมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับสาเหตุความขัดแย้งมาก
- 3 หมายถึง ระดับสาเหตุความขัดแย้งปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับสาเหตุความขัดแย้งน้อย
- 1 หมายถึง ระดับสาเหตุความขัดแย้งน้อยที่สุด

ข้อ	สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับสาเหตุความขัดแย้ง				
		5	4	3	2	1
1	<u>ด้านการสื่อสาร</u> ความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่ได้รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน
2	การส่งข้อมูลไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง
3	การได้รับข้อมูลไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง
4	การใช้เครื่องมือในการสื่อสารไม่มีคุณภาพ
5	การใช้ภาษาไม่ชัดเจนในการสื่อสาร
6	การขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร
7	การได้รับข้อมูลล่าช้าจากอีกฝ่ายหนึ่ง
8	การได้รับข้อมูลที่มากเกินไปจากอีกฝ่ายหนึ่ง
9	การได้รับข้อมูลไม่เพียงพอจากอีกฝ่ายหนึ่งจนทำให้เกิดการผิดพลาด
10	การได้รับข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องเดียวกัน

ข้อ	สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับสาเหตุความขัดแย้ง				
		5	4	3	2	1
	ด้านโครงสร้างขององค์กร					
11	ความไม่ชัดเจนในสายบังคับบัญชา ของโรงเรียน
12	การแบ่งภาระงานที่รับผิดชอบไม่เท่ากัน
13	ความไม่สอดคล้องกันในวัตถุประสงค์ของบุคลากร กับวัตถุประสงค์ขององค์กร
14	ความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่บุคลากร
15	ความยุติธรรมในการลงโทษ
16	การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน
17	การมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน
18	การใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป
19	การใช้อำนาจไม่ถูกต้อง
20	การแบ่งงานที่ซ้ำซ้อนกัน
	ด้านตัวแปรส่วนบุคคล					
21	บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้
22	บุคลากรไม่พอใจในบทบาทของตนเอง
23	บุคลากรที่มีการรับรู้ต่างกันทำงานร่วมกัน
24	บุคลากรที่มีลักษณะก้าวร้าว
25	บุคลากรที่มีอคติต่อกันทำงานร่วมกัน
26	บุคลากรที่มีบุคลิกภาพต่างกันทำงานร่วมกัน
27	บุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกันทำงานร่วมกัน
28	บุคลากรที่มีค่านิยมต่างกันทำงานร่วมกัน
29	บุคลากรที่มีอุดมการณ์ต่างกันทำงานร่วมกัน
30	บุคลากรที่มีความชำนาญและความถนัดต่างกันทำงานร่วมกัน

ตอนที่ 3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องรายการที่แสดงถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่านตามระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุดเพียงรายการละ 1 คำตอบเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด
- 4 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาก
- 3 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งปานกลาง
- 2 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งน้อย
- 1 หมายถึง เลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหาความขัดแย้งน้อยที่สุด

ข้อ	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง				
		5	4	3	2	1
1	บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของ ผู้บริหาร
2	ยินกรานให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ ผู้บริหารเสนอ
3	ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้ง จากบุคคลอื่น
4	บังคับให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร
5	ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากบุคคลอื่น
6	ชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการตัดสินใจของ ผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

ข้อ	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง				
		5	4	3	2	1
7	ให้ทุกฝ่ายร่วมกันสำรวจสาเหตุของ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น
8	ให้ทุกฝ่ายร่วมกันหาแนวทางในการ แก้ปัญหาข้อขัดแย้ง
9	รับฟังความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายและ นำมาร่วมกันในการแก้ปัญหา
10	นำปัญหามาพิจารณาอย่าง ตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทุก ฝ่ายยอมรับ
11	ยึดมติของทุกฝ่ายที่เป็นเอกฉันท์ใน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
12	ให้ทุกฝ่ายร่วมกันขจัดที่ต้นเหตุของ ปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต
13	ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะชนะใน บางประเด็น
14	รับข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายมา พิจารณา
15	พยายามหาทางประนีประนอมเมื่อเกิด ปัญหาขึ้น
16	ถอยกันคนละก้าวเพื่อหาข้อยุติที่ทั้ง สองฝ่ายพอใจ

ข้อ	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง				
		5	4	3	2	1
17	ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ
18	ค้นหาทางสายกลางในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง
19	ไม่รับรู้ ไม่สนใจ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น
20	ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่ขัดแย้ง
21	การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและ โต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท
22	ปล่อยให้เวลาผ่านไปเพื่อลดข้อขัดแย้ง
23	ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น
24	บดสวะให้พันตัว เพื่อให้ผู้บริหาร พันผิด
25	ยอมปฏิบัติตามเพื่อรักษาผลประโยชน์ ขององค์กร
26	ยอมปฏิบัติตามเพื่อไม่ต้องการให้เกิด ความบาดหมางใจระหว่างบุคคลากร
27	ยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการให้หลาย คนเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล เสียสละ ใจกว้าง
28	ยอมปฏิบัติตามเพื่อเป้าหมายการอยู่ ร่วมกันอย่างมีความสุข
29	ยอมปฏิบัติตามโดยไม่คำนึงถึง ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อพยายาม รักษาสัมพันธภาพขององค์กรเอาไว้
30	การยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการ ข้อแลกเปลี่ยนที่ผู้บริหารพอใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ข

ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ มส/๕/๔๗

วันที่ ๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผศ.วินัย สมมิตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม
๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ
ของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี
รศ.ดร.กวี ศิริโกลาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผศ.สำราญ พงษ์โอภาส
เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย
ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอความอนุเคราะห์
จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ อ่อนใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ที่ ศธ ๐๕๔๙.๐๒/๙๒๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนราชนาวี
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน พ.ต.ท.จาดูร์นต์ กะมุกา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ
ของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี
รศ.ดร.กวี ศิริโภคานิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผศ.สำราญ พงษ์ไธมาส
เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่ง
ผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ อ่อนใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๔๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๓๙๖/๔๙

วันที่ ๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผศ.ดร.เสน่ห์ สุขเคหา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม
๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ
ของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี
รศ.ดร.กวี ศิริโภคากิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผศ.สำราญ พงษ์ไธมาส
เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย
ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอความอนุเคราะห์
จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ อ่อนใสว)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ที่ ศท ๐๕๔๙.๐๒/๙๑๙



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน นายอำนวยการ แยมสะอาด

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม
๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ
ของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี
รศ.ดร.ภวี ศิริโกคาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผศ.สำราญ พงษ์โอกาส
เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่ง
ผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ อ่อนใส)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๔๒-๒๖๐๙-๙ ต่อ ๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th

ที่ ศธ ๐๕๔๙.๐๒/๙๑๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบขอมอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน นายนิเวศ สำเภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ
ของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี
รศ.ดร.กวี ศิริโกคาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผศ.สำราญ พงษ์โอภาส
เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่ง
ผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอขอมอนุเคราะห์จากท่าน
ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ อ่อนใสว)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร.๐-๓๖๕๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๕๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๕๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๕๒-๒๖๑๐

Email : rajabhat@theptsatri.rits.ac.th

ภาคผนวก ค

ขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out)
เครื่องมือในการวิจัย และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๕๔๙.๐๒/๙๗๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพุทธนิมิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วยนางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี รศ.ดร.กวีศิริ โภคาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุม และ ผศ.สำราญ พงษ์ไธมาส เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางบุญเที่ยง สะอาด ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดของท่านได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนใสว)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร.๐-๓๖๕๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๕๒-๒๖๐๗-๙ ตีอ ๕๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๕๒-๒๖๑๐

Email : education@tru.ac.th

ที่ ศธ ๕๔๙.๐๒/๙๖๙



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนราชนิยมมหาสาร
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอลาความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพหนอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วยนางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี รศ.ดร.กวีศิริโกคาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุม และ ผศ.สำราญ พงษ์โอภาส เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางบุญเที่ยง สะอาด ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดของท่านได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อให้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ ย่อนไสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร.๐-๓๖๕๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๕๒-๒๖๐๙-๙ ต่อ ๕๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๕๒-๒๖๑๐

Email : education@tru.ac.th

ที่ ศธ ๕๕๙.๐๒/๙๗๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลตากลี (ทหารอากาศบำรุง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วยนางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามที่คณะของ
ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี รศ.ดร.กวี
ศิริโกคาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุม และ ผศ.สำราญ พงษ์โอภาส เป็นกรรมการผู้ควบคุม
วิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและ
ปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้
นางบุญเที่ยง สะอาด ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และ
ครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดของท่านได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อให้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็น
อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนใสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร.๐-๓๖๕๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๕๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๕๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๕๒-๒๖๑๐

Email : education@tru.ac.th

ที่ ศธ ๕๔๙.๐๒/๕๖๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองจิกรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วยนางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของ
ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี รศ.ดร.กวี
ศรีโกคาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุม และ ผศ.สำราญ พงษ์โอภาส เป็นกรรมการผู้ควบคุม
วิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและ
ปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้
นางบุญเที่ยง สะอาด ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และ
ครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดของท่านได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็น
อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนใสว)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร ๐-๓๖๕๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๕๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๕๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๕๒-๒๖๑๐

Email : education@tru.ac.th

ที่ ศธ ๕๔๙.๐๒/๙๗๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนราชนครินทร์มหาวิทยาลัย
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสว่างวงษ์ (ดาคสี่ประชานุกูล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วยนางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี รศ.ดร.กวีศิริ โภคาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุม และ ผศ.สำราญ พงษ์โอภาส เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางบุญเที่ยง สะอาด ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดของท่านได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อให้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนใสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร. ๐-๓๖๕๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๕๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๕๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๕๒-๒๖๑๐

Email : education@tru.ac.th

ที่ ศธ ๕๔๙.๐๒/๙๗๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนราชนิยมหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดถ้ำผาสุกใจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วยนางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามที่คณะของ
ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๓ โดยมี รศ.ดร.กวี
ศิริโกคาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุม และ ผศ.สำราญ พงษ์โอภาส เป็นกรรมการผู้ควบคุม
วิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและ
ปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้
นางบุญเที่ยง สะอาด ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และ
ครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดของท่านได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็น
อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนไล่ว)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร.๐-๓๖๕๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๕๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๕๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๕๒-๒๖๑๐

Email : education@tru.ac.th



ที่ ศธ ๐๕๔๙.๐๒/๑๑๗

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๙ มกราคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนางบุญเที่ยง สะอาด นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต ๓ โดยมี รศ.ดร.ทวี ศิริโนคาภิรมย์ เป็นประธานผู้ควบคุม และ ผศ.สำราญ พงษ์โอภาส เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนระหว่างการเก็บข้อมูลซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางบุญเที่ยง สะอาด ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ อ่อนไสว)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร.๐-๓๖๕๑-๑๑๑๒ ๐-๓๖๕๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๔๑๑

โทรสาร ๐-๓๖๕๒-๒๖๑๐

Email: education@tru.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ง

รายนามชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ

ประวัติผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผศ.วินัย สมมิตร ค.ม. การบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผศ.ดร.เสน่ห์ สุขเคหา Ph.D. (Educational Administration)
Adamson University
3. นายนิเวช ลำภา กศ.ม.เอกบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์
เขต 3
4. นายอำนาจ แยมสอาด ศษ.ม. บริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้อำนวยการโรงเรียนอำนาจวิทย์
5. พ.ต.ต. จาดุรินทร์ กะมูทา กศ.ม.บริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร
สารวัตรปราบปรามสถานีตำรวจตากฟ้า
อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ - สกุล นางบุญเที่ยง สะอาด
เกิดวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2507
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านพักกองบิน 4 หมู่ที่ 5 ตำบลตาคลี อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์
โทร 0-5626-5844 มือถือ 08-6620 -1735
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนเทศบาลตาคลี (ขุนตาคลีคณะกิจ) ตำบลตาคลี
อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ 60140 โทร 0-5626-4277
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2518 มัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2529 ป.กศ.ชั้นสูง (ประกาศนียบัตรวิชาชีพการศึกษาระดับสูง)
วิทยาลัยครูจันทบุรี
พ.ศ. 2540 ศษ.บ.(ศึกษาศาสตร์บัณฑิต) เอกปฐมวัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2550 ค.ม.(ครุศาสตรมหาบัณฑิต) การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี