

**วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสิงห์บุรี**

**เสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ**

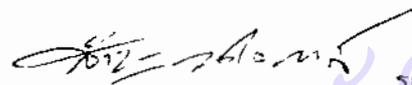
**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี**

**ปีการศึกษา 2549**

**ISBN 974-283-152-1**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี**

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง  
ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี เสนอ  
โดยนายเสนอศักดิ์ รมโพธิ์สระ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา

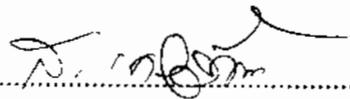


.....รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สำราญ พงษ์ไธมาส)  
วันที่ 25 เดือน กันยายน พ.ศ. 2549

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



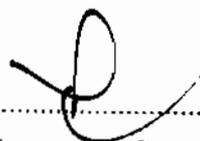
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ สุขเคหา)



..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ เจริญน้ำคำ)



..... กรรมการ  
(ดร.วินัย ดิสสงค์)



..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ เครือน้ำคำ ดร.วินัย ดิสงศ์
ชื่อนักศึกษา	เสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ
สาขา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2549

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

การวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจและเปรียบเทียบ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ปีการศึกษา 2548 จำนวน 426 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 104 คน และครู จำนวน 322 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ผู้วิจัยใช้เครื่องมือตามแบบของโทมัส,และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann) ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument แปลโดย ศ.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง 5 วิธี คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ .98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา เรียงตามลำดับดังนี้คือ 1) การประนีประนอม 2) การปรองดอง 3) การร่วมมือ 4) การแข่งขัน และ 5) การหลีกเลี่ยง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการปรองดอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน



## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ เครือน้ำคำ ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และดร.วินัย ดิสงส์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบความถูกต้อง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบเค้าโครงวิจัยทุกท่านซึ่งประกอบด้วย ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า ประธานคณะกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล พุฒคำ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย สมมิตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ สุขเคหา อาจารย์รัชชวรรณ หงษ์นาค ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ เครือน้ำคำ และ ดร.วินัย ดิสงส์ ที่ได้กรุณาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ทุกท่าน

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ที่ช่วยกรุณาชี้แนะ เพื่อปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นและขอขอบพระคุณครอบครัว “รัมพ์สิทธิ์” ทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจกับผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาตั้งกล่าวข้างต้น ด้วยความสำนึกในพระคุณตลอดไป

เสนอศักดิ์ รัมพ์สิทธิ์

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การบริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	9
ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	10
ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	10
ระดับสถานศึกษา.....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง, ลักษณะความขัดแย้ง.....	15
ความหมายของความขัดแย้ง.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	16
องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง.....	18
ลักษณะของความขัดแย้ง.....	22
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	23
การบริหารความขัดแย้งในองค์กร.....	34
วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งตามแนวคิดของโธมัส-คิลแมนน์.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
งานวิจัยภายในประเทศ.....	49
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53

	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
		หน้า
บทที่ 3 (ต่อ)		
	การสร้างเครื่องมือ.....	54
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
	ลำดับขั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	74
	สมมติฐานในการวิจัย.....	74
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
	สรุปผลการวิจัย.....	76
	อภิปรายผล.....	78
	ข้อเสนอแนะ.....	80
	ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	80
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	81
	บรรณานุกรม.....	82
	ภาคผนวก.....	87
	ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	88
	ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์แบบทดสอบรายข้อ.....	95
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	98
	ประวัติผู้วิจัย.....	104

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	แสดงรายละเอียดการตรวจให้คะแนนตามแบบของโธมัส และคิลแมนน์.....	56
ตาราง 2	หาค่าร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยวิธีแจงนับและจัดกลุ่มคะแนนตามหลักเกณฑ์ของโธมัส - คิลแมนน์.....	57
ตาราง 3	ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาและครู.....	62
ตาราง 4	ความถี่ร้อยละและลำดับวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยรวมและรายข้อ.....	63
ตาราง 5	เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี.....	67
ตาราง 6	การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู โดยรวมและรายด้าน.....	68
ตาราง 7	เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามเพศ.....	69
ตาราง 8	เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามอายุ.....	70
ตาราง 9	เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	71
ตาราง 10	เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	72
ตาราง 11	เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน.....	73

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ภาพ 2 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ .....	45

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การบริหารเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นทั้ง "ศาสตร์" และ "ศิลป์" ทั้งนี้เพราะการบริหารมีหลักเกณฑ์ที่สามารถนำไปศึกษาค้นคว้าได้อย่างมีระบบ ระเบียบ สาเหตุที่เรียกว่าเป็นศิลป์ เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารหลายๆ ประการนั้น ต้องอาศัยความรอบรู้ ทักษะไหวพริบ (วีระพงษ์ แสนโกชน์, 2533, หน้า 1) ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหารโรงเรียน โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ วิธีการจัดการและเทคนิคในการดำเนินการอย่างเหมาะสม ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่มีความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านจิตวิทยามากพอสมควร ในการปกครองคน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม การกำหนดกลไกการทำงานเฉพาะในแต่ละส่วนเป็นสิ่งจำเป็น ในส่วนนี้มีบุคลากรเป็นกลไกสำคัญ เช่นเดียวกับการมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อกำหนดขั้นตอนที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ วิธีการประสานงานภายในโครงสร้างส่วนต่างๆ ที่ใช้เป็นหลักปฏิบัติและควบคุมการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรให้ได้ผลตอบสนองที่กำหนดไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531, หน้า 32) ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการบริหารคนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานที่ตอบสนอง สอดคล้อง และประสานสัมพันธ์กันอย่างดี อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินงานจนประสบความสำเร็จด้วยดีนั้น ส่วนใหญ่เป็นผลจากความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การที่บุคคลร่วมมือร่วมใจในการทำงานนี้ จึงเกิดสิ่งหนึ่งคือองค์กร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มนุษย์ร่วมมือกันสร้างขึ้นมา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531, หน้า 70) ตามความเชื่อพื้นฐานมีความเชื่อว่า คนมีความแตกต่างกันในทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อและค่านิยมคนนั้น ย่อมมีเอกลักษณ์ มีลักษณะประจำตัวไม่เหมือนกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ง่าย บุคคลในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญในองค์กร เป็นตัวการสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินการไปได้

บุคลิกของคนจะค่อยพัฒนาจากพึ่งพาผู้อื่นในวัยเด็กพัฒนามาเป็นต้องการคิด ต้องการทำอย่างอิสระ เมื่อเป็นผู้ใหญ่แต่ความต้องการนั้นถูกขัดขวางโดยระเบียบ กฎ ข้อบังคับขององค์กร ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติได้ทำให้คนในองค์กร ไม่สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ได้

หรือทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้ ก็จะทำให้คนรวมตัวเป็นองค์กรที่ไม่เป็นทางการสูงยิ่งขึ้น ยิ่งคนต่อต้านมากยิ่งขึ้น ก็สร้างกฎเกณฑ์ในองค์กรมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งในองค์กรก็เพิ่มขึ้นจนกลายเป็นงอแงก้างเกวียน หรือวงจรแห่งความชั่วร้าย ดังที่สมยศ นาวิกาน (2525, หน้า 13) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กรจะถูกออกแบบ หรือดำเนินการอย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือ ความขัดแย้งนำไปสู่การค้นหาผลลัพธ์ที่ดี ทำให้องค์กรดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ถ้ามีมากเกินไปสามารถทำให้เกิดผลเสียกับบุคลากรในหน่วยงาน และขัดขวางความสำเร็จในองค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก ให้ปรับเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นหนทางนำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจ และความสำเร็จขององค์กรได้มากยิ่งขึ้น การทำงานร่วมกันของบุคลากรย่อมต้องมีความขัดแย้ง ซึ่งเป็นปกติขององค์กรและจะเป็นสิ่งที่คงอยู่กับองค์กรอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ความขัดแย้งในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหาร ควรให้ความสนใจเผื่อระวัง เฝ้าติดตามปรากฏการณ์ที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในระดับใดก็ตามทั้งในเชิงบวกและลบ ความขัดแย้งไม่ว่าจะเกิดในรูปใดผู้บริหาร ต้องยอมรับว่าความขัดแย้งในองค์กรมีอยู่จริง ผู้บริหารควรต้องรู้สาเหตุของความขัดแย้ง เพื่อเป็นประโยชน์ในการหาทางเยียวยา หาทางแก้ไขสถานการณ์ ก่อนที่จะลุกลามมากขึ้นและแก้ไขไม่ได้ภายหลัง ซึ่งถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 52) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะในการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมาก และนักบริหารปัจจุบันต่างให้ความสนใจที่จะเรียนรู้ในเรื่องความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น เพราะต่างก็ยอมรับว่าการดำเนินงานใดๆ ก็ตามในองค์กรจะสำเร็จไม่ได้ ถ้าภายในองค์กรยังเกิดความขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งผู้บริหารต้องไวต่ออาการรับรู้ ซึ่งสัญญาณบอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขององค์กร เพื่อที่จะหาทางแก้ปัญหา ดีกว่าจะปล่อยให้คนในองค์กรทำงานด้วยความคับข้องใจ อันจะมีผลให้เกิดความแตกร้างมากยิ่งขึ้น บางครั้งอาจไม่สามารถแก้ไขได้ มีผู้กล่าวไว้ว่า ใครก็ตามที่ไม่เคยพบเห็นความขัดแย้ง ผู้นั้นอาจไม่เคยทำงานกับผู้อื่นในองค์กรใด สาเหตุของความขัดแย้งมีตั้งแต่ การแข่งขันชิงดีชิงเด่น การแย่งชิงทรัพยากร ความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จึงแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ความขัดแย้งไม่ได้เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไปจริงอยู่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งทำให้เสียทรัพยากร เสียเวลาที่มีคุณค่าในการบริหาร แต่ความขัดแย้งก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ หากปัญหาความขัดแย้งนั้นมีขอบเขตจำกัด ในทางตรงกันข้ามปัญหาความขัดแย้งก็เกิดผลเสียในองค์กร เกิดความสับสนวุ่นวาย สร้างความยุ่งยากมากมายในองค์กร ถ้าความขัดแย้งเหล่านั้นไม่สามารถควบคุมได้ พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531, หน้า 17) ได้ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งไม่ได้เป็นสิ่งที่เป็อันตราย แต่การบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เป็อันตรายมากกว่า ผู้บริหารจะต้องถือว่า ความขัดแย้งเป็นพลังมั่นคงอีกอันหนึ่ง ที่ต้องบริหารให้เป็นไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรยิ่งใหญ่มากความยุ่งยากความแตกต่างระหว่างบุคคลก็มีมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชุง,และเมกกินสัน (Chung, & Megginson, 1981, p.151) ที่ว่าองค์กรที่มีความซับซ้อนการบริหารก็ต้องประสบกับปัญหาความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ดังนั้นความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็มีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นองค์กรแบบราชการ มีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำ ความคิด หลักการ ความมุ่งหมายของแผนการศึกษาชาติลงมือปฏิบัติโดยตรงในฐานะที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งประกอบด้วยบุคคลและพฤติกรรมขององค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของคนในองค์กรนั้นโดยมีผู้บริหาร ผู้นำ คอยกำกับสั่งงานในหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่รับผิดชอบประกอบกับการบังคับบัญชาที่เข้มงวด มีการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ มีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับอย่างละเอียดถี่ถ้วนซึ่งลักษณะโครงสร้างแบบราชการ เอื้ออำนวยให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้มากและในระบบโรงเรียนนั้น จะประกอบด้วยบุคลากรสามฝ่ายคือ บุคลากรในฝ่ายบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและบังคับบัญชา สามารถให้คุณให้โทษได้ บุคลากรในฝ่ายช่วยเหลือหรือที่ปรึกษา (staff) คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในการจัดการศึกษา ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ยังมีความแตกต่างกันในทุกด้านอย่างหลากหลาย ย่อมจะเกิดความขัดแย้งได้ (พรรณราย ทวีพระประภา, 2532, หน้า 35) บุคลากรในฝ่ายสนับสนุนทั่วไป (auxiliary) เป็นฝ่ายบริการและช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่ฝ่ายอื่นๆ เช่น ครู อาจารย์และนักการภารโรง การที่บุคคลทั้งสามฝ่าย มีแบบแผนการทำงานที่ต่างกัน มีความประสงค์เฉพาะตามธรรมชาติที่ต่างกัน ต้องมาทำงานร่วมกันในองค์กรเดียวกันที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ ปัญหาความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สำหรับปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงานของสถานศึกษา ที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ซึ่งพบจากการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ดิเรก พรสีมา, 2546, หน้า 20) พบว่า สถานศึกษาร้อยละ 99 มีปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงานเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ การปฏิบัติงานตามรูปแบบโรงเรียนนิติบุคคล และจากการสำรวจปัญหาการบริหารงานของสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ในช่วงชั้นที่ 1 และ 2 (สมภูมิ บ่ายเที่ยง, 2546, หน้า 20) ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีมีปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานไม่สามารถหลอมรวมกันได้ งานที่ควรจะทำได้ไม่สามารถทำได้ นโยบายคลุมเครือ ความรู้ด้านไอทีไม่เพียงพอ และจากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดังกล่าว ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี สรุปผลการประเมินมาตรฐานสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี (กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา, 2546, หน้า 8) พบว่า ปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีร้อยละ 80 ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และร้อยละ 42 ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย และมีปัญหาความขัดแย้งกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกสถานศึกษา ในระดับมากร้อยละ 70 ซึ่งทำให้มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา

จากปัญหาดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ว่าใช้วิธีการใดบ้างในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาขั้นนำ (pilot study) เมื่อเดือน ตุลาคม 2547 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2547 โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำนวน 93 คนเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขปัญห ความขัดแย้งในสถานศึกษา ที่แตกต่างกันตามแนวคิดและประสบการณ์ ของตนเอง โดยเฉพาะวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิธีการแก้ไขปัญห ความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สิงห์บุรีตามหลักการและแนวคิดวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตามแบบของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann) โดยแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ชื่อว่า Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541, หน้า 203)

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีใน 5 แบบ คือการแข่งขัน (competition) การร่วมมือ (collaboration) การประนีประนอม (compromising) การหลีกเลี่ยง (avoiding) และการปรองดอง (accommodation)

#### ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานบริหารให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ปีการศึกษา 2548 จำนวน 140 คน และครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ปีการศึกษา 2548 จำนวน 1,651 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,791 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี, 2548, หน้า 12) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 426 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 104 คนและครู จำนวน 332 คน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ปีการศึกษา 2548 จำนวน 140 คน โดยสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 104 คน

2. ครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ปีการศึกษา 2548 จำนวน 1,651 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 322 คน  
ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

ตัวแปรอิสระ (independent variable) ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย อายุ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรตาม (dependent variable) ได้แก่ วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามแบบของ ไรม์ส-คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann) 5 แบบ คือ

1. การแข่งขัน (competition)
2. การร่วมมือ (collaboration)
3. การประนีประนอม (compromising)
4. การหลีกเลี่ยง (avoiding)
5. การปรองดอง (accommodation)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

**สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1 และ 2

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครู ที่ทำหน้าที่สอนอยู่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

**ความขัดแย้ง (conflict)** หมายถึง สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน และมีความรู้สึกไม่พอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติตน

**วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง** หมายถึง กลวิธีในการแก้ปัญหาหรือลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความร่วมมือและการรักษาผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้แนวความคิดในวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

1. การแข่งขัน (competition) หมายถึง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการที่ผู้บริหารยืนยันรักษาผลประโยชน์ แต่ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะแต่ละบุคคลมุ่งรักษาเสถียรภาพและผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ วิธีการแก้ปัญหาลักษณะนี้จึงเห็นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (authority) ไม่ว่าอำนาจนั้นจะไปขัดแย้งกับตำแหน่งความสามารถหรือเศรษฐกิจของใครก็ตาม การแข่งขันนี้ยังรวมไปถึงการยืนยันเพื่อสิทธิของตน การป้องกันจุดยืนที่ตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงพอเอาชนะให้ได้

2. การร่วมมือ (collaboration) หมายถึง เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยคำนึงถึงความร่วมมือและรักษาผลประโยชน์ซึ่งตรงข้ามกับ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ คือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่าย มีความพึงพอใจ ทั้งยังหมายถึง การศึกษาอย่างลึกซึ้งเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสม สำหรับความมั่นใจของคนทั้งสองฝ่ายด้วย การร่วมมืออาจออกมาในรูปการสำรวจความคิดเห็น เกี่ยวกับมูลเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เพื่อให้รู้ถึงแนวความคิดของแต่ละบุคคลอย่างแจ่มชัด เมื่อมีการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อหาข้อยุติหรือคลี่คลายสถานการณ์อันก่อให้เกิดการแข่งขันกัน เพื่อหาข้อมูลมาสนับสนุนตนเองอีก

3. การประนีประนอม (compromising) หมายถึง การประนีประนอมจะอยู่ระหว่างการรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เป็นอุปสรรค ทั้งสองฝ่ายต่างก็พอใจและยอมรับได้เป็นบางส่วน เป็นการวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดย เน้นทางสายกลาง การประนีประนอม เป็นการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางๆอย่างรวดเร็วนั่นเอง

4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือบุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่และจะไม่มี การกล่าวถึงความขัดแย้งเป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญกับปัญหาหรืออาจแสดงออกในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูต ด้วยการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไป จนกว่าจะถึงเวลาอันเหมาะสม หรืออาจจะถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองก็ได้

5. การปรองดอง (accommodation) หมายถึง เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ไม่ยืนยันที่จะรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาอย่างมาก ซึ่งตรงข้ามกับการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือ แต่ละคนไม่สนใจในเรื่องของตนเอง แต่สนใจและคำนึงถึงคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่น การให้ความร่วมมืออาจออกมาในรูปของความใจกว้างหรือที่เรียกว่ารักแบบเสียสละ การเคารพนบนอบเชื่อฟังคำสั่ง หรือยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

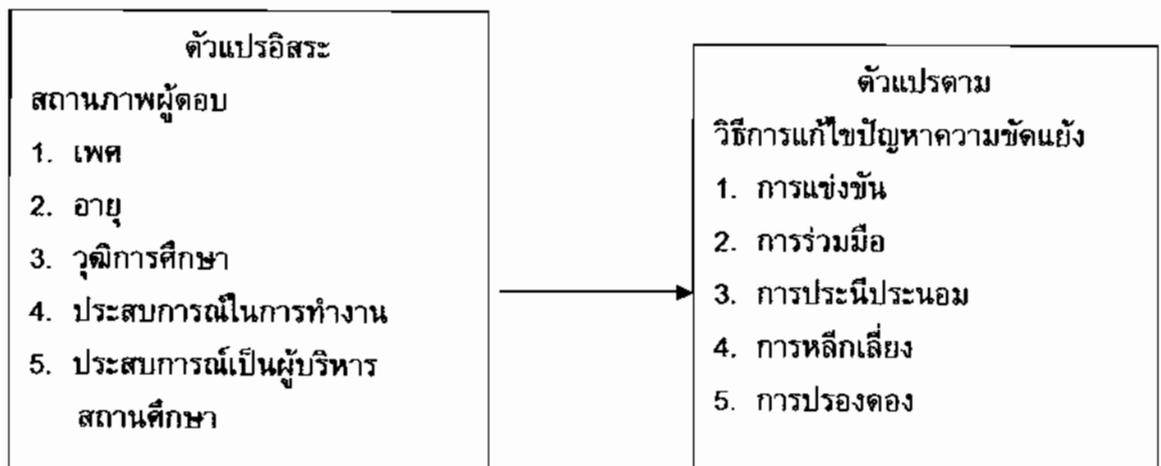
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรอิสระ (independent variable) ประกอบด้วย อายุ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรตาม (dependent variable) ได้แก่ วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักการและแนวคิด วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตามแบบของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) โดยแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ที่เรียกชื่อว่า Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument 5 แบบ คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541, หน้า 203)

1. การแข่งขัน (competition)
2. การร่วมมือ (collaboration)
3. การประนีประนอม (compromising)
4. การหลีกเลี่ยง (avoiding)
5. การปรองดอง (accommodation)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1.วิธีแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี แตกต่างกัน

2.วิธีแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีที่มีสถานภาพและประสบการณ์การบริหารต่างกัน  
แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญห  
ความขัดแย้งในองค์กรต่างๆ โดยแบ่งเป็นหัวข้อสำคัญใน 4 ประเด็น คือ

1. การบริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 1.1 ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 1.2 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - 1.3 ระดับสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง, ลักษณะความขัดแย้ง
  - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.3 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
  - 2.4 ลักษณะของความขัดแย้ง
  - 2.5 สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 2.6 การบริหารความขัดแย้งในองค์กร
3. วิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งตามแนวคิดของโฮมส์,- คิลแมนน์(Thomas, - Kilmann)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### การบริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดระบบการบริหารราชการในส่วนกลาง (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546, หน้า 7 - 8) ไว้ดังนี้

การจัดระเบียบบริหารราชการในส่วนกลาง ประกอบด้วย

1. สำนักงานปลัดกระทรวง
2. ส่วนราชการที่มีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นต่อตรงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับการแบ่งส่วนราชการในส่วนกลาง ของกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้โดยให้มีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการคือ
  1. สำนักงานรัฐมนตรี
  2. สำนักงานปลัดกระทรวง
  3. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ส่วนราชการตาม 2,3,4,5 และ 6 มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นกรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

#### 1. ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแบ่งส่วนราชการดังนี้

ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจในการจัดและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากรการจัดตั้ง จัดสรรทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริม ประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศการบริหารและการจัดการศึกษา
4. ติดตามตรวจสอบประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา
5. พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษและประสานส่งเสริม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา

#### 6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

#### 2. ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนวทางกฎกระทรวงพ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 16 - 18) ไว้ดังนี้

1. สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ
2. มีความเป็นเอกภาพในทางการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่น และพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน

3. มุ่งผลสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหารเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารจัดการ

4. คำนี้ถึงระดับ ประเภท ปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษา ผู้รับบริการและความเหมาะสมด้านอื่น

ให้สำนักงานเขตมีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

ในการระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวง ตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 16 -17) ให้ระบุอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

### 3. ระดับสถานศึกษา

สำหรับในระดับโรงเรียนได้กำหนดไว้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6 - 32) การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 18 - 19) มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) ซึ่งเป็นการสร้างรากฐาน และความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากแนวความคิดดังกล่าว เพื่อให้สถานศึกษามีอิสระและมีความเข้มแข็งรัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

### ความหมายของนิติบุคคล

นิติบุคคล เป็นบุคคลที่กฎหมายสมมุติขึ้นเพื่อให้มีสิทธิ หน้าที่ และสามารถทำกิจการอันเป็นการก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ ภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นิติบุคคลมี 2 ประเภท คือ

1. นิติบุคคลในกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคล ที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลรวมตัวกันทำกิจกรรมอันใดอันหนึ่งและเพื่อให้ดำเนินกิจการนั้นๆ ได้ นิติบุคคลนั้นจำเป็นต้องมีทรัพย์สิน และสามารถทำนิติกรรมต่างๆ ได้

2. นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามกฎหมายมหาชน กล่าวคือมีพระราชบัญญัติหรือกฎหมายลำดับรองที่อาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติกำหนดให้จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะ นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน จึงดำเนินกิจกรรมที่เป็นการบริการสาธารณะและมีการใช้อำนาจมหาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม เป็นต้น

ในกรณีสถานศึกษาสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับสภาพเป็นนิติบุคคล โดยบทบัญญัติในมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล หมายถึงโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำการกิจการต่างๆ ได้ด้วยตนเองภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ ซึ่งมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย โดยสถานศึกษามีขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาดังนี้

#### 1. การบริหารงานวิชาการ

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ
  - 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
  - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้งบประมาณ
  - 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.5 การบริหารการเงิน
  - 2.6 การบริหารบัญชี
  - 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
3. การบริหารงานบุคคล
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
  - 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
  - 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
  - 3.5 การออกจากราชการ
4. การบริหารทั่วไป
  - 4.1. การดำเนินงานธุรการ
  - 4.2 งานธุรการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  - 4.6 งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
  - 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคลากรและบริหารทั่วไป
  - 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 4.9 การจัดทำสำมะโนนักเรียน
  - 4.10 การรับนักเรียน
  - 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
  - 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - 4.13 การส่งเสริมกิจการนักเรียน
  - 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
  - 4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

- 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.17 การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.18 งานบริการสาธารณะ
- 4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง, ลักษณะความขัดแย้ง

### 1. ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของคำว่า "ความขัดแย้ง" ได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้  
 อรุณ รักธรรม (2528, หน้า 21) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กร คือความไม่เห็น  
 พ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์กรสองคน หรือมากกว่าเกิดจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ  
 ว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรืองานต่างๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างใน  
 ด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ทักษะคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกัน ไม่เห็นพ้อง  
 กันต่างก็แสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขา ไม่ได้รับการ  
 ตอบสนอง

ถวิล เกื้อกลางศรี (2530, หน้า 51) ความขัดแย้ง หมายถึง การสอดแทรกซึ่งกันและ  
 กันในของส่วนต่างๆ ขององค์กรเหมือนกับการเสียดทาน ซึ่งสอดแทรกการทำงานอย่างราบรื่น  
 รวดเร็วของเครื่องจักร เป็นการสร้างขัดข้องในการประสานของชิ้นส่วนต่างๆ ของเครื่องจักร  
 ซึ่งสอดแทรกประสิทธิภาพของเครื่องจักร และได้นิยามความหมายของความขัดแย้ง ว่าเป็นการ  
 ขัดข้องในระบบกลไกมาตรฐานของการตัดสินใจความขัดแย้งกลายเป็นเครื่องทำลายการวินิจฉัย  
 สั่งการ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530, หน้า 46) ให้นิยามไว้ว่าความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่  
 คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานซึ่ง  
 อาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถสนอง  
 ความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

วิระพงษ์ แสนโกชณ์ (2533, หน้า 13) ได้ให้ทัศนะว่าความล้มเหลวขององค์กรนั้น  
 เป็นผลจากการมีความปรองดองกันมากเกินไปในองค์กร นอกจากนั้นได้โต้แย้งว่าความขัดแย้ง  
 ในการบริหารระดับสูง เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว การอยู่รอดขององค์กร

ชลอ ธรรมศิริ (2538, หน้า 21) ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้ง โดยหน้าที่  
 ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมาโดยการกระทำ แต่มี  
 ที่มาคือความคิดของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกัน มีความเห็นแตกต่างกัน ค่านิยม  
 แตกต่างกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

มาร์ช, และไซมอน (March, & Simon, 1958, p. 82) ให้ความหมายหนึ่งมีทัศนะว่า  
 ความขัดแย้งเป็นหัวใจในนวัตกรรมและการปรับตัวขององค์กรต่างๆ จากทัศนะนี้ จึงแปลความ

หมายความขัดแย้งว่า เป็นคำถามที่วิฤตติต่อสถานภาพขององค์กร ความมออยู่รอดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ต่อความคิดที่หลากหลายต่างๆ ไปค่อนนโยบายและวิธีการปฏิบัติ เช่น หลังจากทบทวนวรรณกรรมการวิจัยเรื่องการตัดสินใจของกลุ่มเพื่อความคงอยู่ขององค์กร

พอนด์ (Pondy, 1967, p. 126) มีความเห็นว่าความขัดแย้ง หมายถึง การไม่ได้ดูสภาพของบุคคลหรือคณะบุคคล

ชมิคท์ (Schmidt, 1974, p. 47) ที่ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกที่แตกต่างกัน

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1982, p. 153) กล่าวถึงความขัดแย้งในแง่ของการกีดขวางรบกวนระหว่างกิจกรรมว่าความขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง กีดขวาง กีดกัน รบกวนกิจกรรมหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยาก มีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง กิจกรรมที่ขัดแย้งกันนี้ เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือระหว่างคนสองกลุ่มก็ได้

แชฟเฟอร์, และโซเบน (Shaffer, & Shoben, 1978, pp.19 - 22) ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเป็นความแรงเข้าของความปฏิกิริยาคู่กัน อันเกิดจากความต้องการของทั้งสองฝ่ายไม่อาจมีการเสียสละให้แก่กันได้

สโตนอร์ (Stoner, 1978, p. 146) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กร คือความตกลงกันไม่ได้ ระหว่างสมาชิกในองค์กรหรือกลุ่ม ตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าขึ้นไป ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่ม จำเป็นต้องร่วมกันใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด หรือกิจกรรมการทำงาน หรือจากบุคคลมีความแตกต่างกันในด้าน สถานภาพ (status) เป้าหมาย (goals) ค่านิยม (values) และการรับรู้ (perception) ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ชุง, และเมกกินสัน (Chung, & Megginson, 1981, p. 73) ได้ให้ความหมายของคำว่าความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นความพยายามต่อสู้ดิ้นรน ระหว่างบุคคลที่ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิดและผลประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ประสบเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับความพอใจหรือเป้าหมายที่วางไว้

เมื่อพิจารณาความหมายของความขัดแย้งที่นักวิชาการต่างๆ กล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปความหมายของความขัดแย้งอย่างกว้างๆ ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์อย่างหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในสังคม ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกันหรือคับข้องใจในการปฏิบัติ มีความรู้สึกไม่พึงพอใจและไม่สามารถหาข้อยุติเป็นที่พอใจได้ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก ความแตกต่างกันในด้านความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยม บทบาท หน้าที่ เป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การสื่อความหมายและการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจนไม่เข้าใจ และโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสม

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ทฤษฎีความขัดแย้ง และลักษณะความขัดแย้ง

ไว้หลายท่าน ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน (2531, หน้า 72) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนี้ว่า มีความสลับซับซ้อนมาก จึงจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบ จึงไม่มีข้อดกลงสากลทั่วๆ ไปเกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้ง การตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะการประเมินว่าดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพที่จำเป็นต้องหาคำตอบใน 2 ลักษณะ คือ

1. เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาความขัดแย้งควรถูกขจัดออกจากองค์กร หรือแก้ไขให้หมดไปจากองค์กร
2. เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา จึงสมควรที่จะกระตุ้นให้เกิดขึ้นแต่ภายในเขตที่จำกัดหรือไม่อย่างไร

อรุณ รักธรรม (2531, หน้า 40 - 49) กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งอยู่บนพื้นฐาน 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่มีประโยชน์ต่อองค์กร
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีไม่ควรให้เกิดขึ้นในองค์กร

วีระพงษ์ แสนโกชน์ (2533, หน้า 18) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็นและผลประโยชน์ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่ดีหรือเลว เพราะการแตกต่างกันในความคิดเห็นอาจทำให้เกิดข้อสรุปใหม่ๆ ที่ดีขึ้นได้

ถวัลย์ วรเทพพิพิพงษ์ (2534, หน้า 9 - 15) กล่าวถึง จำนวนและความรุนแรงของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่มักเกิดขึ้นอยู่เสมอในทุกหน่วยงานหรือองค์กร จะแตกต่างกันก็ที่จำนวนและความรุนแรงของความขัดแย้งเท่านั้น กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานขนาดใหญ่มีคนทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก สมาชิกมีภูมิหลังทางการศึกษา มีความเชื่อ ค่านิยมและประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมากเพียงไร จำนวนความขัดแย้งและความรุนแรงของปัญหา ก็มักจะเกิดขึ้นตามไปด้วย

สิริวุฒิ พงษ์พานิช (2539, หน้า 43 - 47) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา トラบใดที่ผลประโยชน์ของคนยังเกือกลูกกันอยู่ ความขัดแย้งจะไม่ปรากฏรุนแรงและแจ่มชัดนักแต่เมื่อใดผลประโยชน์ขัดกันความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้การหาคำตอบได้เหมาะสม แนวคิดดั้งเดิม : มนุษย์สัมพันธ์ (old view : Human relation) บุคคลส่วนมากปรับการสอนให้รู้จักคุณค่าของการเข้ากับคนอื่น เพื่อจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในบ้าน โรงเรียน วัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่กำลังมีการพัฒนาในเรื่องของชีวิตซึ่งผลที่ตามมาคือการกลัวต่อการมีความขัดแย้งความไม่ตกลงกันหรือการต้องการเป็นปรปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งกลายเป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องการกำจัดให้หมดไป ต้องเก็บกดไว้ หรือต้องหลีกเลี่ยงในระยะแรกๆ นักวิชาการด้านบริหารได้ยึดสภาพการณ์ว่า ความขัดแย้งเป็นการทำลาย และควร

กำจัดไม่ให้มีเหลืออยู่ภายในองค์กรต่อมาวิธีการดำเนินการแบบมนุษย์สัมพันธ์คงไว้ซึ่งความเชื่อ  
ว่า การมีความขัดแย้งชี้ให้เห็นถึง ความล้มเหลวของปฏิสัมพันธ์ที่มีระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

แนวคิดใหม่ (new view) ทศนคติที่ใหม่กว่า เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง  
ไม่ได้และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา กล่าวคือ ควรจะมีการกระตุ้นให้เกิดขึ้นในปริมาณที่จำกัด ผู้  
สนับสนุนแนวความคิดแบบนี้คงไว้ ซึ่งความเชื่อว่าเป็นเป้าหมายของการบริหารก็คือ การให้ได้มาซึ่ง  
ประสิทธิภาพ ดังนั้นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์จึงจำเป็น เป็นสิ่งที่ท้าทายใหม่ ๆ เพราะเป็นการ  
กระตุ้นความคิด และวิธีการแก้ปัญหาให้มีความสำเร็จของการปรับตัว ต่อความเปลี่ยนแปลงและ  
ความอยู่รอด

กิวค (Glueck, 1987, p. 157) กล่าวถึงความขัดแย้ง โดยมองจากรูปแบบขององค์กร 3  
แบบ คือ องค์กรสมัยใหม่ถือว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและสามารถที่จะจัดการได้อย่างองค์กร  
ผสมถือว่า ความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และยากต่อการจัดการอย่างองค์กร  
แบบโบราณถือว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องผิดปกติธรรมดาและจะต้องหาทางกลไ้วไม่ให้เกิดขึ้น

มอสคา (Mosca, 1989, p. 196) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็น  
ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นปกติที่เกิดโดยธรรมชาติและ  
ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ได้ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าเราจะจัดการความขัดแย้งลงได้บ้างแต่  
มอสคาเห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ใน  
การสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคม ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือ  
ความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อต้องการ  
เป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนที่มีอำนาจ

เกี่ยวกับแนวความคิดของความขัดแย้ง สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นคู่กับ  
สังคมมาโดยตลอด บางสังคมอาจน้อย บางสังคมอาจจะมาก ซึ่งความขัดแย้งจะแตกต่างกันไป  
ตามองค์ประกอบหรือบริบทของสังคม นั้น ๆ และความขัดแย้งจะเกิดขึ้นต่อไปตราบเท่าที่ยังมี  
สังคมอยู่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องบริหารหรือจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์มาก  
ที่สุดกับองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ

### 3. องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

มีองค์ประกอบต่างๆ มากมายที่เอื้ออำนวยต่อความขัดแย้งทางองค์กร ภายใต้สถานการณ์  
ที่เกิดขึ้นจากการทบทวนและสรุปจากวรรณกรรมการศึกษาขัดแย้งนั้น

จรรยา สุวรรณทัต (2527, หน้า 25) กล่าวว่าความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม บ่อยครั้งที่เกิดขึ้น  
จากปัจจัยสำคัญ 2 อย่างคือ

1. การประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
2. ระบบการควบคุมของหน่วยงานหรือองค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530, หน้า 4) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมนั้น มีทั้ง  
ประโยชน์และโทษทั้งต่อบุคคลต่อกลุ่ม ต่อสังคม ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็เหมือน

กระตุ้นให้เกิดมีเหตุมีผลและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่ถ้ความขัดแย้งมีในระดับสูง ข้อมูลข่าวสารต่างๆถูกบิดเบือนไปเป็นผลให้การตัดสินใจตำบรยากาศในการทำงานมีแค่เครียด การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบอันสำคัญของผู้บริหาร ภายในองค์กร หรือสถาบัน

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531, หน้า 31 - 39) กล่าวถึงรูปแบบของความขัดแย้งไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล เป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรประกอบด้วยบุคคล ที่ปฏิบัติงานในองค์กร ฉะนั้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานธรรมดาที่จะเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้าน เพศ การศึกษา ปรัชญา แนวความคิด ระบบคุณค่า ฯลฯ นอกจากนี้ก็มีสาเหตุมาจากองค์กร คืองานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอาจเป็นตัวการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแข่งขันชิงทรัพยากรเป็น ต้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงานราชการเช่น การแข่งขันกันเลื่อนตำแหน่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะคนทุกคนต้องการมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรอาจไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น และผู้ร่วมปฏิบัติงานอื่น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม องค์กรประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่มความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นทั้งนี้เกิดจากสาเหตุพื้นฐาน 2 ประการ คือ จากการแย่งชิงทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัด และความแตกต่างกันในรูปของการบริหารที่ต้องการให้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรต่อองค์กร จะเห็นได้ชัดเจนในวงการธุรกิจที่มีการแข่งขันกันเพื่อแย่งตลาด แย่งลูกค้า รายได้

วีระพงษ์ แสนโกชณ์ (2533, หน้า, 20 - 21) ได้ชี้ให้เห็นตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน (task interdependence) เป็น องค์กรประกอบแรกที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยพื้นฐานแล้วการพึ่งพาในหน้าที่การงานระหว่าง บุคคลหรือกลุ่มคนมีมากขึ้นเท่าใด นั่นคือเขาต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น เท่าใด ความเป็นไปได้ในความขัดแย้งมีมากขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้ส่วนหนึ่ง เป็น เพราะพึ่งพาในหน้าที่การงานที่มากขึ้น ทำให้ความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ดังนั้น ความไม่ตกลงกันเห็นชอบด้วยเรื่องเล็กๆ น้อยๆ สามารถขยายใหญ่โตอย่างรวดเร็วบานปลาย เป็นอุบัติเหตุใหญ่ได้

2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ (status inconsistencies) ความแตกต่างในระดับ สถานะระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม สามารถเอื้อโอกาสสำหรับความขัดแย้ง เช่น ผู้บริหารในองค์กร มีอภิสิทธิ์ที่จะเอาเวลาทำงานราชการในแต่ละวันไปทำธุระส่วนตัว แต่ขณะที่พนักงานที่ไม่ใช่

ผู้บริหารไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ เมื่อพิจารณาผลของมันแล้วสามารถที่จะมีผลกระทบกับทัศนคติ  
ความคิดเห็นของบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหารเกี่ยวกับนโยบายและความเป็นธรรมในองค์กรอย่างมาก

3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Jurisdictional ambiguities)  
ความขัดแย้งอาจปรากฏขึ้นมาจากความไม่ชัดเจนของอำนาจตามกฎหมาย สถานการณ์ ซึ่งมิ  
ความไม่ชัดเจนว่าบางเรื่องใครเป็นผู้รับผิดชอบกันแน่ เช่น มีองค์กรหลายแห่งใช้วิธีการคัดเลือก  
บุคคล โดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่และฝ่ายซึ่งผู้สมัครจะได้รับการบรรจุทำงานในฝ่ายนั้น ผู้ประเมิน  
ผู้สมัครแข่งขัน สอบคัดเลือกหรือคัดเลือก ทั้งนี้ก็เพราะว่าทั้งสองแผนกต่างเกี่ยวข้องใน  
กระบวนการจ้าง เกิดอะไรขึ้นถ้าแผนกหนึ่งต้องการจ้างบุคคลหนึ่งแต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ต้องการ

4. อุปสรรคการติดต่อสื่อสาร (Communication Obstacles) อุปสรรคต่าง ๆ ของการ  
สื่อสาร มีศักยภาพอย่างสำคัญสำหรับความขัดแย้ง เมื่อบุคคลหนึ่งเข้าใจผิดในข่าวสารหรือเมื่อ  
ข่าวสารข้อมูลถูกยับยั้ง มีอยู่บ่อยครั้งที่บุคคลคนหนึ่งจะตอบสนองด้วยความรู้สึกคับข้องใจและ  
ความโกรธ

5. การพึ่งพาลังทรัพยากรร่วมกัน (Dependence On Common Resource Pools)  
เมื่อไรก็ตามที่แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ต้องแข่งขันกันเพื่อให้มาซึ่งทรัพยากรที่แร้นแค้น ความ  
ขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกือบจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อทรัพยากรมีจำกัด ซึ่งฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่ง  
ยอมแพ้

6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและวิธีการให้รางวัล (Differences in  
Performance Criteria and Reward Systems) เอื้ออำนวยต่อความขัดแย้งทางองค์กรมากยิ่งขึ้น  
ในองค์กรแห่งหนึ่งกลุ่มต่าง ๆ ถูกประเมินผล และได้รับรางวัลความดีความชอบ โดยใช้เกณฑ์ที่  
ต่างกัน เช่น บุคคลฝ่ายผลิตมีบ่อยครั้งที่ได้รับความดีความชอบสำหรับประสิทธิภาพของพวกเขา  
และประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลผลิตในระยะยาว แต่อีกด้านหนึ่งทางฝ่ายขายได้รับ  
รางวัลความดีความชอบบนพื้นฐานของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตลาดในระยะสั้น และมี  
บ่อยครั้งที่ยังความเสียหายให้กับประสิทธิภาพการผลิตในระยะยาวในสถานการณ์เหล่านี้ความ  
ขัดแย้งเกิดขึ้นมาในขณะที่แต่ละหน่วยงานพยายามที่จะให้บรรลุเกณฑ์การปฏิบัติงานของเขา

7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษส่วนตัว (Personal skills abilities and  
Traits) ต่างก็มีอิทธิพลต่อคุณภาพ และลักษณะธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลความ  
เด่น ความก้าวร้าว ความเป็นเผด็จการของบุคคล และความอดกลั้นต่อความคลุมเครือทั้งหมดนี้  
ดูเหมือนจะมีอิทธิพลเหนือบุคคล ว่าจะต้องต่อสู้รับมือกับความขัดแย้งที่มีศักยภาพได้อย่างไร ที่  
จริงแล้วคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้อาจจะพิจารณาดัดจริตได้อย่างน้อยที่สุดว่าความขัดแย้งเกิดขึ้น  
หรือไม่อย่างไร

อนงค์ทิพย์ วสินนท์ (2538, หน้า 93) ได้ชี้ให้เห็นว่ามูลเหตุที่ทำให้มนุษย์เกิดความ  
ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. ความคิดเห็นที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้เขาคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่ง ไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งว่าถูกต้องความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

2. แนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติอาจแตกต่างกัน เพราะการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายทุกคนย่อมแสวงหาหนทางที่ตนคิดว่าเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยในวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จากเหตุนี้่อีกทางหนึ่ง

3. ผลประโยชน์คือ สิ่งที่ทุกคนต้องการหรือความพึงพอใจของแต่ละคน ความขัดแย้งกัน เพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัดและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

สรุปได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ นั้นมิได้เกิดขึ้นเองเมื่อมีองค์กรเกิดขึ้นมา แต่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมีองค์ประกอบเป็นปัจจัย ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของ ความขัดแย้งก็คือความเห็นที่ไม่ตรงกันหรือขัดผลประโยชน์กัน ของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ

แหล่งที่มาแห่งความขัดแย้งโดยปกติแล้วความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือความเกี่ยวพันกันในลักษณะงาน (task interdependence) ผู้บริหารระดับสูงจึงจำเป็นต้องใช้การประสานงานระหว่างกิจกรรมของหน่วยงานหรือส่วนราชการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลที่ต้องการความขัดแย้งในเรื่องความคิดเห็นหรือการกระทำเกิดขึ้นได้หลายทาง ในกระบวนการประสานงานของผู้บริหาร เป็นต้นว่าความเกี่ยวพันในลักษณะของงาน (task interdependence) ซึ่งข้อขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากความแตกต่างกันในความคาดหวังของผลการกระทำ ความไม่แน่ชัดหรือคลุมเครือในงาน(ambiguity) ความกำกวมของงานมักเกิดขึ้นเมื่อองค์กรหรือหน่วยงานกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หรือไม่ก็เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาวะแวดล้อมขององค์กรหรือหน่วยงาน ความแตกต่างในลักษณะหรือวิธีการที่ถูกฝึกอบรมมาในการทำงาน (difference in work orientation) การพึ่งพาซึ่งกันและกันในด้านทรัพยากร (resource interdependence) ระบบการให้รางวัลที่แข่งขันกัน

วอลตัน,และดัตตัน (Walton, & Dutton, 1969, p.83) ได้เสนอแหล่งที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการทรัพยากรที่มีจำกัด
2. ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนงานขององค์กร
3. การขึ้นอยู่กับประสานระหว่างกันของงานภายในองค์กร
4. ความแตกต่างกันระหว่างค่านิยมหรือการรับรู้ระหว่างแผนงานต่างๆ ขององค์กร

ชมิทธ์ท (Schmidt, 1974, pp. 6 - 7) กล่าวถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งไว้หลายประการ ดังนี้

1. บุคคลมีข้อมูลต่างกัน
2. มีเป้าหมายต่างกัน
3. มีค่านิยมต่างกัน
4. มีความเชื่อต่างกัน
5. มีความคิดเห็นและความรู้ความชำนาญต่างกัน
6. โครงสร้างองค์กรเป็นแบบราชการ
7. มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์กร
8. การติดต่อประสานงานที่เน้นเฉพาะเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
9. พฤติกรรมของบุคคลอันเนื่องมาจากบุคลิกภาพความพอใจ และความสัมพันธ์ใน

องค์กรต่างกัน

แอนโทนี่ (Antrony, 1981, p. 205) เสนอสาเหตุ ของความขัดแย้งไว้ 7 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทสับสน (Role Ambiguity) ไม่ทราบตนเองมีบทบาทอย่างไร มีความรับผิดชอบเพียงใด เพราะไม่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน
2. ความแตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ (Authority) ของแต่ละบุคคลและอำนาจแฝง(power) เช่น ผู้บังคับบัญชามักใช้อำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความพอใจของตน แต่ในฐานะที่ตนเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการที่จะทำเช่นนั้น
3. การเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังที่วางไว้
4. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคคลหรือองค์กร
5. การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายการปฏิบัติงาน
6. ความซ้ำซ้อนในการทำงานในหน้าที่หรือขาดความชัดเจน
7. การเปลี่ยนแปลงวิธีในการทำงาน

สรุปได้ว่าแหล่งที่มาของความขัดแย้ง ก็มาจากแนวความคิดหรือการกระทำของบุคคลากรในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการเสียผลประโยชน์และต้องการรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ นั้นมิได้เกิดขึ้นเองเมื่อมีองค์กร แต่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมีองค์ประกอบเป็นปัจจัย ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของความขัดแย้งก็คือความเห็นที่ไม่ตรงกันหรือขัดผลประโยชน์กัน ของบุคคลากรในองค์กรนั้นๆ

#### 4.ลักษณะของความขัดแย้ง

จากการศึกษาทำความเข้าใจความขัดแย้ง จำเป็นต้องพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของความขัดแย้งมีหลายลักษณะดังนี้

มาร์ชและไซม์มอน (March, & Simon 1958, pp.176 – 184) ได้เสนอลักษณะความขัดแย้ง มี 3 ลักษณะคือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเองเป็นความขัดแย้งภายในของตัวบุคคล ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลมีปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทางเลือกทางใดทางหนึ่งที่ต้องปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของตนโดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการเท่าเทียมกัน คือกรณีที่บุคคลมีความต้องการของสองสิ่งในเวลาเดียวกัน

1.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ต้องการทั้งสองอย่าง คือการที่บุคคลไม่มีความต้องการบางสิ่งบางอย่างแต่มีเหตุผลบังคับให้ต้องทำอย่างนั้น

1.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากความจำใจ คือสถานการณ์ที่บุคคลต้องเลือกทางเพื่อตัดสินใจโดยที่เหตุการณ์มีผลทั้งทางบวกและทางลบในขณะเดียวกัน

2. ความขัดแย้งในองค์กรเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรเดียวกัน หรือระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม ความขัดแย้งมีลักษณะดังนี้

2.1 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล บุคคลในหน่วยงานเดียวกันมีภูมิหลัง ความคิด วิธีทำงานที่แตกต่างกัน

2.2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ในองค์กรย่อมมีกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน กลุ่มต่างนั้นอาจไม่สามารถตกลงการทำงานหรือมีวัตถุประสงค์การทำงานแต่ละกลุ่มต่างกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร คือการไม่ลงรอยกันระหว่างหน่วยงาน ความขัดแย้งนี้มักเกิดพลังต่อรอง ใช้อิทธิพลของกลุ่มเพื่อให้ได้รับชัยชนะ

## 5. สาเหตุของความขัดแย้ง

กิติมา ปรีดีติลภ(2529, หน้า 298 - 300) แบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก

1.1 ความคิดเห็นต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์รวมทั้งความแตกต่างจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา ความแตกต่างนี้เป็นสาเหตุใหญ่ ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

1.2 วิธีการคิดและวิธีการแก้ปัญหาแตกต่างกัน

1.3 การรับรู้ที่แตกต่างกันในบางกรณีเรามองปัญหาอย่างไม่เหมือนกันทั้งนี้เนื่องจากวิธีการที่แตกต่างกัน อวัยวะการรับรู้ที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

1.4 ค่านิยมแตกต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่างๆ ว่าดี ไม่ดี ควร ไม่ควร อย่างไรแตกต่างกัน

1.5 ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ กัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้อาจเกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันก็ได้

1.6 ผลประโยชน์ขัดกัน นับว่าปัญหาใหม่แก้ไขได้ยากยิ่งผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เป็สาเหตุสำคัญทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของตนเพียงฝ่ายเดียวและไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้วความขัดแย้งก็จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2. สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรเนื่องจากโครงสร้างขององค์กร ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินการขององค์กรไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเท่านั้นแต่จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์แต่ละหน่วยงาน และของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วยซึ่งบางครั้งก็เกิดการขัดแย้งกันขึ้น เรื่องที่ขัดแย้งมักเป็นเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันกันในเรื่องทรัพยากร และงบประมาณ เพราะแต่ละหน่วยงานพยายามหาวิธีการที่จะแย่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่หน่วยงานของตนมากที่สุด เพื่อผลงานของตนเอง

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจาก ความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงานเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด

2.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลง ในทางเทคนิควิธีการบริหารงานบางอย่างจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแต่ผลงานความเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมไม่พอใจเกิดความขัดแย้งขึ้น

2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531, หน้า 49 - 53) ได้แบ่งประเภทของสาเหตุความขัดแย้ง ว่าจะจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือบุคคลกับองค์กรก็ตาม และสามารถแยกประเภทโดยพิจารณาจากทางการสื่อสาร(communication flow)ได้ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (vertical conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในแนวเดียวกันซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยง (diagonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานบังคับบัญชา

ส่วนใหญ่คุณ จะเห็นว่าความขัดแย้งทุกอย่าง เป็นสิ่งที่เลวร้ายและควรกำจัดออกไปในทางตรงกันข้าม มีสภาพการณ์บางอย่างซึ่งทำให้ปริมาณความขัดแย้งเบาบางและลดลงและจริงๆ แล้วก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นมา เช่น ความขัดแย้งนำไปสู่การค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ และกลไกใหม่ๆ ที่เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสังคมย่อมมีอยู่เสมอ โดยเฉพาะความขัดแย้งในองค์กรระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้าง เพราะเหตุว่าทั้งสองฝ่ายมีจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายต่างกัน

ทิมลพวรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531, หน้า 129) กล่าวถึงความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากสาเหตุหลายประการ คือ

1. ความแตกต่างในด้านเป้าหมาย ความจริงแล้วในองค์กรไม่น่าจะมีความขัดแย้งในเรื่องเป้าหมายขององค์กร เพราะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้วางแผนให้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และผู้บริหารในระดับต่ำลงมาเป็นผู้รับมาปฏิบัติ รวมทั้งปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวัน ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็คือ ความขัดแย้งยังคงมีอยู่ เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1.1 ผู้บริหารระดับรองแต่ละคนมีเป้าหมายของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าหรือไม่สำเร็จตามโครงการ

1.2 แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กรมีเป้าหมาย กำหนดเวลาที่จะให้งานสำเร็จและมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. การแย่งชิงทรัพยากร สาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อยมากในองค์กรก็คือ การแย่งชิงทรัพยากร คน เงิน เครื่องมือ ที่มีอยู่อย่างจำกัด ฉะนั้นงานสำคัญงานหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงก็คือ ต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม

3. การสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้องและการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่จำเป็นเสมอไปที่คนในองค์กรจะได้รับข้อมูลที่เหมือนกันหรือถูกต้อง หน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีข้อมูลที่แตกต่างกันและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ข้อมูลเป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจ ถ้าหน่วยงานหนึ่งไม่ทราบข้อมูลของอีกหน่วยงานหนึ่ง การตัดสินใจของหน่วยงานแรกก็อาจไม่เป็นที่เข้าใจของหน่วยงานแล้วตัดสินใจโดยขาดข้อมูลและความเข้าใจ จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ถึงแม้หน่วยงานต่างๆ จะได้รับข้อมูลที่เหมือนกัน แต่ก็อาจจะมีความคิดเห็นหรือทัศนคติที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในด้านข้อมูลและความเห็นก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและความเข้าใจผิดระหว่างหน่วยงาน

4. ความไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับมาตรฐานการทำงาน หน่วยงานต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นองค์กรการมีความเกี่ยวข้องกันเนื่องจากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับสารโดยที่การทำงานของหน่วยงานหนึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่แต่ละหน่วยงานจะต้องมีมาตรฐานเกี่ยวกับการทำงานที่เทียบเคียงกันได้ หากมาตรฐานแตกต่างกันจะทำให้มีผลกระทบที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดหรือทั้งหมด

5. โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม โครงสร้างองค์กรอาจจะกลายเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ความแตกต่างในด้านอำนาจระหว่างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา ผู้ทำงานสายงานที่ปรึกษาได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีความชำนาญ และมีประสบการณ์จึงได้รับมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเฉพาะตัวนั้นแต่สำหรับปฏิบัติงานหลักได้รับมอบอำนาจ และความรับผิดชอบตามสายงานบังคับบัญชาในองค์กร เมื่อฝ่ายที่ปรึกษาให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานหลัก ก็หวังที่จะให้หน่วยงานหลักปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่ให้ถ้าฝ่ายงานหลักไม่ปฏิบัติตามหรือไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับข้อเสนอแนะก็จะเกิดความขัดแย้ง

หน่วยงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันก็ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันก็เช่นเดียวกันก่อให้เกิดปัญหา เพราะบางครั้งงานนั้นอาจไม่มีผู้ปฏิบัติเนื่องจากเข้าใจว่าผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นเป็นผู้รับผิดชอบ ความขัดแย้งแบ่งตามลักษณะของผลลัพธ์ของความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ชนิดที่ประสานรอยร้าวได้ ความขัดแย้งที่สามารถประสานรอยร้าวได้นั้น จะต้องตระหนักถึงปัญหาความขัดแย้ง มีการกำหนดกรณีปัญหาที่แน่นอน หาทางแก้ปัญหาตามกรณี จะทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มนำไปสู่ความสามัคคีในกลุ่ม และจะเกิดการตื่นตัวของคนในกลุ่มจะไม่เกิดความขัดแย้งได้อีก

2. ชนิดที่ประสานรอยร้าวไม่ได้ความขัดแย้งชนิดที่ประสานรอยร้าวไม่ได้นั้นไม่มีการหาประเด็นและหาหนทางยุติความขัดแย้ง ซึ่งจะนำไปสู่ความเครียดภายในกลุ่ม ก่อให้เกิดความแตกหักกัน หมดหนทางที่จะมาร่วมมือกันอีก และจะหันเหความสนใจของกลุ่มออกจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยส่วนรวม

ลักษณะความขัดแย้งที่มองเห็นได้มากที่สุด คือพฤติกรรม ซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกในความพยายามที่จะต่อสู้ความขัดแย้งอย่างได้ผล พฤติกรรมเหล่านี้มีบ่อยที่ผู้บริหารนำมาเป็นวิธีการของการระบุงบงชั่ง และเริ่มต้นตรวจวินิจฉัยความขัดแย้ง การวินิจฉัยเรื่องความขัดแย้งองค์กรส่วนใหญ่ที่สุดได้มุ่งพยายามจัดจำพวกพฤติกรรมขัดแย้ง ตามแกนต่อเนื่องมิติเดียว เช่น จากร่วมมือกันถึงแข่งขันกัน หรือจากร่วมมือกันถึงขัดแย้งกัน การจัดจำพวกแบบง่าย ๆ นี้เป็นลักษณะแบบสามัญสำนึก อย่างไรก็ตามการวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ ได้เสนอแนะว่าไม่มีมิติใดมิติหนึ่งแต่เพียงมิติเดียวที่สามารถจัดลำดับทางเลือกเชิงพฤติกรรมซึ่งใช้ได้ผลกับคู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้

พรรณราย ทวีพะประภา (2532, หน้า 58) ได้ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นจากสาเหตุ

1. ค่านิยมแตกต่างกัน
2. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
3. การรับรู้แตกต่างกัน
4. วิธีคิดและแก้ปัญหาต่างกัน

5. เป้าหมายขัดแย้งกัน
6. ความขัดแย้งในบทบาทและหน้าที่
7. การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร
8. ความจำกัดของทรัพยากรในองค์กร

ประกอบ กุปรัตน์ (2533, หน้า 29 - 47) เสนอลักษณะของความขัดแย้ง โดยอาศัยลักษณะการเกิดไว้ 5 ลักษณะ คือ

1. สภาพความขัดแย้งภายในเอกัตภาพของบุคคล เป็นความขัดแย้งภายในของบุคคลคนเดียว
2. สภาพความขัดแย้งภายในตนเอง อันเป็นผลมาจากความคาดหวังจากภายนอก
3. สภาพความขัดแย้งอันเกิดจากความคาดหวังจากภายนอกหลาย ๆ ด้านขัดกัน
4. สภาพความขัดแย้งมีเกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วยงาน เนื่องจากมีข้อมูล ข่าวสาร ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และผลประโยชน์แตกต่างกัน
5. สภาพความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์กร เช่น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา เป็นต้น

ถวัลย์ วรเทพพิพิพจน์ (2534, หน้า 52) แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภทคือยี่ดสาเหตุของความขัดแย้งเป็นหลัก คือ

1. ความขัดแย้งทางด้านความคิด (conflict of ideas) เกิดจากความแตกต่างกันในด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความคาดหวังในบทบาท
2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (conflict of interest) เกิดจากความต้องการที่แตกต่างกัน ความจำกัดด้านทรัพยากรบางอย่างที่จะมาสนองความต้องการ และการแข่งขันซึ่งดีชิงเด่นกัน

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (conflict of personality) หรือบางทีเรียกว่าครีตลปไม่กินกันคนบางคนพบหน้ากันครั้งแรกถูกโฉลกกันพูดคุยกันได้สนิทสนมรวดเร็ว เหมือนกับว่ารู้จักกันมานานหลายปี แต่บางคนตรงกันข้ามพอมองเห็นหน้าทำทางก็ไม่ชอบหน้ากันทั้งๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันหรือพูดคุยกันมาก่อนทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดแย้งกัน

อุษา ชัชวาลย์ (2534, หน้า 46 - 99) กล่าวว่า จะต้องเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากค่าตอบแทน อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัสและบริการอื่นๆ ที่นายจ้างหรือองค์กรนั้นๆ จะพึงให้เป็นค่าตอบแทนแรงงานความไม่พอใจจะเกิดขึ้นเมื่อ
  - 1.1 ได้ค่าตอบแทนต่ำหรือความเลื่อมล้ำในการได้รับค่าตอบแทน
  - 1.2 มีแรงงานที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน แม้แต่นำใจ
  - 1.3 แรงงานมีสัญญาทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกไม่มั่นคง ในสถานภาพของตนเอง อยู่ตลอดไป

#### 1.4 แรงงานที่ถูกเกณฑ์ต้องทำเพราะถูกบังคับ

### 2. ความไม่พอใจเนื่องจากผู้ร่วมงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

2.1 ผู้ร่วมงานในระดับสูงกว่า ซึ่งมีความสำคัญที่สุดต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาแล้วก็ จะทำให้เกิดความศรัทธาต่องาน มีกำลังใจ อันมั่นคงและประสิทธิภาพในการทำงานย่อมสูงไปด้วย

ส่วนลักษณะของผู้ร่วมงานในระดับสูงกว่า ที่นำความไม่พอใจมาสู่ผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า ได้แก่ ความจุกจิกจู้จี้ ขี้บ่นเกินกว่าเหตุ ถือระเบียบวินัยเป็นที่ตั้ง ไม่มีการลดหย่อนผ่อนโทษ ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการงานนั้นจะต้องระวังตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่มีอิสระแก่ตัวถ้าพลาดเมื่อไรมีหวังถูกลงโทษ ขาดขวัญและกำลังใจ ปราศจากความรับผิดชอบ พยายามเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว ชอบประจบสอพลอ หรือเห็นแก่ได้ ไม่ยุติธรรม หูเบา

2.2 ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน ความไม่พอใจเกิดขึ้นได้ เมื่อเพื่อนร่วมงานเป็นคนช่างฟ้อง เรื่องที่ทำผิดเล็กน้อยก็เก็บเอาไปรายงานผู้บังคับบัญชาทำให้ถูกตำหนิ ถูกสอบสวน ผู้ร่วมงานเป็นคนชอบอิจฉาริษยา ชอบเอาเปรียบ

2.3 ผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า คุณลักษณะที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ได้แก่ ความเกียจคร้าน ขาดความรู้ความสามารถ สะเพร่า ประมาท ชอบเล่นเลื้อย ชอบก่อความเดือดร้อน หรือนำความเสื่อมเสียมาสู่

### 3. ความไม่พอใจอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม

3.1 ด้านส่วนตัว เกี่ยวกับความเป็นอยู่ในครอบครัวความก้าวหน้าในการทำงาน

3.2 สถานที่ทำงานในวงการบริหารทั่วไปแล้ว ยอมรับกันว่าสภาพแวดล้อม ในที่ทำงานเป็นเรื่องมีความสำคัญ ที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน แยกเป็น

3.2.1 สถานที่คับแคบมืดทึบ ร้อนอบอ้าว มีเสียงรบกวน ไม่เป็นสัดส่วน

3.2.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน ล้าสมัย ชำรุด มีไม่เพียงพอใช้งาน

3.2.3 สวัสดิการ การกู้ยืมเงิน การรักษาพยาบาล บริการที่อยู่อาศัยพาหนะรับส่ง คุณภาพอาหาร น้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องส้วมห้องน้ำ

สมปราชญ์ จอมเทศ (2536, หน้า 18) แบ่งความขัดแย้งเป็น 4 ระดับได้แก่

1. ระดับบุคคลความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจบางอย่างอันก่อให้เกิดความก้าวร้าวรุนแรง

2. ระดับกลุ่ม ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกันซึ่งสมาชิกบางกลุ่มบางคนไม่ได้มีความรู้สึก หรือความต้องการร่วมกันในค่านิยมเดียวกัน

3. ระดับองค์กร ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์กร

4. ระดับสังคมเป็นเรื่องของความขัดแย้งของชนชั้นที่แตกต่างกันในสังคม และระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มเชื้อชาติ

มาร์ช,และไซมอน (March, & Simon 1958, p. 205) มีความเห็นว่าความขัดแย้งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (individual conflict) หมายถึง ความขัดแย้งในการพิจารณาที่จะกระทำของตนเอง

2. ความขัดแย้งขององค์กร (organizational conflict) หมายถึง ความขัดแย้งของกลุ่มหรือของบุคคลในองค์กร

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (interorganizational conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กรหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

สโตนเนอร์ (Stoner, 1978, p.128) กล่าวถึงชนิดของความขัดแย้งไว้ 5 ชนิด คือ

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

และนอกจากนี้ สโตนเนอร์ (Stoner) ยังได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของความขัดแย้งในทศวรรษสมัยเดิมกับทศวรรษสมัยปัจจุบัน คือ

ทศวรรษสมัยเดิม

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาด ของการบริหารในการออกแบบขององค์กรหรือโดยมีทำให้เกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีในองค์กรและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานให้เกิดผลดี

4. หน้าที่ของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง

5. การปฏิบัติงานในองค์กรจะเกิดผลดีต้องขจัดความขัดแย้งออกไปให้หมด

ทศวรรษสมัยปัจจุบัน

1. ความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากหลายสาเหตุ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร ความแตกต่างในด้านเป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ของบุคคลในด้านต่างๆ

3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี รวมทั้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน หรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินการที่ดีกว่า

4. การปฏิบัติงานจะเกิดผลดีย่อมจะต้องมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

ลูทแฮมส์ (Luthams, 1981, p.22)กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรแบบดั้งเดิม (classical organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้างองค์กร 4 แบบคือ

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา (hierarchical conflict) ซึ่งอาจมีความขัดแย้งกันในหลายระดับเช่นระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับรองๆ ลงมา

2. ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (functional conflict) ส่วนใหญ่ เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อย หรือกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายในองค์กรอุตสาหกรรม

3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (line and staff conflict) อาจเป็นผลมาจากหน่วยงานช่วย (staff personnel) ไม่มีอำนาจเป็นทางการมากกว่าหน่วยงานหลัก (line) ก็ได้

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรตามแบบและองค์กรนอกแบบ (format-informal conflict) เช่น ปทัสฐาน (norm) ขององค์กรตามแบบไม่สอดคล้องกับองค์กรนอกแบบ

โรบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 28 - 36) ได้แบ่งกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้ 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 สภาพการณ์นำของความขัดแย้ง (antecedent condition)

ระยะที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict)

ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงให้เห็น (behavior)

ระยะที่ 4 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง (outcome)

ระยะที่ 1 สภาพการณ์นำของความขัดแย้ง (antecedent condition)

สภาพการณ์นำเป็นลักษณะหนึ่งซึ่งช่วยเพิ่มหรือเสริมให้เกิดสภาพความขัดแย้ง แนวโน้มที่จะทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน อันจะเป็นทางนำไปสู่ความขัดแย้งได้ สิ่งที่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาที่สำคัญ คือ

1. การสื่อสาร (communication) การสื่อสารหรือการสื่อความหมาย เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นพื้นฐานให้มนุษย์มีความเข้าใจตรงกัน ถ้าการสื่อความหมายไม่ดี ไม่ชัดเจน หรือมีความหมายไปในทางตรงกันข้ามจะทำให้เกิดแรงกดดัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งและเข้าใจผิด แม้กระทั่งเสียงที่จะใช้การสื่อสาร ก็มีความสำคัญที่จะบ่งบอกถึงการสื่อสารที่ดีหรือไม่ ถ้าเราไม่สามารถที่จะสื่อความหมายกับคนอื่นได้ จะทำให้เรามีความเข้าใจและการกระทำที่แตกต่างจากคนอื่นได้ แต่การสื่อสารที่ไม่ดีมิใช่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งหมด เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่จะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจต่อสิ่งนั้นๆ

จากการวิจัยของนักวิชาการหลายๆ เรื่องได้ยืนยันว่าการสื่อสารและเสียงที่ใช้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดสภาพการณ์นำของความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ไม่

เพียงพอเกี่ยวกับบุคคลอื่นหรือได้รับมากจนเกินไป แนวโน้มจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้มาก ในกรณีที่ได้รับมากจะทำให้จุดที่พูดถึงนั้นเด่นมากจนเกินไป เกินความจำเป็นหรือถ้าการสื่อสารน้อยจะทำให้สิ่งที่ต้องการนั้นไม่ได้รับการสนใจเท่าที่ควร กระบวนการสื่อสารนั้นจะสื่อสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง ถ้าการสื่อสารไม่ตรงกันจะทำให้เกิดปัญหาได้

2. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างก็เป็นสภาวะการณ้นำอีกประการหนึ่ง ความหมายของโครงสร้างที่ใช้จะมีความหมายรวมถึงตัวแปรบางอย่างที่เป็นปัจจัยร่วม เช่น ขนาด ระดับของการกระทำ ความเฉพาะเจาะจง ความเป็นมาตรฐานของงาน การมอบหมายงานให้กลุ่มสมาชิก รูปแบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และระดับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม สิ่งดังกล่าวเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะในกลุ่มอายุวัยหนุ่มสาว แนวโน้มการขัดแย้งจะนำสู่การลุกลามใหญ่โตมากขึ้น ถ้าการกระทำไม่ได้เกิดจากความยุติธรรม หรือมีมาตรฐานในการปฏิบัติไว้ สภาวะผู้นำที่มีบุคลิก ปิดตัวเองไม่มีการยืดหยุ่น ควบคุม และคอยติดตามในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกินไป จะทำให้มีแนวโน้มเกิดความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น ในระบบการให้รางวัลก็เช่นเดียวกัน เมื่อใช้ไม่ถูกต้องก็อาจนำไปสู่ปัญหาประการสุดท้าย ถ้ากลุ่มจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันภายในกลุ่ม หรือพึ่งกลุ่มอื่นมากเกินไปโอกาสการขัดแย้งก็จะมีมากขึ้น

3. ตัวแปรของบุคคล (personal variables) ตัวแปรบุคคล ซึ่งจะมีความหมายรวมถึงระบบค่านิยมและบุคลิกภาพของแต่ละคนความรู้สึกนึกคิดซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้จะแตกต่างกันได้ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลเป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญ เช่น นักบริหารผู้มีอำนาจสูงในการบริหารงานถ้ามองคนอื่นเป็นคนด้อยคุณค่าแล้วจะสร้างความไม่พึงพอใจและจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้โดยง่าย ค่านิยมของคนเป็นพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์ ถ้ามีความแตกต่างในค่านิยมมากอาจทำให้เกิดความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น

ระยะที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict)

ถ้าความไม่เข้าใจเริ่มมาตั้งแต่ระยะที่ 1 หรือเกิดความคับข้องใจมาแล้วและแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งได้ จะนำมาสู่ระยะที่ 2 โดยมีสภาวะการณ้นำมาก่อนแล้ว ก่อนที่ความขัดแย้งจะตามมา ซึ่งอาจจะเป็นคนใดคนหนึ่ง เกิดความรู้สึกคับข้องใจความขัดแย้งก็จะดำเนินไปเรื่อยๆ ถ้าเราได้หันกลับไปถึงคำจำกัดความของความขัดแย้งใหม่ จะเห็นว่าการรับรู้สิ่งที่เราได้พูดถึงนั้นเกิดจากบุคคลที่มีส่วนร่วมในเหตุการณ์คนหนึ่ง ได้ตระหนักถึงสภาวะการณที่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเพราะว่าความขัดแย้งคือการรับรู้เหตุการณ์นั้น ไม่ได้หมายความว่านั่นคือบุคลิกของคนเราอาจจะใช้ในคำอื่น เช่น นายแดงกับนายเขียวไม่ลงรอยกันอย่างแรง แต่ไม่ได้หมายความว่าทำให้นายแดงเกิดความขัดแย้ง และมันก็ไม่ได้มีผลกระทบที่จะนำไปสู่การแตกหักกัน เป็นเพียงระดับความรู้สึกซึ่งจะเป็นระดับที่อารมณ์ของคนถูกรบกวนจะทำให้สมาชิกที่มีส่วนร่วมเกิดความวิตกกังวล ตึงเครียด คับข้องใจ และกลายเป็นศัตรูกันได้

ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงให้เห็น (behavior)

ในระยะที่ 3 ของกระบวนการความขัดแย้งนี้ เป็นระยะที่สมาชิกเกิดการกระทำที่แสดงออกถึงความคับข้องใจ ในการที่เป้าหมายและความสนใจของตนถูกรบกวน ถูกขัดขวางหรือถูกสกัดกั้นการแสดงออกนั้นจะรุนแรงขึ้นนั่นคือจะแสดงให้คนอื่นรู้ว่าตนเองเกิดความคับข้องใจเป็นการเปิดเผยให้คนอื่นรู้ว่าตนมีความรู้สึกอย่างไร การแสดงออกถึงความขัดแย้งนั้นจะมีพฤติกรรมแสดงออกโดยตรงหรือโดยอ้อม รูปแบบของการได้รับการควบคุมอย่างสูงที่จะรบกวนต่อการแสดงออกโดยตรงก้าวร้าวรุนแรง หยาบคาย โดยไม่สามารถจะควบคุมได้ ถ้าในระดับต่ำ เช่นนักเรียนไม่ยกมือตอบคำถามของครูในชั้นเรียน แต่ระดับที่รุนแรงคือสไตรค์ ทำสงครามประสาท เป็นต้น

ระยะที่ 3 นี้ควรได้รับการแก้ไขความขัดแย้งแต่เริ่มแรกหรือเมื่อเริ่มมีการขัดแย้ง แสดงออกมา อาจใช้เทคนิคลดระดับความคับข้องใจ หลังจากสังเกตพฤติกรรมได้ นักบริหารบางท่านแนะนำให้ใช้เทคนิคการแก้ปัญหา 5 ประการคือ

1. การแข่งขัน (competition)
2. การให้ความร่วมมือ (collaboration)
3. การหลีกเลี่ยง (avoiding)
4. การปรองดอง (accommodation)
5. การประนีประนอม (sharing)

การแข่งขัน (competition) สมาชิกในกลุ่มต่างก็แสวงหาเป้าหมายในการที่จะดำเนินไปสู่ผลสำเร็จของตนเองในหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่และ/หรือที่ตนเองสนใจอยู่ ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงานอื่น ๆ ซึ่งอาจทำให้เกิดสถานการณ์คือมีคนหนึ่งชนะอีกคนหนึ่งต้องแพ้ (win-lose) ในกลุ่มการทำงานที่มีรูปแบบอย่างชัดเจน (formal) หรือองค์กรใดก็ตามมีอยู่บ่อยที่พบว่าการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น โดยใช้อำนาจของตนเองเป็นพื้นฐานจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความขัดแย้งต่อผู้อื่น

การให้ความร่วมมือ (collaboration) เมื่อกลุ่มเกิดความขัดแย้งขึ้น แต่ละคนก็แสวงหาความพึงพอใจของตนเองหรือผลที่ตัวเองจะได้รับมากขึ้น พฤติกรรมของสมาชิกในการทำงานที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาที่ลดน้อยลง ต่างคนต่างก็จะใฝ่ความสำเร็จของตนเอง แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งในกลุ่มแล้วแนวการทำงานจะพบในลักษณะการชนะด้วยกัน (win-win) ซึ่งจะเป็นการทำงานโดยการแก้ปัญหา โดยการยอมให้ต่างคนก็เป็นผู้ชนะด้วยกันทั้งคู่

การหลีกเลี่ยง (avoidance) สมาชิกอาจจะยอมรับว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น จะทำให้ลดลงได้โดยการหลีกเลี่ยงเสีย ถ้าสิ่งที่เป็นเป้าหมายนั้นตกลงกันไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มอาจจะมีความรู้ในการแยกตัวออก หรืออยู่ให้ห่างไกลจากผู้อื่น หรือถ้าไม่สามารถจะถอยหนีได้จะกดเก็บไว้ โดยเฉพาะสมาชิกนั้นจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยผู้มีอำนาจเหนือกว่า เขาจะรู้ว่าการกดเก็บไว้เป็นประโยชน์ต่อตัวเอง

การปรองดอง (accommodation) เมื่อสมาชิกมีความรู้สึกเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลจะพยายามหาวิธีการที่จะทำให้เหตุการณ์บรรเทาเบาบางลง หรือต้องการหาทางให้คู่ต่อสู้สงบลง เขาอาจจะเป็นผู้ยอมเสียเอง ถ้าคู่ต่อสู้พอใจเช่นนั้น ความสัมพันธ์ก็ยังคงดำเนินไปได้ ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการที่เหมาะสมจะนำไปใช้เมื่อสมาชิกและภรรยาที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ควรเลือกสิ่งที่คุณของเรานั้นมีความสนใจมากกว่าเรา ซึ่งจะทำให้เหตุการณ์สงบลงได้

การประนีประนอม (sharing) เมื่อมีการขัดแย้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งการแบ่งปัน การเฉลี่ยกันควรเกิดขึ้น ผลที่เกิดก็คือการประนีประนอมกันวิธีการนี้ไม่ชัดเจนว่าใครจะแพ้หรือชนะจะไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งกัน

ระยะที่ 4 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง (outcome)

เมื่อปัญหาความขัดแย้งได้รับการแก้ไขแล้วความขัดแย้งต่าง ๆ จะลดลงเป็นผลในการพัฒนาการทำงานของกลุ่มมากขึ้น ผลของความขัดแย้งนั้นมิได้ก่อให้เกิดผลเสียเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสีย ผลที่ได้คือการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่ม และเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดความสนใจ และหันมาดูแลเอาใจใส่ในกลุ่มการทำงานมากขึ้น หากหากำจัดภาวะตึงเครียดที่เกิดขึ้นในอารมณ์และความรู้สึกของกลุ่มทำงาน และจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการประเมินตนเอง ประเมินกลุ่มและมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น การเกิดความขัดแย้งจะสามารถพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ สิ่งใดที่เป็นเรื่องเล็กน้อยพอจะผ่านไปได้ ไม่เกิดความเสียหายต่อองค์กรควรจะปล่อยไปได้บ้าง ให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีความสำคัญ เฉพาะสิ่งที่เป็นประเด็นหลักขององค์กรซึ่งสิ่งดังกล่าวผู้บริหารควรพิจารณาตัดสินใจได้ ความขัดแย้งจะเป็นตัวสกัดกั้นความคิดของกลุ่ม ทำให้ไม่มีความคิดริเริ่มเปรียบเสมือนคำสั่งของผู้บริหาร ที่ต้องการให้เป็นไปตามที่ตนเองต้องการแต่เพียงอย่างเดียว การตัดสินใจดังกล่าวจะเป็นจุดอ่อนในข้อตกลงต่าง ๆ เพราะการแสวงหาข้อมูลก่อนตัดสินใจไม่เพียงพอ ความขัดแย้งเป็นความท้าทายให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายและช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น

แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารไม่ใส่ใจต่อบรรยากาศที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ที่เริ่มก่อตัวขึ้นแล้ว ยังคงดำเนินไปตามที่ตนเองมีความต้องการซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวและความหายนะได้ในที่สุด

กิวิค (Glueck, 1987, p.72) ได้มองความขัดแย้งในองค์กรเป็น 3 ทศนะคือ

1. ทศนะสมัยเดิม เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น และเป็นผลร้ายต่อองค์กร ปรากฏการณ์ของความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. ทศนะด้านพฤติกรรม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ สำหรับการดำเนินงานขององค์กรที่ศนะนี้มีข้อเสนอแนะว่าบางครั้งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์เพราะสามารถชี้ให้เห็น

ปัญหาและนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ดีขึ้นแต่ในขณะเดียวกันก็มองเห็นความขัดแย้งว่าเป็นอันตรายสำคัญต่อองค์กร และยากที่จะแก้ไขหรือจัดการได้

3. ทักษะสมัยปัจจุบันเป็นทักษะของนักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ ที่มองเห็นความขัดแย้งในองค์กรว่าเป็นสิ่งที่มาสามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรทุกรูปแบบ ทักษะนี้ชี้แนะว่า ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปจะไม่เกิดประโยชน์ เป็นอันตรายต่อบุคคลและเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายขององค์กร แต่ความขัดแย้งบางอย่างก็เป็นสิ่งที่มีประโยชน์และมีความจำเป็นต่อองค์กร ความขัดแย้งจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหาร ในการเปลี่ยนแปลงและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขององค์กร เพราะความขัดแย้งจะบอกให้ผู้บริหารทราบว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไร จากทักษะนี้ หน้าที่ของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่การจัดการหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งเท่านั้น แต่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้ลดความเป็นผลร้ายลงให้ต่ำที่สุด และเพิ่มความเป็นผลดีให้มากที่สุด

กิวค (Glueck, 1987, p. 106) กล่าวถึงความขัดแย้งโดยมอง 3 รูปแบบ คือ

1. องค์กรสมัยใหม่ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและสามารถจัดการได้
2. องค์กรแบบผสม ถือว่าความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และยากต่อการจัดการอย่างยิ่ง
3. องค์กรแบบโบราณถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องผิดปกติธรรมดา จะต้องหาทางกดไว้ไม่ให้เกิด

สรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และมีวิวัฒนาการของสาเหตุดังกล่าว จนในที่สุดก็เกิดผลของความขัดแย้งซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร

## 6. การบริหารความขัดแย้งในองค์กร

อรุณ รัชธรรม (2525, หน้า 36) เสนอวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีความขัดแย้งของกลุ่มในองค์กรเกิดขึ้น เพราะการแย่งชิงทรัพยากร
2. ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม คือ ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรหรือข้อมูลที่ดีจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่งรับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกกลุ่มที่เป็นคู่ปรับกัน
3. เพิ่มความเกี่ยวพันระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกใกล้ชิดกันมากขึ้น
4. การกลบเกลื่อน โดยพยายามลิดหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา
5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงโดยหนีออกจากกลุ่ม เช่น การขอย้ายตัวเองออกจากหน่วยงาน
6. การสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยหมุนเวียนไปทำงานตามกลุ่มต่างๆ จะช่วยให้มีทักษะกว้างขึ้นและเกิดความเข้าใจระหว่างกลุ่ม

7. การประนีประนอม เป็นการให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันยอมรับการตัดสินใจของบุคคลที่สาม ไกลเกลียดประนีประนอม

8. การหาศัตรูร่วม การหาศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรหันหน้าเข้าหากัน

9. การหาเป้าหมายร่วมกัน ให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย จะทำให้กลุ่มมีมิตรภาพต่อกันและร่วมมือกันได้ดีขึ้น

10. การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดลงมาเพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่มักเป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แท้จริง

11. การเผชิญหน้าหรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน นำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายร่วมกันถึงหัวข้อความขัดแย้ง จะทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ผลลัพธ์จะมี 2 ลักษณะ คือ

1. ความเห็นสอดคล้องกันเท่ากับชนะทั้งสองฝ่าย

2. การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน จะก่อให้เกิดความร่วมมือขึ้นอย่างมาก

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531, หน้า 31-39) ได้เสนอแนวทางหรือยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไว้ 5 แนว คือ

1. การหลีกเลี่ยง (avoidance) ผู้บริหารอาจใช้เทคนิคนี้แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ แต่ถ้าจะให้ได้ผลจะต้องมีส่วนประกอบ 2 ประการ คือ

1.1 ผู้บริหารจะต้องไม่สนใจสาเหตุของปัญหา

1.2 ความขัดแย้งหรือข้อยุติ ไม่ใช่เป็นเรื่องสำคัญมากนักต่อองค์กรถ้าปราศจากส่วนประกอบทั้ง 2 ประการนี้แล้ว การใช้วิธีการหลีกเลี่ยงก็จะไม่เหมาะสมและจะเป็นอันตรายต่อองค์กรอีกด้วย อย่างไรก็ตาม วิธีการในการบริหารความขัดแย้งตามเทคนิคนี้จะดำเนินการได้โดย

การไม่ให้ความสนใจ ผู้บริหารจะไม่ให้ความสำคัญต่อปัญหาความขัดแย้งโดยสิ้นเชิงและไม่สนใจที่จะหาสาเหตุของปัญหาด้วย ทั้งที่ผู้บริหารบางคนเชื่อว่า ไม่ให้ความสำคัญกับปัญหา ก็เท่ากับปัญหาไม่มีอยู่และจะค่อยๆ สลายตัวไปในที่สุด ซึ่งในบางกรณีก็จะเป็นจริง เพราะเมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งที่มีอยู่อาจสลายไปได้ แต่การใช้วิธีการนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหา หากปัญหาไม่ได้สลายตัวไป จะทำให้สถานการณ์เลวร้ายยิ่งขึ้นไปอีก ฉะนั้นผู้บริหารอาจใช้วิธีการอีกขั้นหนึ่งคือการกำหนดขอบเขตการติดต่อระหว่างผู้ขัดแย้ง ถ้าผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และต้องยอมรับว่าความขัดแย้งยังมีอยู่ แต่ยังคงไม่ต้องการศึกษาถึงสาเหตุ ก็อาจใช้วิธีการกำหนดขอบเขตการติดต่อให้อยู่ในวงจำกัด หรืออยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารอย่างเป็นทางการหากจะมีการประชุมระหว่าง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งกัน ก็เป็นเรื่องที่ต้องกำหนดหัวข้อไว้อย่างชัดเจนไม่มีการเบี่ยงเบนไปในเรื่องอื่น วิธีนี้เป็นการให้ความขัดแย้งอยู่ในวงจำกัดเรื่องเดิมไม่ให้ขยายเป็นเรื่องใหม่ วิธีการนี้ใกล้เคียงกับการไม่ให้ความสนใจในแง่ที่ว่า สาเหตุของความ

ขัดแย้งไม่ได้รับการพิจารณาจึงทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นการชั่วคราว ความขัดแย้งอาจแตกแขนงไปในรูปแบบใหม่การใช้วิธีนี้มีข้อเสีย 2 ประการ คือ

1. การพยายามที่ทำให้ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ไม่ต้องเผชิญหน้ากันเป็นการสิ้นเปลืองเวลาของผู้บริหารและทรัพยากร

2. ความขัดแย้งที่คุกรุ่นอยู่อาจขยายไปทั่วองค์กร ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานในกรณีที่ใช้วิธีการนี้ไม่ได้ผล จะต้องใช้วิธีการอีกขั้นต่อไป

การแยกกันโดยเด็ดขาด เป็นวิธีการสุดท้ายของเทคนิคการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ถ้าคนหรือกลุ่มที่เกิดปัญหาความขัดแย้งกันไม่ได้ทำงานร่วมกันหรือไม่ได้พบหน้ากันเลย ความขัดแย้งก็จะมีวิธีการที่อาจเป็นผลได้ ถ้าแต่ละฝ่ายทำงานของตนไปโดยไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ถ้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือองค์กรใดต้องขึ้นกับองค์กรอื่นการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นจึงไม่อาจนำเทคนิคนี้มาใช้ได้

วิธีการนี้ก็มีข้อเสียเช่นเดียวกับ 2 วิธีการแรก คือ สาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการสนใจ ความขัดแย้งยังคงมีอยู่เนื่องจากไม่มีข้อยุติที่แน่นอน และอาจแพร่ขยายไปทั่วองค์กร

2. การใช้วิธีการละมุนละม่อมในการแก้ปัญหา (smoothing) วิธีนี้ไม่เหมือนกับวิธีการหลีกเลี่ยง เพราะต้องยอมรับในเบื้องต้นว่า ความขัดแย้งยังมีอยู่ วิธีนี้จะเน้นความร่วมมือและความสงบสุขในองค์กร ความขัดแย้งจะค่อยๆ ถูกกำจัดไปด้วยวิธีการละมุนละม่อม ผู้บริหารจะเน้นให้เห็นถึงความสนใจหรือความคิดเห็นที่เหมือนกันของกลุ่มหรือคนที่ขัดแย้งแทนที่จะเน้นถึงความแตกต่าง

ข้อดีของการใช้วิธีการนี้ก็คือ ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำให้เกิดความสงบสุขแต่วิธีนี้จะมีจุดอ่อนที่ความสงบสุขหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นเพียงผิวเผินหรือฉาบหน้า โดยซ่อนความขัดแย้งไว้ภายใน ฉะนั้น ความขัดแย้งที่ซ่อนตัวอยู่อาจเกิดขึ้นใหม่ซึ่งอาจร้ายแรงกว่าเก่า การใช้วิธีการละมุนละม่อมจะเกิดผลเพียงระยะเวลาสั้นๆ ในระยะยาวอาจไม่ได้ผล เพราะสาเหตุของความขัดแย้งมิได้รับการพิจารณาหรือแก้ไขอย่างถูกต้อง

3. การเข้าครอบงำหรือใช้อำนาจแทรกแซง (dominance or power intervention) เทคนิคของการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการครอบงำ หรือใช้อำนาจตัดสินเป็นวิธีการที่ค่อนข้างปกติธรรมดาของผู้บริหาร ซึ่งมีข้อคิด 2 ประการ คือ

1. เป็นวิธีการรวดเร็วที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. เป็นการแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของอำนาจ ที่ยังมีอยู่ในองค์กรมีการใช้วิธีนี้การใช้วิธีการนี้มีข้อเสีย 2 ประการ คือ

1. ถึงแม้จะเป็นการแก้ปัญหาได้รวดเร็วแต่อาจไม่ได้แก้ที่สาเหตุของปัญหา ฉะนั้นความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้อีกและอาจรุนแรงกว่าเดิม

2. แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่ม หรือทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน อาจมีความไม่พอใจในผู้บริหารที่เข้ามาแทรกแซงในเรื่องที่ถือว่าเป็นปัญหาของพวกเขา

ฉะนั้น ถึงแม้ผู้บริหารจะแก้ไขความขัดแย้งได้ ความไม่พอใจในผู้บริหารจะยังคงมีอยู่ เนื่องจากการตัดสินใจในปัญหาใดๆ ย่อมมีผู้รู้สึกว่า ชนะ หรือ แพ้ ผู้ที่มีความรู้สึกว่าแพ้เป็นฝ่ายไม่พอใจในการตัดสินใจของผู้บริหาร ฉะนั้นผู้บริหารเป็นจำนวนมากจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจนี้

4. การร่วมมือกันหรือเจรจาต่อรอง (compromise or negotiation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งกันทั้งสองฝ่ายมีความพอใจในข้อยุติของการแก้ปัญหา ความขัดแย้งไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่ง คือ ทั้งสองฝ่ายจะต้องเป็นผู้ให้ และ ผู้รับ ผลที่ออกมาจึงจะทำให้มีความรู้สึกว่ายุติธรรม ทั้งสองฝ่ายจะต้องเต็มใจที่จะให้มีการเจรจาตกลงกันไม่ว่าโดยตรงหรือโดยผ่านบุคคลที่สาม

ข้อเสียของการใช้วิธีการนี้ก็เหมือนกับวิธีการที่แล้วๆ มาคือมิได้มีการพิจารณาสาเหตุของปัญหา นอกจากการเจรจาต่อรองจะต้องหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุด ปัญหาคือจะหาแนวทางนั้นได้อย่างไร หากการแก้ปัญหาไม่มีประสิทธิภาพ ผลที่ออกมาย่อมไม่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย อนึ่ง ความยากลำบากในการใช้วิธีร่วมมือกันอาจเกิดขึ้น หากทั้งสองฝ่าย ที่มีความขัดแย้งกันมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือย่อมไม่ยากเจรจาต่อรองเพราะเป็นผู้ถือไพ่เหนือกว่าอยู่แล้ว

5. การเผชิญหน้า (confrontation or synergetic) วิธีการนี้แตกต่างจาก 4 วิธีที่กล่าวมาแล้ว คือ มีการนำสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งมาพิจารณา โดยเน้นความสำคัญและความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล และเป็นความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของส่วนรวมหรือองค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล ฝ่ายหนึ่งจะต้องมีความเข้าใจในงานและหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีการยินยอมที่จะให้มีการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กันในช่วงระยะเวลาจำกัด คล้ายเป็นข้อตกลงร่วมกันในการแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการร่วมมือกัน

วีระพงษ์ แสงโกชน์ (2533, หน้า 45) กล่าวว่าความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลง ต่างก็มีบทบาทสำคัญต่อกัน เพราะฉะนั้นการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมขององค์กรหรือพฤติกรรมของบุคคล ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็เป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมขององค์กรเมื่อเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นในฐานะที่ทุกคนต่างก็เป็นสมาชิกของสังคม ถ้าไม่สามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้น้อยลง หรือไม่สามรถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ได้แล้ว ก็ควรหันมาใช้ความขัดแย้งมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรหรือสังคมตามที่นักพัฒนาทั้งหลายมักกล่าวว่า "ความขัดแย้งย่อมนำไปสู่การพัฒนา" ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทุกประเภทย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงจะต้องคอยควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้มีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เพื่อผลดีในการพัฒนาองค์กรให้มากที่สุดได้เสนอแนวทางแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีมารยาทดี มีทัศนคติและการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
  2. ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ต้องระลึกรับรองว่าทุกคนมีความคิดดีๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้
  3. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ต้องให้เพื่อนร่วมงานแสดงออกอย่างเต็มที่ วิธีที่ดีที่สุดก็คือการรับฟังอย่างตั้งใจ ให้เวลาอย่างเพียงพอ มีความถ่อมตน สรุปลงให้ตรงจุด
  4. แสดงความรู้สึกรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล และยอมรับเมื่อเห็นว่าสิ่งนั้นไม่ก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายในหน่วยงาน
  5. พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่น หรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงานและทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วย วิธีนี้เจ้าของความคิดจะมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ
  6. ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกตและสามารถทำนายพฤติกรรม หรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานได้เมื่อเห็นอาการไม่ดีขึ้นต้องรีบแก้ไข และปรับความเข้าใจทันที
- พัฒนาพงศ์ กาญจนโรจน์ (2537, หน้า 86 - 90) ได้จำแนกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 8 วิธี คือ

1. การใช้กำลัง รวมถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหาความขัดแย้ง เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในระบบบริหารแบบเผด็จการ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีกำลัง หรืออำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ผลลัพธ์ของการใช้กำลังหรืออำนาจจะออกมาในทางแพ้หรือชนะ ฝ่ายที่ใช้กำลังหรืออำนาจเป็นผู้ชนะได้รับสิ่งที่ตั้งใจหรือมุ่งหมายไว้ ส่วนฝ่ายแพ้จะผิดหวังในสิ่งที่มุ่งหมายไว้ จะหมดกำลังใจในการจะคิดสร้างสรรค์และบางทีจะบั่นทอนสุขภาพจิตอีกด้วย
2. การหลีกเลี่ยงหรือการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอีกวิธีหนึ่งเมื่อบุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือไม่เห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่ง จึงหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งโดยการลาออกหรือถอยห่างไป
3. การนิ่งเฉยหรือการทำเป็นทองไม่รู้ร้อน เป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามความคิดที่ว่า นิ่งเสียคำสิ่งทอง โดยมีความคาดหวังว่า เหตุการณ์หรือปัญหาจะคลี่คลายไปเองหรืออีกนัยหนึ่งเวลาจะเป็นตัวช่วยแก้ปัญหา
4. การยึดจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นหลัก ผู้บริหารบางท่านเมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร อาจจะใช้วิธีขอให้ระงับความขัดแย้งไว้ก่อนโดยการยกเอาความสำคัญและจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ เช่น รัฐบาลยกปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบริเวณชายแดน มาขอรับรองให้สภาผู้แทนราษฎรยุติข้อขัดแย้งการตีความในมาตรา 34 และ 147 เป็นต้น
5. การประนีประนอม เป็นวิธีการที่ผู้บริหารนิยมใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคู่กรณีมีกำลังหรืออำนาจทัดเทียมกัน เช่น การประนีประนอมระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงาน ผลการประนีประนอมก็คือ ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ แต่จะไม่มีฝ่ายใดที่ได้ประโยชน์เต็มๆ ที่นั่นเอง

6. ตุลาคมการตัดสินใจ ในบางกรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นผู้รับผิดชอบจะเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาตัดสินแก้ปัญหา ซึ่งผลการตัดสินออกมาในรูปของ ผิด ถูก ก็ได้ความสนใจที่คู่กรณีให้ต่อ ปัญหาความขัดแย้งจะอยู่ในระดับสูงกว่าการประนีประนอม

7. การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการที่คล้ายคลึงกับการใช้ตุลาการตัดสิน โดยการเชิญบุคคลที่เป็นที่ยอมรับชอบทั้งสองฝ่าย เข้ามาไกล่เกลี่ยหาข้อยุติปัญหาความขัดแย้ง

8. การหันหน้าเข้าหากัน ตามหลักการบริหาร การหันหน้าเข้าหากันเพื่อรักษาหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดยคู่กรณีจะได้รับความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย วิธีนี้คู่กรณีจะต้องเข้าใจและยอมรับแนวความคิดที่ว่า ไม่มีใครปรารถนาที่จะขัดแย้งกับผู้อื่น ไม่มีใครที่จะถูกเสมอไป หรือผิดเสมอไป การยอมรับข้อผิดพลาดไม่ใช่สัญลักษณ์ของการอ่อนแอหรือยอมแพ้

อนงค์ทิพย์ วสินนท์ (2538, หน้า 72-76) ได้วางแนวทางในการบริหารการขัดแย้งไว้ดังนี้

วิธีการ แนวทาง กลยุทธ์ในการขจัดความขัดแย้งนั้น อาจพิจารณาได้ 2 ทาง คือ

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง ในองค์กรที่มีความขัดแย้งต่ำ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ล่าช้าลงนั้น ผู้บริหารควรกระตุ้นให้มีความขัดแย้งสูงขึ้น เช่น (สมยศ นาวิกาน, 2533, หน้า 41) ได้ทดลองจัดกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาพบว่า กลุ่มที่มีความขัดแย้งจะวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ดีกว่ากลุ่มที่ไม่มีความขัดแย้ง

ฉะนั้นในองค์กรหรือสถานการณ์ที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่โดยไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลยนั้น สมาชิกของกลุ่มจะอดทนต่อจุดอ่อนของบุคคลอื่นๆ ซึ่งกรณีเช่นนี้ไม่เกิดผลดีแก่องค์กร ผู้บริหารจึงควรใช้ยุทธวิธีวิธีการกระตุ้นความขัดแย้ง ให้เกิดขึ้นหรือให้เพิ่มขึ้นโดยผู้บริหรต้องคำนึงถึงบรรยากาศหรือสถานการณ์ด้วยว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในทางบวกมิใช่ทางลบ เพราะการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในทางลบจะเกิดปัญหาติดตามมาอีก ซึ่งมีเทคนิควิธีการกระตุ้น คือ

1.1 เทคนิคส่งเสริมการแข่งขัน การให้โบนัส หรือการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจและแบบยกย่องจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ข้อควรระวังในการส่งเสริมการแข่งขันคือไม่ส่งเสริมการแข่งขันที่มีอยู่มากแล้วให้มีมากยิ่งขึ้นจนเกินปกติอันจะเป็นการทุ่มเทการต่อสู้ที่จะเกิดผลเสีย และถ้าการแข่งขันมีอยู่มากเกินไปก็ต้องหาทางลดลงเสีย

1.2 เทคนิคการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมในกรณีที่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับหรือหัวหน้าหมวดวิชาบางคน หรือบางกลุ่มเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานก็จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเลือกหัวหน้าใหม่ที่เหมาะสมกว่ามาทำการส่งเสริมให้กลุ่มมีความขัดแย้งในระดับที่เอื้ออำนวยประโยชน์ให้องค์กร ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มที่เฉื่อยชาหรือไม่ปฏิกิริยาอะไรเลยนั้นอาจเกิดจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ากลุ่มคนเดิมของพวกเขาอ่อนข้างเผด็จการเกินไป และ

ไม่ยอมให้ผู้ใดมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากเขา จนกลุ่มเกิดความเคยชินในการยอมตามโดยดี ทุกกรณีไปจนเกิดความเฉื่อยชาขึ้นได้

1.3 เทคนิคการจัดโครงสร้างใหม่ วิธีการจัดโครงสร้างใหม่ อาจเริ่มด้วยการจัดวิธีการแก้ความขัดแย้ง โดยการนำบุคคลภายนอกเข้ามาอยู่ร่วมในองค์กรการโยกย้ายพนักงานและการแบ่งทีมงานใหม่ การให้มีบรรยากาศในการออกความคิดเห็นหรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ มานำเสนอ ฯลฯ

2. การลดความขัดแย้ง ในการพิจารณาลดความขัดแย้งต่างๆ ในองค์กรให้น้อยลง ดังนี้

2.1 การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยพิจารณาจากแนวคิดต่างๆ

2.1.1 แนวคิดแบบดั้งเดิม แนวความคิดนี้มีสมมติฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปัญหาด้านบุคลิกภาพของบุคคลในองค์กร ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดปฏิกิริยาตอบโต้ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งจากสมมติฐานเหล่านี้ จึงขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ การแก้ปัญหาความขัดแย้งทำได้โดยการจัดโครงสร้างการทำงานใหม่ ซึ่งเท่ากับเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ที่ดูเหมือนว่า ไม่มีความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นเลย

2.1.2 แนวคิดแบบสมัยใหม่ มีข้อสมมติฐานมาจากแบบดั้งเดิม คือ เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ และความขัดแย้งนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบางกรณีความขัดแย้งจึงก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้ การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดนี้ จะต้องแยกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความขัดแย้งออกจากกัน สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ขัดแย้งกันนั้น ชี้แจงถึงผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งมีการจัดรูปองค์กรใหม่ เพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยลง นอกจากนั้นควรหาประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย จากความเชื่อที่ว่า ความขัดแย้งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร

2.2. การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยพิจารณาจากระดับความขัดแย้ง

2.2.1 การแก้ปัญหาความขัดแย้งในบทบาท วิธีการแก้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบทบาทของบุคคลนั้น ยังไม่มีรูปแบบการแก้ปัญหาที่แน่นอน เพราะเป็นการขัดแย้งซึ่งเนื่องจากบุคลิกภาพของบุคคลนั้น การแก้ปัญหาในระดับนี้อาจทำได้โดย

1) การหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งนั้น ไม่พยายามสนใจต่อสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งพอจะช่วยให้ความขัดแย้งลดน้อยลงไปได้บ้าง

2) การร่วมกันระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสารเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน

3) เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทบุคคลในองค์กร ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กรให้ดีขึ้น เช่น มีการเปลี่ยนตำแหน่งใหม่

2.2.2 การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล จำเป็นต้องมีการพิจารณาถึงบุคลิกภาพ อำนาจหน้าที่ ทัศนคติของบุคคลที่ขัดแย้งกันรวมทั้งพิจารณาความสำคัญของปัญหาที่

ขัดแย้งกันด้วยเพื่อเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่

1) การหลีกเลี่ยงนับว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เป็นวิธีที่คิดว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นในองค์กรเลย ซึ่งวิธีนี้มักจะเกิดผลในทางลบในองค์กร เพราะปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ยังคงอยู่

2) การไกล่เกลี่ย คือ ความพยายามที่จะลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลที่ขัดแย้งกันให้น้อยลง หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ต่อกัน สร้างความเป็นมิตรให้เกิดขึ้น โดยชี้แจงให้ผู้ขัดแย้งกันเห็นว่ามีมิตรภาพสำคัญกว่าความขัดแย้งที่มีอยู่

3) การบังคับวิธีการนี้เป็นการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งเท่านั้น เท่ากับเป็นการสร้างความรู้สึกแพ้หรือชนะให้เกิดขึ้นฝ่ายที่ถูกบังคับอาจเสียกำลังใจได้ แต่วิธีการนี้จำเป็นสำหรับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งพยายามแสดงอำนาจและเอาเปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง

4) การเผชิญหน้า การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้เป็นการสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นปัญหาของส่วนรวม ทุกคนจึงควรมีส่วนร่วมในการตรวจสอบวินิจฉัย และประเมินผลความขัดแย้งร่วมกันเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาฉะนั้นการเผชิญหน้าจึงนับว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.2.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจใช้วิธีแก้ปัญหาเช่นเดียวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวที่ดีที่สุด คือ การแก้ปัญหาโดยวิธีการประนีประนอม และการเผชิญหน้าและอาจแก้ปัญหาได้อีกโดย

1) ผู้บังคับบัญชาเข้ามาดำเนินการแก้ปัญหา ด้วยการปรับเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกันให้เข้ากันได้

2) การสร้างเป้าหมายร่วมกันในระดับสูง เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกให้แก่กลุ่มต่างๆ ว่ามีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับสูงร่วมกันจึงมีการประสานงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่วิธีนี้ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้อีก หลังจากปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายแล้ว

3) การสร้างกลุ่มใหม่ขึ้น โดยการแบ่งสมาชิกบางส่วนจากกลุ่มแต่ละกลุ่ม ให้มารวมกันเป็นกลุ่มใหม่ขึ้น กลุ่มใหม่นี้จะปฏิบัติติดต่อสองกลุ่มแรกอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นผลทำให้ความขัดแย้งลดลงได้ เพราะมีการประสานงาน ประสานสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดีขึ้น วิธีการนี้ใช้ได้ผลดี ในกรณีที่เป็นการทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกลุ่ม มาพิจารณาผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการพิจารณาจาก ผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากการประสานงานของแต่ละกลุ่ม โดยไม่ให้ความสำคัญกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

4) การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานเป็นการใช้ระเบียบวิธีแบบอย่างเป็นราชการ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มให้น้อยลง เช่น ตั้งคณะกรรมการพิจารณาความขัดแย้งโดยมีตัวแทนของทุกกลุ่ม ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มในระดับเดียวกัน หรือต่างระดับกัน เพื่อลดปัญหาก่อนที่จะความขัดแย้งจะเพิ่มขึ้น กำหนดระเบียบวิธีการในการร้องทุกข์ อุทธรณ์ ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

เกตเซลส์, และกูบา (Getzels, & Guba, 1962, pp. 67 - 87) เป็นนักบริหารที่ได้วางทฤษฎีการบริหารในรูปแบบสถาบันมิติ (nomothic dimension) และบุคลามิติ (ideographic dimension) เป็นการจัดระบบการบริหารในรูปของพฤติกรรมทางสังคม โดยเฉพาะพฤติกรรมในลักษณะเอกัตบุคคล ระบบสังคมของ เกตเซลส์, และกูบา (Getzels, & Guba,) ได้จัดเป็นสังคมระบบเปิดซึ่งจะมีการปะทะและถูกอิทธิพลสิ่งแวดล้อมของสังคม ที่ถือว่ามนุษย์เป็นผู้ที่จะมีบทบาทและรวมอยู่กับสังคม ซึ่งในสังคมย่อมมีกฎเกณฑ์และการคาดหวังของสังคมย่อมแสดงออกมาตามลักษณะที่สังคมนั้นต้องการ ซึ่งจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันได้ ในสถาบันการศึกษาสำนักงานบางแห่งในปัจจุบันยึดหลักการและทฤษฎีการบริหารของเกตเซลส์, และกูบา (Getzels, & Guba) นำมาเป็นหลักในการบริหารงาน

หลักการสำคัญของเกตเซลส์, และกูบา (Getzels, & Guba,) ในการบริหารสถาบันทางการศึกษานั้น ได้แบ่งการบริหารในสังคมออกเป็น 2 ฝ่าย คือ

1. สถาบันมิติ ประกอบด้วยสถาบัน บทบาทและหน้าที่ของสถาบัน ตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น ซึ่งอาจไม่เหมือนกันในแต่ละสถาบัน นอกจากนั้นยังกำหนดบทบาทและสิ่งที่สถาบันได้คาดหวังตามที่ต้องการ ให้เป็นตามปรัชญาและความมุ่งหมายของแต่ละสถาบัน เช่น โรงเรียนมีลักษณะตามที่สังคมรับรู้ คือการสอนวิทยาการต่างๆให้กับผู้เรียนวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือดำเนินการของโรงเรียน บทบาทในการบริการสังคมได้แก่การยอมรับให้โรงเรียนมีส่วนช่วยให้การบริการทางด้านความรู้ การฝึกฝนในแบบการศึกษาต่อเนื่อง การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ต่อประชาชน ในการยกระดับการครองชีพและการดำรงชีวิตของบุคคลต่าง ๆ ในสังคม เกตเซลส์, และกูบา (Getzels, & Guba, ) ได้พยายามแสดงให้เห็นสิ่งที่สถาบันทางการศึกษาคาดหวังไว้ก็คือ ผลผลิตที่ได้จากการจบหลักสูตรของโรงเรียนสามารถออกไปตอบสนองความต้องการในระบบสังคมต่อไป

2. บุคลามิติ ประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นๆ และบุคลากรแต่ละสถาบันก็มีลักษณะเฉพาะเป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน และต่างก็มีความคาดหวังในการปฏิบัติงานของตนเองในเชิงบวก ความต้องการตำแหน่งหน้าที่การงานแตกต่างกันออกไป

ซึ่งระบบการบริหารในลักษณะนี้ ระบบสังคมมีอิทธิพลต่อการบริหารงานมาก เกตเซลส์ และกูบา (Getzels, & Guba,) ได้แสดงมิติของการบริหารโดยเน้นให้เห็นบทบาทของสถาบันกับบทบาทของบุคคล ที่จะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ การบริหารจะล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่นั้น ต้องอาศัยบทบาทของสถาบันและบทบาทของ

บุคลิกภาพของแต่ละคนเป็นสำคัญ เมื่อความต้องการที่สถาบันได้กำหนดไว้ ไม่ตรงกับความต้องการที่เป็นส่วนตัวของแต่ละบุคคล ย่อมเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ เกดเซลส์ และกูบา (Getzels, & Guba,) ได้ตั้งสมมติฐานขึ้นว่า ข้อขัดแย้งที่พบอยู่ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีอยู่ 3 ประเภท

1. ความขัดแย้งในบทบาทบุคลิกภาพ (role-personality conflicts) ความขัดแย้งในบทบาท บุคลิกภาพ เกิดมาจากความไม่ลงเอยกันและความคลาดเคลื่อนระหว่างรูปแบบของความคาดหวังซึ่งสถาบันมีติดำหนดบทบาทไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้และปฏิบัติตามนั้น และเมื่อตนเองได้กำหนดบทบาทของตนเองขึ้นมา มีโอกาสที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งกับบทบาทที่ทางบุคลากรมีติดำหนดไว้ในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ การขัดแย้งลักษณะนี้เป็นการขัดแย้งในรูปแบบของบทบาทบุคลิกภาพ

2. ความขัดแย้งในบทบาท (role conflicts) ความขัดแย้งในบทบาท จะมีความขัดแย้งปรากฏขึ้น เมื่อบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้นนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วทันที่ทันใด ภายในเวลาเดียวกับกำหนดจำนวนของความคาดหวังที่องค์กรได้กำหนดให้สมาชิกได้กระทำ หรือปฏิบัติทำให้เกิดความจำเป็นต้องแก้ไขบทบาทบางสิ่งบางอย่างของตนเองซึ่งการแก้ไขนั้นไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้ ความขัดแย้งชนิดนี้จะพบได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเก่าไปสู่สังคมใหม่

3. ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ (personality conflicts) ความขัดแย้งในบุคลิกภาพจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการตำแหน่งงานหรือหน้าที่เฉพาะตัว โดยที่ตนเองมีหน้าที่อย่างอื่นอยู่แล้วแต่ต้องการหน้าที่ใหม่ เพราะหน้าที่เกิดไม่เหมาะสมกับบุคลิกของตนเองหรือต้องการความก้าวหน้า ทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา เพราะการมองกันคนละด้านย่อมจะไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นและพบได้มากในสังคมไทยจากลักษณะความขัดแย้งทั้ง 3 อย่างนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาทางบริหาร

ดังจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีผลต่อการดำเนินการขององค์กร 2 ประการคือ มีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ผู้บริหารเท่านั้นจะเป็นผู้เลือกเส้นทาง เลือกทิศทางผลที่เกิดว่าต้องการให้เป็นผลในทางใด ถ้าต้องการให้องค์กรที่รับผิดชอบนั้นก้าวหน้า ควรนำผลของความขัดแย้งมาเป็นประโยชน์ของการดำเนินงานขององค์กร แต่ถ้าผู้บริหารยังมิได้เห็นความสำคัญจะทำให้เกิดผลเสียต่อบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างยิ่ง และเป็นทางที่จะนำไปสู่ทางแห่งเสื่อมหรือล้มเหลวในองค์กรในที่สุด

วิวัฒนา สุตรสุวรรณ (2539, หน้า 16) เสนอแนวทางลดความขัดแย้งในลูกน้องไว้ ดังนี้

1. ต้องให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้เรื่องต่าง ๆ ล่วงหน้าเพื่อเตรียมตัวเตรียมใจ
2. ต้องอธิบายเหตุผลต่าง ๆ จนเป็นที่เข้าใจ
3. ต้องให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือรู้เห็นในงานนั้นด้วย
4. ต้องลดการข่มขู่ บังคับ หรือแสดงตนเป็นปฏิปักษ์ที่ทำให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงปลอดภัยของลูกน้องให้มากที่สุด

นอกจากนี้ยังเสนอแนะกลยุทธ์ที่ช่วยลดความขัดแย้งและนำไปสู่ความร่วมมือโดยใช้หลัก

### 3 C “S” คือ

1. การแจ้งข่าวสาร (communication)
2. การปรึกษาหารือกัน (consultation)
3. การให้ความร่วมมือหรือการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน (collaboration)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงบทบาท การเปลี่ยนลักษณะ การเปลี่ยนแปลงในการมอบหมายการบังคับบัญชา การเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น แอนโทนี (Antrony, 1981, p. 205) เสนอสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 7 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทสับสน (Role Ambiguity) ไม่ทราบตนเองมีบทบาทอย่างไร มีความรับผิดชอบเพียงใด เพราะไม่ได้จำกัดไว้แน่นอน

2. ความแตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ (authority) และอำนาจแฝง (power) ผู้บังคับบัญชามักใช้อำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความพอใจของตน ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการที่จะทำเช่นนั้น

3. การเปลี่ยนแปลงในความคาดหวัง
4. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพ
5. การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย
6. ความซ้ำซ้อนในการทำงาน
7. การเปลี่ยนแปลงวิธีในการทำงาน

สรุปได้ว่าแหล่งที่มาของความขัดแย้ง ก็มาจากแนวความคิดหรือการกระทำของบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการเสียผลประโยชน์และต้องการรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1982, p. 97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลวิธีในการบริหารความขัดแย้งแบ่งเป็น 5 แบบ คือ

1. ชอบใช้กำลัง (forcing) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (authority) คำนี้ถึงเป้าหมายของงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน

2. การหลีกเลี่ยง (withdrawing) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ หลีกเลี่ยงในการที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง

3. ความราบเรียบ (smoothing) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงานไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน จะไม่แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการทำลายมิตรสัมพันธ์

4. การเผชิญหน้า (confronting) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเผชิญกับปัญหาอย่างมีความสุขรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่นๆ ก็ตาม การเผชิญกับปัญหานี้จะพยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้เป้าหมายมาก

5. การประนีประนอม (compromising) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง คือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้างและได้รับความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง

### วิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส-คิลแมนน์

โทมัส,และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann, 1974, pp. 11-13) ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อจะใช้วัดวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส-คิลแมนน์ (Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออก ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือสถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

1. มิติแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตนเอง

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่นหรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้งสองมิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ 1. การแข่งขัน 2. การร่วมมือ 3. การประนีประนอม 4. การหลีกเลี่ยง 5. การปรองดอง



ภาพ 2 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ

### การแข่งขัน (competition)

การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาผลประโยชน์ไม่ให้ความร่วมมือคือการที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลได้ของตน บนความสูญเสียของผู้อื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจใดตนเองเห็นว่าเหมาะสมเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจเป็นต้น คำว่าการขัดแย้งนี้ยังอาจหมายถึง การยืนยันเพื่อสิทธิของตน การป้องกันจุดยืนซึ่งคนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงพอเพื่อเอาชนะให้ได้ สมาชิกในกลุ่มต่างก็เสาะหาเป้าหมายในการที่จะดำเนินไปสู่ความสำเร็จของตนเองในหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่และ/หรือที่ตนเองสนใจอยู่ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงานอื่นๆ ซึ่งอาจทำให้เกิดสถานการณ์ คือ มีคนหนึ่งชนะ อีกคนหนึ่งก็ต้องแพ้

แบบที่พฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการเอาชนะ

1. ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน
2. เมื่อเป็นประเด็นสำคัญซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ
3. เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานและเรามีความมั่นใจว่าเราทำถูก
4. เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

### การร่วมมือ (collaboration)

การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบที่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือซึ่งเป็น วิธีการที่ตรงกันข้ามการหลีกเลี่ยง (avoiding) การร่วมมือ นั่นคือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ่มชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนเองอีกที่สุดยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้า และการพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลเมื่อในกลุ่มเกิดความขัดแย้งแต่ละคนก็จะแสวงหาสิ่งที่ตนเองพอใจหรือผลที่ตนเองจะได้รับมากที่สุดพฤติกรรมของสมาชิกในการทำงานที่จะช่วยกันแก้ปัญหา ก็ลดน้อยลงต่างคนต่างก็จะไฝหาความสำเร็จของตนเอง แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งภายในกลุ่มแล้วแนวการทำงานจะพบในลักษณะการชนะด้วยกัน ซึ่งการทำงานโดยการยอมให้ต่างฝ่ายก็เป็นผู้ชนะด้วยกันทั้งคู่

แบบที่พฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการร่วมมือ

1. ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้
2. เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้

3. เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4. เพื่อให้บุคคลทั้งหลายมีความผูกพันกัน โดยผนึกความต้องการของบุคคลทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

5. เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

#### **การประนีประนอม (compromising)**

การประนีประนอมอยู่ระหว่างการยืนยัน รักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายก็ยอมรับได้ในบางส่วนวิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีการแข่งขัน(competition)และการปรองดอง (accommodation) การประนีประนอมนั้น ยอมให้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่ายอมให้ การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการยอมให้ นั่นคือพูดถึงปัญหาอย่างตรงไปตรงมา มากกว่าที่จะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับการร่วมมือ (collaborating) การประนีประนอมนั้นอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้หรือง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง เมื่อมีการขัดแย้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การแบ่งปัน การเฉลี่ยกันควรจะเกิดขึ้น ผลที่เกิดก็เกิดการประนีประนอมกัน วิธีนี้ไม่ชัดเจนว่าใครแพ้หรือชนะ จะไม่ทำให้เกิดการแบ่งแยกกัน

แบบที่พฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการประนีประนอม

1. เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มค่ากับความพยายามหรือออกแรงเพื่อจะเอาชนะ
2. เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
3. เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
4. เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
5. ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการเอาชนะหรือความร่วมมือไม่ได้ผล

#### **การหลีกเลี่ยง (avoiding)**

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือบุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ สมาชิกอาจจะยอมรับว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้ลดลงได้โดยการหลีกเลี่ยงเสีย ถ้าสิ่งที่เป็นเป้าหมายตกลงกันไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มอาจมีความรู้ในการแยกตัวออกหรืออยู่ให้ห่างไกลจากคนอื่น หรือไม่สามารถจะถอยหนีได้ก็กดเก็บไว้ โดยเฉพาะสมาชิกนั้นจำเป็นจะต้องพึ่งพาอาศัยผู้มีอำนาจเหนือกว่า บุคคลจะรู้ว่าการกดเก็บนั้นเป็นประโยชน์ต่อตนเอง อาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงแบบนักการทูตการเลื่อนเวลาการแก้

ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองอยู่ได้

แบบที่พฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง

1. ประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญรอแก้ไขอยู่
2. เมื่อรู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะหรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจเรา
3. เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
4. เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะร่วมทำงานต่อไป
5. เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการตัดสินใจในทันที

ทันใด

6. เมื่อใช้วิธีอื่นๆ อาจได้ผลดีกว่า.
7. เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

#### การปรองดอง (accommodation)

การปรองดอง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยง รักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงกันข้ามกับแบบการแข่งขัน (competition) เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของผู้อื่น สมาชิกมีความรู้สึกเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลจะพยายามหาวิธีที่จะทำให้เหตุการณ์บรรเทาหรือต้องการหาทางให้คู่ต่อสู้สงบลง บุคคลอาจต้องยอมเสียสละเสียเองถ้าคู่ต่อสู้พอใจเช่นนั้นความสัมพันธ์ก็ยังดำเนินต่อไป หรือควรเลือกสิ่งที่คุณรักเพื่อใจสนใจมากกว่าเรา จะทำให้เหตุการณ์สงบลงได้ ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้นจะแสดงออกมาในรูปแบบของความใจกว้างโดยที่ไม่คิดถึงตัวเองเลย หรือที่เรียกกันว่ารักษแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปแบบขอเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่น ทั้งๆที่ตัวเองไม่อยากจะนบนอบ หรือในรูปแบบของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

แบบที่พฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยการยอมให้

1. ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่า เราต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล
2. เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ
3. เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต
4. เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง อย่างไม่เราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
5. เมื่อต้องการประสานความสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

6. เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

จากแนวคิดการบริหารความขัดแย้งข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กับองค์กรทุกองค์กร ฉะนั้นผู้บริหารของแต่ละองค์กรซึ่งเป็นหัวหน้าและมีอำนาจสูงสุดจะต้องดำเนินการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อความมั่นคงและอยู่รอดขององค์กรด้วยศาสตร์และศิลป์

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

สุรางค์ โสฬัสสัมฤทธิ์ชัย (2536, หน้า 110) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า เหตุของความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตามรายละเอียดข้อย่อยสาเหตุที่พบมากที่สุดได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่สาเหตุจากการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรและระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่องและสาเหตุจากสภาพองค์กรได้แก่ความขาดแคลนทรัพยากรและความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุนี้ พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาตามแนวคิดของโฮวาท,และลอนดอน (Howat and London) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีบังคับตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

กำจัด คงหนู (2536, หน้า 86) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 กับตัวแปร วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรมกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของโรมัส-คิลแมนน์ จำนวน 30 ข้อ ได้แก่ วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะใช้ในระดับต่ำ ส่วนวิธีร่วมมือแก้ปัญหา และวิธีประนีประนอมใช้ในระดับกลาง ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 มีวุฒิต่างกัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกัน ประสบการณ์ในการฝึกอบรมต่างกัน จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เสนห์ โลมน์ส (2538, หน้า 87) ได้ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี สาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่นๆ และเน้นถึงวิธีการทำงานของบุคคลเป็นสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีบังคับตามลำดับสาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กับวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะคติ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

เอกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, หน้า 78) สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า สาเหตุความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุด้าน ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูง รองลงมาได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากด้านต่างๆ ทั้งสามด้านดังกล่าว พบว่า มีสาเหตุมาจากความขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงได้แก่ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และมนุษย์สัมพันธ์ ระหว่างครู ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่งโดยเลือกใช้บ่อยครั้ง และวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุดตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงที่มีอายุประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ สรุปได้ว่า องค์กรทุกองค์กรพบว่าทุกองค์กรมีความขัดแย้งขึ้นอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน และผู้นำในองค์กรทุกองค์กรได้พยายามแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งตามแนวทางและวิธีการของตนเอง ซึ่งก็มีแนวทางและวิธีการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปตามความรู้และประสบการณ์ที่ตนเองได้รับมา แต่อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งก็ยังไม่หมดไปจากองค์กรนั้นๆ ซึ่งผู้นำขององค์กรจะต้องดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งต่อไป ทราบเท่าที่องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งยังมีอยู่ในองค์กร ฉะนั้นผู้นำองค์กรจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่อไป

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

แบรดลีย์ (Bradley, 1984, p.113-A) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิงในเขตเมืองเดนเวอร์ (Denver) พบว่าผู้บริหารทั้งชายและหญิง มิได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กันไป สุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

คอนเทนท์ (Content, 1986, p.212-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (ความเป็นผู้นำ) จาก 6 ตำบลในรัฐคาลิฟอร์เนีย (California) ดอนได้ 144 คน กลุ่มประชากรได้แก่ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาพบว่า ครูใหญ่มักจะใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง แบบร่วมมือ และการประนีประนอมมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันใช้วิธีการหลีกเลี่ยงน้อยที่สุดสิ่งที่พบชี้ให้เห็นว่า ครูใหญ่ชอบใช้แต่ละวิธีใน 5 ชนิดนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ใน 3 สถานการณ์ที่เกี่ยวกับ ครูใหญ่ – ครู , ครูใหญ่ – บิดา มารดา และ ครูใหญ่ – ผู้จัดการโรงเรียน

การเปรียบเทียบกับกลุ่มปกติจากภาคธุรกิจและรัฐบาล พบว่า ครูใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงมากกว่า และใช้วิธีการแข่งขันน้อยกว่ากลุ่มปกติอย่างมีนัยสำคัญ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มต่างๆ ในการใช้วิธีการร่วมมือ การประนีประนอมและการปรองดอง พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ในการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่แบ่งเป็น เพศ ชุมชน อากาศ การฝึกอบรมของผู้บริหาร ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (ประสบการณ์) และแผนการในอนาคต มีรายงานว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาเป็นวิธีการหลักสำหรับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้ใหญ่ความเกี่ยวข้องที่พำนักคือ การเตรียมการศึกษา การเลือกฝึกอบรมเสมอๆ และการฝึกการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหาร ทำข้อเสนอแนะสำหรับนักศึกษา และผู้กำหนดนโยบายการศึกษาและทิศทางการทำวิจัยในอนาคต

ฟอร์มมิซาโน (Formisano, 1987, pp.215-216) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของครูใหญ่ที่เป็นผู้หญิง : การศึกษาเชิงคุณภาพ ครั้งนี้ใช้กลุ่มประชากรครูใหญ่ของ Nassau County, Long Island, New York ในการศึกษาเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้ได้รับการคัดเลือกรับการสัมภาษณ์แบบลึกซึ้งและการสังเกตการณ์เป็นเวลา 1 สัปดาห์ พบว่า โดยส่วนรวมทั้งหมดสิ่งที่พบ 3 สิ่งใหญ่จากการศึกษาครั้งนี้ คือ

1. ครูใหญ่หญิง เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลปรากฏออกมาชัดเจนจากข้อมูล จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคำจำกัดความและความรู้สึกเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหาร

2. ครูใหญ่หญิงตอบสนองต่อความขัดแย้ง จากความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์เมื่อความ ขัดแย้งเกิดขึ้นกับเขา เขาใช้แผนการกระจายหรือลด เช่น ความสามารถในการมีส่วนร่วมในความรู้สึกหรือความคิดของผู้อื่น การถามคำถาม การใช้การตกลงขบขันและฟัง เพื่อรักษาความสัมพันธ์เอาไว้ เมื่อความขัดแย้งเกิดจากครูใหญ่เองครูใหญ่กระตุ้นความขัดแย้งโดยผ่าน

แผนการเพิ่มขึ้นเป็นขั้นๆ ให้รุนแรงและกว้างขึ้น อย่างไรก็ตามแรงผลักดันเบื้องหลังแผนเหล่านี้ยังคงอยู่ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเอาไว้ เนื่องจากจุดมุ่งหมายของเขาก็คือการสนับสนุนประสบการณ์ในทางที่ดีของการจัดความไม่มีน้ำใจและทำให้เกิดความคิดใหม่

3. โดยทั่วไป ครูใหญ่หญิง มีปริมาณความขัดแย้งกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าและเท่าเทียมกันเกิดมากกว่าคนที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ซึ่งใน 3 ครั้งเป็นความสัมพันธ์กับเพศด้วย ความขัดแย้งที่เกิดมากที่สุดคือ เกิดขึ้นระหว่าง บิดา มารดาและครูใหญ่โรงเรียนประถม

อินเวอร์นีซซี (Invernizzi, 1988, pp.113-115) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง School Super-Intendments และผู้บริหารเทศบาลนคร: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านกาปฏิบัติงานวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร ที่เมือง Pittsburgh พบว่าจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของมัส-คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann) พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบประนีประนอม ความร่วมมือและการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมาได้แก่การปรองดอง และต่ำที่สุดคือแบบการแข่งขัน ส่วน School Superintendents ใช้วิธีประนีประนอมสูงสุด รองลงมาได้แก่การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงอยู่ในอันดับที่ 3 การปรองดองและการแข่งขันน้อยที่สุด การปรองดองเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบเดียวเท่านั้นที่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั้นแสดงว่าผู้บริหารเทศบาลใช้การปรองดองมากกว่า School Superintendents ที่ได้ปริญญาโทให้ความร่วมมือมากกว่าผู้ได้รับปริญญาเอก และทางด้านภูมิศาสตร์ (ผู้บริหารเทศบาลในเขตนอกเมืองให้ความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเขตเมือง) ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งและความสัมพันธ์ของผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษา และเทศบาล

1. การติดต่อระหว่างกันและกัน
2. ข้าราชการที่คัดเลือกเข้ามา
3. การตกลงอย่างไม่เป็นทางการ
4. ธรรมชาติหรือชนิดของหัวข้อเรื่อง
5. การวางแผนการดำเนินอาชีพของผู้บริหาร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ พบว่า ผู้นำองค์กรแต่ละองค์กรมีวิธีการในแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งผู้นำองค์กรอาจใช้วิธีการเดียวแต่บางองค์กรอาจใช้วิธีการหลายวิธี ซึ่งเป็นผลให้ความขัดแย้งในองค์กรลดลง แต่ก็ยังไม่หมดไปจากองค์กร ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่อไป

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรประกอบด้วย

1. ประชากรประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่อยู่ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ปีการศึกษา 2548 โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 140 คน และเป็นครู จำนวน 1,651 คน รวม 1,791 คน
2. กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณ ของทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง 0.05 (บุญธรรม กิจปริดาภิรักษ์, 2540, หน้า 90)

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

เมื่อ	n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ
	e	แทน	ระดับของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้
	N	แทน	ขนาดประชากร

ได้กลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณจากสูตร เป็นผู้บริหาร จำนวน 104 คน และครูจำนวน 322 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 426 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ โดยถามในเรื่อง อายุ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์เป็นผู้บริหาร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้ง ผู้วิจัยใช้เครื่องมือตามแบบของโทมัส,และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann) แปลโดย ศาสตราจารย์เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 23-24) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้ง 5 แบบ คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อยชนิดตัวเลือก 2 ตัว คือ "ก" และ "ข" ซึ่งบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลายๆ แบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ

### การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรและหน่วยงานต่างๆ
2. ใช้เครื่องมือวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้ง ของโทมัส,และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 23 - 24)
3. ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ได้ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข
4. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองกับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความยาก (p) และค่าอำนาจจำแนก (r) ของแบบทดสอบแต่ละข้อ โดยแบบทดสอบที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ได้ จะต้องมีการระดับความยาก (p) ระหว่าง .2 - .8 และอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ .2 ขึ้นไป (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547 หน้า 249 -251) ได้ค่าความยาก (p) = .52 และค่าอำนาจจำแนก (r) = .46
5. นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เป็นครั้งสุดท้าย ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเตรียมเก็บข้อมูลดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีในการขออนุญาต เก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ในสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำนวน 104 คน และครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำนวน 322 คน โดยผู้วิจัย  
เดินทางไปจัดส่งหนังสือและแบบสอบถามด้วยตนเอง

## 2. ผู้วิจัยออกเก็บข้อมูลด้วยตนเองตามวันที่กำหนด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่  
หาค่าร้อยละ จัดลำดับ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งตามแบบของโรมัส และคิลแมนน์ ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และจัดลำดับ โดย  
นำผลการเลือกตอบแต่ละข้อในแบบสอบถามของผู้ตอบแต่ละคน มาแจกแจงและจัดกลุ่มตาม  
แบบของโรมัส และคิลแมนน์ ดังนี้

2.1 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 3,8,10,17,25,28

และตัวเลือก ข ข้อ 6,9,13,14,16,22

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้ง ด้วยวิธีการแข่งขัน (competition)

2.2 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 5,11,14,19,20,23

และตัวเลือก ข ข้อ 2,8,21,26,28,30

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้ง ด้วยวิธีการร่วมมือ (collaboration)

2.3 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 2,4,13,22,26,29

และตัวเลือก ข ข้อ 7,10,12,18,20,24

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้ง ด้วยวิธีการประนีประนอม (compromising)

2.4 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 1,6,7,9,12,27

และตัวเลือก ข ข้อ 5,15,17,19,23,29

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้ง ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง (avoiding)

2.5 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 15,16,18,21,24,30

และตัวเลือก ข ข้อ 1,3,4,11,25,27

แสดงว่าแก้ไขความขัดแย้ง ด้วยวิธีการปรองดอง (Accommodation)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตาราง 1 แสดงรายละเอียดการตรวจให้คะแนนตามแบบของโทมัส และคิลแมนน์  
(Scoring The Thomas-Kilmann Conflict Mode instrument)

ข้อที่/วิธีแก้ไข ความขัดแย้ง	การแข่งขัน	การร่วมมือ	การประนี ประนอม	การหลีกเลี่ยง	การปรองดอง
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ก
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข			ก	
10	ก		ข		
11		ก			ข
12			ข	ก	
13	ข		ก		
14	ข	ก			
15				ข	ก
16	ข				ก
17	ก			ข	
18			ข		ก
19		ก		ข	
20		ก	ข		
21		ข			ก
22	ข		ก		
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อที่/วิธีแก้ไข	การแข่งขัน	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การปรองดอง
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก
รวมแต่ละวิธี	12	12	12	12	12
	การแข่งขัน	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การปรองดอง

ตาราง 2 หาคำร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยวิธีแจกแจงและจัดกลุ่มคะแนนตามหลักเกณฑ์ของโรมัส และคิลแมนน์ (Thomas - Kilmann) ดังนี้

## วิธีการแก้ไขปัญหา

ความขัดแย้ง    การแข่งขัน    การร่วมมือ    การประนีประนอม    การหลีกเลี่ยง    การปรองดอง

ระดับการแก้ไข

แก้ไขปัญหาคความ	12	12	12	12	12
ขัดแย้งระดับสูง	11	11	11	11	11
	10	10	10	10	10
	9	9	9	9	9
	8			8	8
					7
แก้ไขปัญหาคความ		8	8		
ขัดแย้งระดับ	7				
ปานกลาง	6		7	7	6
	5	7	6	6	5
	4	6	5	5	4

ตาราง 2 (ต่อ)

## วิธีการแก้ไข้ปัญหา

ความขัดแย้ง การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง  
ระดับการแก้ไข

แก้ไข้ปัญหาความ	5				
ขัดแย้งระดับต่ำ	4				
	3	3	4	3	3
	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติ (พิชิต ฤทธิจรรยา, 2547, หน้า 261-276) ดังนี้

## 1. สถิติพื้นฐาน

## 1.1 ค่าร้อยละ (percentage)

$$\text{สูตร } p = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ  $p$  แทน ร้อยละ  
 $f$  แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ  
 $N$  แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

## 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
 $n$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

### 1.3 หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

$$s.d. = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

เมื่อ	S.D.	=	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	n	=	จำนวนข้อมูล
	x	=	ค่าคะแนนแต่ละคน
	$\bar{x}$	=	ค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
	$\sum x$	=	ผลรวมของคะแนน
	$\bar{x}^2$	=	$\sum x / n$

### 2. สถิติที่ใช้หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

2.1 สูตร K R - 21 ของคูเดอร์-ริชาร์ดสัน (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547, หน้า

247)

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\bar{X}(n - \bar{X})}{nS^2} \right]$$

เมื่อ	$r_{tt}$	แทน	สัมประสิทธิ์แทนความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ
	n	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้งฉบับ
	$S^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

3. ทดสอบสถิติ t - test หาค่าความแปรปรวนของประชากรสองกลุ่มไม่เท่ากัน  
(บุญชม ศรีสะอาด, 2535 หน้า 112)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2
	$S_1^2, S_2^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2
	$n_1, n_2$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2

4. วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one - way ANOVA) ด้วย F-test (ล้วน สายยศ, และอังคณา สายยศ, 2538, หน้า 113) เพื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

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

เมื่อ	F	คือ	ค่าการแจกแจงของ F
	$MS_b$	คือ	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (mean of sum of squares)
	$MS_w$	คือ	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean of sum of squares within groups)

5. ทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี เชฟเฟ่ (Scheffe' Method) (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2537, หน้า 181) ดังนี้

$$L_i \geq S_j$$

$$\text{เมื่อ } L_i = X_i - X_j$$

$$S_j = \sqrt{(r-1)(F\alpha; r-1, N-r)S_{i,j}}$$

$$S_{i,j} = \sqrt{MS_E \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{N_j} \right)}$$

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี 5 แบบคือ วิธีการแข่งขัน วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และการปรองดอง โดยศึกษาทั้งในภาพรวมและรายข้อเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง t
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละคนยกกำลังสอง
MS	แทน	ค่าความแปรปรวน
F	แทน	ค่าการแจกแจง F
%	แทน	ค่าร้อยละ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งในสถานศึกษา  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตาม อายุ  
เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์เป็นผู้บริหาร

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามดังแสดง  
ตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
31 – 40 ปี	93	21.83
41 – 50 ปี	198	46.48
51 – 60 ปี	135	31.69
2. เพศ		
ชาย	179	42.02
หญิง	247	57.98
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	348	81.69
สูงกว่าปริญญาตรี	78	18.31
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (ครู)		
5 - 10 ปี	37	11.49
11 - 15 ปี	74	22.98
16 - 20 ปี	82	25.47
มากกว่า 20 ปี	129	40.06
5. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร (ผู้บริหาร)		
5 - 10 ปี	32	30.77
11 - 15 ปี	46	44.23
16 - 20 ปี	23	22.12
มากกว่า 20 ปี	3	2.88

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.48 รองลงมาอายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.69 เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.98 ส่วนเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 42.02 ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่วุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 81.69 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 18.31 ด้านประสบการณ์การทำงาน (ครู) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.06 รองลงมา 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.47 ด้านประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้บริหาร) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.33 รองลงมา 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.77

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ดังแสดงตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 ความถี่ ร้อยละและลำดับวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีโดยรวมและรายข้อ

วิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้ง	ตอบข้อ ก		ตอบข้อ ข		ร้อยละ/ ลำดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
<b>การแข่งขัน</b>					
ข้อ 3 (ก)	194	45.54	232	54.46	8.92 (8)
ข้อ 6 (ข)	152	35.68	274	64.32	28.64 (3)
ข้อ 8 (ก)	164	38.50	262	61.50	13.00 (6)
ข้อ 9 (ข)	241	56.57	185	43.43	13.14 (5)
ข้อ 10 (ก)	198	46.48	228	53.52	7.04 (9)
ข้อ 13 (ข)	264	61.97	162	38.03	23.94 (4)
ข้อ 14 (ข)	216	50.70	210	49.30	1.40 (11)
ข้อ 16 (ข)	235	55.16	191	44.84	10.32 (7)
ข้อ 17 (ก)	198	46.48	228	53.52	7.04 (9)
ข้อ 22 (ข)	205	48.12	221	51.88	3.76 (10)
ข้อ 25 (ก)	113	26.53	313	73.47	46.94 (2)
ข้อ 28 (ก)	108	25.35	318	74.65	49.30 (1)
รวมเฉลี่ย	191	44.84	235	55.16	10.32

ตาราง 4 (ต่อ)

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	ตอบข้อ ก		ตอบข้อ ข		ร้อยละ/ ลำดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
<b>การร่วมมือ</b>					
ข้อ 2 (ข)	230	53.99	196	46.01	7.98 (9)
ข้อ 5 (ก)	277	65.02	149	34.98	30.04 (4)
ข้อ 8 (ข)	141	33.10	285	66.90	33.80 (2)
ข้อ 11 (ก)	281	65.96	145	34.04	31.92 (3)
ข้อ 14 (ก)	315	73.94	111	26.06	47.88 (1)
ข้อ 19 (ก)	247	57.98	179	42.02	15.96 (6)
ข้อ 20 (ก)	285	66.90	141	33.10	33.80 (2)
ข้อ 21 (ข)	183	42.96	243	57.04	14.08 (7)
ข้อ 23 (ก)	274	64.32	152	35.68	28.64 (5)
ข้อ 26 (ข)	210	49.30	216	50.70	1.40 (11)
ข้อ 28 (ข)	192	45.07	234	35.07	10.00 (8)
ข้อ 30 (ข)	205	48.12	221	51.88	3.76 (10)
รวมเฉลี่ย	237	55.63	189	44.37	11.26
<b>การประนีประนอม</b>					
ข้อ 2 (ก)	332	77.93	94	22.07	55.86 (5)
ข้อ 4 (ก)	332	77.93	94	22.07	55.86 (5)
ข้อ 7 (ข)	196	46.10	230	53.99	7.89 (10)
ข้อ 10 (ข)	332	77.93	94	22.07	55.86 (5)
ข้อ 12 (ข)	273	64.08	153	35.92	28.16 (8)
ข้อ 13 (ก)	349	81.92	77	18.08	63.84 (4)
ข้อ 18 (ข)	268	62.91	158	37.09	25.82 (9)
ข้อ 20 (ข)	315	73.94	111	26.06	47.88 (6)
ข้อ 22 (ก)	362	84.98	64	15.02	69.96 (2)
ข้อ 24 (ข)	413	96.95	13	3.05	93.90 (1)
ข้อ 26 (ก)	358	84.04	68	15.96	68.08 (3)
ข้อ 29 (ก)	128	30.05	298	69.95	39.90 (7)
รวมเฉลี่ย	302	70.89	124	29.11	41.78

ตาราง 4 (ต่อ)

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	ตอบข้อ ก		ตอบข้อ ข		ร้อยละ/ ลำดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
<b>การหลีกเลี่ยง</b>					
ข้อ 1 (ก)	216	50.70	210	49.30	1.40 (9)
ข้อ 5 (ข)	196	46.01	230	53.99	7.98 (5)
ข้อ 6 (ก)	227	53.29	199	46.71	6.58 (6)
ข้อ 7 (ก)	218	51.17	208	48.83	2.34 (8)
ข้อ 9 (ก)	234	54.93	192	45.07	9.86 (3)
ข้อ 12 (ก)	227	53.29	199	46.71	6.58 (6)
ข้อ 15 (ข)	194	45.54	232	54.46	8.92 (4)
ข้อ 17 (ข)	203	47.65	223	52.35	4.70 (7)
ข้อ 19 (ข)	210	49.30	216	50.70	1.40 (9)
ข้อ 23 (ข)	188	44.13	238	55.87	11.74 (1)
ข้อ 27 (ก)	235	55.16	191	44.84	10.32 (2)
ข้อ 29 (ข)	194	45.54	232	54.46	8.92 (4)
รวมเฉลี่ย	212	49.76	214	50.24	0.48

ตาราง 4 (ต่อ)

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	ตอบข้อ ก		ตอบข้อ ข		ร้อยละ/ ลำดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
<b>การปรองดอง</b>					
ข้อ 1 (ข)	245	57.51	181	42.49	15.02 (6)
ข้อ 3 (ข)	164	38.50	262	61.50	23.00 (1)
ข้อ 4 (ก)	247	57.98	179	42.02	15.96 (5)
ข้อ 11 (ข)	169	39.67	257	60.33	20.66 (2)
ข้อ 15 (ก)	256	60.09	170	39.91	20.18 (3)
ข้อ 16 (ก)	243	57.04	183	42.96	14.08 (7)
ข้อ 18 (ก)	213	50.00	213	50.00	0.00 (11)
ข้อ 21 (ก)	234	54.93	192	45.07	9.86 (9)
ข้อ 24 (ก)	226	53.05	200	46.95	6.10 (10)
ข้อ 25 (ข)	190	44.60	236	55.40	10.80 (8)
ข้อ 27 (ข)	176	41.31	250	58.69	17.38 (4)
ข้อ 30 (ก)	234	54.93	192	45.07	9.86 (9)
รวมเฉลี่ย	162	38.03	264	61.97	23.94

จากตาราง 4 พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี แต่ละวิธี มีความถี่ ร้อยละ และลำดับ วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาที่ใช้มากที่สุด เรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- 1) การประนีประนอม (ร้อยละ 41.78)
- 2) การปรองดอง (ร้อยละ 23.94)
- 3) การร่วมมือ (ร้อยละ 11.26)
- 4) การแข่งขัน (ร้อยละ 10.32) และ
- 5) การหลีกเลี่ยง (ร้อยละ 0.48)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ เป็นดังนี้

- 1) การประนีประนอม ข้อ 24 (ก) ถ้าความคิดเห็นของคนอื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ผู้บริหารจะพยายามทำตามใจเขา (ร้อยละ 93.90) ข้อ 22 (ข) ผู้บริหารพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร (ร้อยละ 69.96) และ ข้อ 26 (ก) ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 68.08)

2) การปรองดอง ข้อ 3 (ข) ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ (ร้อยละ 23.00) ข้อ 11 (ข) ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ (ร้อยละ 20.66) และข้อ 15 (ก) ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้(ร้อยละ 20.18)

3) การร่วมมือ ข้อ 14 (ก) ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ (ร้อยละ 47.88) ข้อ 8 (ข) ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผยและ ข้อ 20 (ก) ผู้บริหารพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (ร้อยละ 33.80) และข้อ 11 (ก) ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย (ร้อยละ 31.92)

4) การแข่งขัน ข้อ 28 (ก) ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้บริหารให้ได้ (ร้อยละ 49.30) ข้อ 25 (ก) ผู้บริหารพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของผู้บริหารมีเหตุผลและมีประโยชน์ (ร้อยละ 46.94) และข้อ 6 (ข) ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา (ร้อยละ 28.64)

5) การหลีกเลี่ยง ข้อ 23 (ข) มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารมอบหมายให้บุคคลอื่นรับผิดชอบแทนผู้บริหารในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 11.74) ข้อ 27 (ก) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ (ร้อยละ 10.32) และข้อ 9 (ก) ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกั่วงวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง (ร้อยละ 9.86)

ตาราง 5 เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา	ผู้บริหาร (n = 104)		ครู (n = 322)		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การแข่งขัน	2.54	0.93	2.86	0.97	-1.93*	0.05
2. การร่วมมือ	2.51	1.02	2.87	1.11	-1.99*	0.04
3. การประนีประนอม	2.48	0.97	2.82	1.02	-2.05*	0.04
4. การหลีกเลี่ยง	2.41	1.01	2.82	1.04	-2.43*	0.01
5. การปรองดอง	2.44	1.03	2.85	1.07	-2.15*	0.03
รวม	2.48	0.99	2.84	1.04	-2.18*	0.03

\*p < .05

จากตาราง 5 วิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในสถานศึกษา ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู โดยรวมและรายด้าน

วิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง	แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	p
1. การแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	2.34	104	1.17	0.41	2.00
	ภายในกลุ่ม	41.33	322	0.21		
	รวม	43.67	426			
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	3.73	104	1.86	1.44	3.00
	ภายในกลุ่ม	42.28	322	0.22		
	รวม	46.01	426			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	3.36	104	1.68	2.18	4.00
	ภายในกลุ่ม	51.94	322	0.27		
	รวม	55.30	426			
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	3.58	104	1.79	1.45	6.00
	ภายในกลุ่ม	45.88	322	0.24		
	รวม	49.46	426			
5. การปรองดอง	ระหว่างกลุ่ม	2.77	104	1.38	3.03	4.00
	ภายในกลุ่ม	43.92	322	0.23		
	รวม	46.69	426			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.01	104	1.50	1.71	5.00
	ภายในกลุ่ม	32.99	322	0.17		
	รวม	36.00	426			

จากตาราง 6 พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามสถานภาพ

ตาราง 7 เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามเพศ

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งใน สถานศึกษา	ชาย (n = 179)		หญิง (n = 247)		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. การแข่งขัน	3.96	0.47	3.84		
2. การร่วมมือ	4.11	0.49	4.01	0.44	1.35	0.17
3. การประนีประนอม	4.01	0.55	3.87	0.45	1.70	0.08
4. การหลีกเลี่ยง	4.04	0.41	4.00	0.46	0.77	0.43
5. การปรองดอง	4.02	0.41	4.01	0.44	0.62	0.51
รวม	3.99	0.47	3.92	0.44	1.05	0.34

จากตาราง 7 พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามอายุ

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งใน สถานศึกษา	31-40 ปี (n=93)		41-50 ปี (n=198)		51-60 ปี (n=135)		F	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. การแข่งขัน	3.92	0.42	3.90	0.46	3.52		
2. การร่วมมือ	4.10	0.42	4.02	0.50	3.98	0.35	0.91	0.36
3. การประนีประนอม	3.92	0.53	3.90	0.51	3.68	0.46	0.80	0.42
4. การหลีกเลี่ยง	4.02	0.48	4.01	0.50	3.86	0.49	0.62	0.53
5. การปรองดอง	4.01	0.50	4.01	0.42	3.87	0.38	0.13	0.89
รวม	3.95	0.47	3.94	0.48	3.66	0.43	0.34	0.73

จากตาราง 8 พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 9 เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งใน สถานศึกษา	ปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า (n = 348)		สูงกว่าปริญญา ตรี (n = 78)		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. การแข่งขัน	2.54	0.93	2.86		
2. การร่วมมือ	2.51	1.02	2.87	1.11	-1.79*	0.04
3. การประนีประนอม	2.48	0.97	2.82	1.02	-1.05*	0.04
4. การหลีกเลี่ยง	2.41	1.01	2.82	1.04	-1.43*	0.01
5. การปรองดอง	2.44	1.03	2.85	1.07	-1.15*	0.03
รวม	2.48	0.99	2.84	1.04	-1.18*	0.03

จากตาราง 9 พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 10 เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

วิธีการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งใน สถานศึกษา	5-10 ปี (n = 169)		11-15 ปี (n = 120)		16-20 ปี (n = 105)		มากกว่า 20ปี (n = 132)		F	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. การแข่งขัน	3.96	0.47	3.62	0.42	3.84	0.45	3.34		
2. การร่วมมือ	4.11	0.49	4.01	0.46	4.01	0.44	4.22	0.43	-0.00	0.99
3. การประนีประนอม	4.01	0.55	4.22	0.52	3.87	0.45	3.56	0.36	0.05	0.93
4. การหลีกเลี่ยง	4.04	0.41	4.02	0.36	4.00	0.46	4.12	0.24	-0.53	0.55
5. การปรองดอง	4.02	0.41	3.06	0.42	4.01	0.44	3.84	0.41	-0.01	0.98
รวม	3.99	0.47	3.78	0.44	3.92	0.44	3.82	0.37	-0.12	0.87

จากตาราง 10 พบว่าวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 เปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน

วิธีการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งใน สถานศึกษา	5-10 ปี (n = 32)		11-15 ปี (n = 46)		16-20 ปี (n = 23)		มากกว่า 20ปี (n = 3)		F	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. การแข่งขัน	3.61	0.42	3.42	0.42	3.74	0.42	3.32		
2. การร่วมมือ	4.01	0.44	4.01	0.44	4.02	0.44	4.20	0.41	-0.00	0.97
3. การประนีประนอม	4.02	0.54	4.02	0.50	3.64	0.46	3.46	0.34	0.04	0.92
4. การหลีกเลี่ยง	4.06	0.42	4.02	0.32	4.00	0.46	4.12	0.25	-0.52	0.54
5. การปรองดอง	4.03	0.41	3.04	0.41	4.02	0.44	3.64	0.42	-0.02	0.94
รวม	3.94	0.44	3.70	0.41	3.88	0.44	3.74	0.36	0.00	0.86

จากตาราง 11 พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย วิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี มีลำดับขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ใน 5 แบบคือ การแข่งขัน (competing) การร่วมมือ (collaborating) การประนีประนอม (compromising) การหลีกเลี่ยง (avoiding) และการปรองดอง (accommodating)

#### สมมติฐานในการวิจัย

1. วิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในสถานศึกษา ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี แตกต่างกัน
2. วิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีที่มีสถานภาพต่างกัน แตกต่างกัน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่อยู่ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ปีการศึกษา 2548 จำนวน 1,791 คน โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 140 คน และเป็นครู จำนวน 1,651 คน
2. กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณการกำหนดกลุ่มประชากร (definite population) ของทาโร ยามาเน ที่ระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง 0.05 (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2540, หน้า 90)

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

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ  
 $e$  แทน ระดับของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้  
 $N$  แทน ขนาดประชากร

ได้กลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณจากสูตร เป็นผู้บริหาร จำนวน 104 คน และครูจำนวน 322 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 426 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ โดยถามในเรื่อง อายุ เพศ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์เป็นผู้บริหาร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ผู้วิจัยใช้เครื่องมือตามแบบของโทมัส,และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann) ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument แปลโดย ศาสตราจารย์เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 23-24) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง 5 แบบ คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อยชนิดตัวเลือก 2 ตัว คือ “ก” และ “ข” ซึ่งบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลายๆ แบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ

### การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ
2. ใช้เครื่องมือวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของโทมัส,และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann) ที่มีชื่อว่า Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 23 - 24)
3. ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ได้ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข
4. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองกับผู้บริหารและครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคาคความยาก ( $p$ ) และคาคอำนาจจำแนก ( $r$ ) ของแบบทดสอบแต่ละข้อ โดยแบบทดสอบที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ได้ จะต้องมีคาคระดับความยาก ( $p$ ) ระหว่าง .2 - .8 และ

อำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ .2 ขึ้นไป (พิชิต ฤทธิ์จรูญ หน้า 249 -251) ได้ค่าความยาก ( $p$ ) = .52 และค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) = .46

5. นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เป็นครั้งสุดท้าย ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ผู้วิจัยเตรียมเก็บข้อมูลดังนี้

1.ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีในการขออนุญาต เก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำนวน 104 คน และครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำนวน 322 คน โดยผู้วิจัยเดินทางไปจัดส่งหนังสือและแบบสอบถามด้วยตนเอง

2. ผู้วิจัยออกเก็บข้อมูลด้วยตนเองตามวันที่กำหนด

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้บริหารและครู พบว่าผู้บริหารและครู ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.48 รองลงมา อายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.69 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.98 ส่วนเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 42.02 ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 81.69 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 19.31 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน(ครู) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.06 รองลงมา 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.47 ด้านประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร (ผู้บริหาร) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.33 รองลงมา 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.77

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาที่พบใช้มากที่สุด เรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ 1) การประนีประนอม (ร้อยละ 41.78) 2) การปรองดอง (ร้อยละ 23.94) 3) การร่วมมือ (ร้อยละ 11.26) 4) การแข่งขัน (ร้อยละ 10.32) และ 5) การหลีกเลี่ยง (ร้อยละ 0.48)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ เป็นดังนี้

1) การประนีประนอม ข้อ 24 (ก) ถ้าความคิดเห็นของคนอื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ผู้บริหารจะพยายามทำความเข้าใจเขา ข้อ 22 (ข) ผู้บริหารพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร และ ข้อ 26 (ก) ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา

2) การปรองดอง ข้อ 3 (ข) ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ ข้อ 11 (ข) ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ และข้อ 15 (ก) ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้

3) การร่วมมือ ข้อ 14 (ก) ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆและข้อ 8 (ข) ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผยและ ข้อ 20 (ก) ผู้บริหารพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและข้อ 11 (ก) ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย

4) การแข่งขัน ข้อ 28 (ก) ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้บริหารให้ได้ ข้อ 25 (ก) ผู้บริหารพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของผู้บริหารมีเหตุผลและมีประโยชน์และข้อ 6 (ข) ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา

5) การหลีกเลี่ยง ข้อ 23 (ข) มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารมอบหมายให้บุคคลอื่นรับผิดชอบแทนผู้บริหารในการแก้ปัญหา ข้อ 27 (ก) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ และข้อ 9 (ก) ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกั้ววลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง

การเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามสถานภาพ พบว่า

1. วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2. วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีอายุต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผล

การวิเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาที่พบใช้มากที่สุด เรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ 1) การประนีประนอม 2) การปรองดอง 3) การร่วมมือ 4) การแข่งขัน และ 5) การหลีกเลี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับคอนเทนท์ (Content, 1986, abstract) อินเวอร์นิสซี (Invernizzi, 1988, abstract) ที่พบว่า วิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งจะใช้วิธีการประนีประนอม การปรองดอง การร่วมมือกันมากกว่าวิธีอื่นๆ ซึ่งเป็นลักษณะชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม ที่มักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการที่นุ่มนวลมากกว่าวิธีการอย่างอื่นๆ ที่มักจะก่อปัญหาในระยะยาวได้ แม้ปัญหาในวันนี้จะได้รับการแก้ไขไปเรียบร้อยแล้วก็ตาม แต่วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ทำให้คู่กรณีเกิดความรู้สึกที่เสียหาย หรือมีผลกระทบต่อการทำงานของตนเองในอนาคต มักจะไม่ก่อผลดีต่อบุคคลและการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต ดังนั้นวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในอนาคตจึงนิยมใช้วิธีการที่ประนีประนอม ปรองดองร่วมมือร่วมใจกันมากกว่าวิธีอื่นๆ และเมื่อพิจารณาถึงลงไปเป็นรายชื่อในแต่ละวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ เป็นดังนี้

1) การประนีประนอม ข้อ 24 (ก) ถ้าความคิดเห็นของคนอื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ผู้บริหารจะพยายามทำตามใจเขา ข้อ 22 (ข) ผู้บริหารพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร และ ข้อ 26 (ก) ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา

2) การปรองดอง ข้อ 3 (ข) ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธ์ภาพของเราเอาไว้ ข้อ 11 (ข) ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธ์ภาพของเราเอาไว้ และข้อ 15 (ก) ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และรักษาสัมพันธ์ภาพของเราเอาไว้

3) การร่วมมือ ข้อ 14 (ก) ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ และข้อ 8 (ข) ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลาย และประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย และ ข้อ 20 (ก) ผู้บริหารพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และข้อ 11 (ก) ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย

4) การแข่งขัน ข้อ 28 (ก) ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้บริหารให้ได้ ข้อ 25 (ก) ผู้บริหารพยายามแสดงให้เห็นว่าวิธีการของผู้บริหารมีเหตุผลและมีประโยชน์ และข้อ 6 (ข) ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา

5) การหลีกเลี่ยง ข้อ 23 (ข) มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารมอบหมายให้บุคคลอื่น รับผิดชอบแทนผู้บริหารในการแก้ปัญหา ข้อ 27 (ก) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ และข้อ 9 (ก) ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกักงวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง

ซึ่งผลการศึกษาวิจัยที่ออกมานี้ หากพิจารณาถี่กลงไปในข้อคำถามจะมองเห็นชัดเจนในวิธีการแก้ไขปัญหาทั้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่ใช้วิธีการประนีประนอม ประองคอง และร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตนเอง ข้อคำถามในแบบสอบถามเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งบอกถึงวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษานิยมใช้และหากพิจารณาถึงน้ำหนักที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้กับข้อคำถามแต่ละข้อจะพบความจริงว่าทั้งผู้บริหารและครูจะหลีกเลี่ยงวิธีการแก้ไขปัญหา ที่จะส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กร เกิดความแตกแยกขัดแย้งกันอย่างรุนแรงมากยิ่งขึ้นจึงนิยมใช้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่นุ่มนวลเป็นส่วนใหญ่ การเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการประองคองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อค้นพบในประเด็นที่พบว่าวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูมีวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกันและวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการประองคองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อภิปรายผลได้ว่า เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกันในรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แม้จะใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคแบบเดียวกันแต่ก็มีเทคนิคในการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูแตกต่างกันแม้จะใช้วิธีเดียวกัน

การเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามสถานภาพพบว่าไม่แตกต่าง

กันในทุกด้าน ยกเว้นด้านวุฒิการศึกษา แสดงให้เห็นว่าสถานภาพของบุคคลไม่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร ทั้งนี้ตรงกับผลการวิจัยของ เอกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, บทคัดย่อ) และกำจัด คงหนู (2536, บทคัดย่อ) ที่พบว่าสถานภาพของบุคคลส่งผลเพียงเล็กน้อยเท่านั้นกับวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน มีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองและการปฏิบัติงานของตนเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ โดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ทำให้สถานภาพของบุคคลส่งผลต่อวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งน้อยมาก

ส่วนวุฒิการศึกษานั้นนับว่ามีผลต่อวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ทั้งนี้เนื่องมาจากการได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นทำให้ผู้บริหารและครูมีวุฒิภาวะทางวิชาการสูงขึ้น ทำให้มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นและรู้ถึงวิธีการแสวงหาข้อมูลได้มากขึ้นกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า

ในส่วนประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา แสดงว่าประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารนั้นมิได้มีส่วนทำให้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารแตกต่างกัน ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ เอกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, หน้า 78) และกำจัด คงหนู (2536, หน้า 86) ที่พบว่าประสบการณ์ของผู้บริหารนั้น ไม่ส่งผลต่อวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมักจะใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เหมือนกันในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง โดยมักจะใช้วิธีการที่จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาคความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อน แต่หากเกิดปัญหาคความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วก็จะใช้วิธีการที่ละมุนละม่อมในการแก้ปัญหาค

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการให้ความรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของตนต่อไป

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาถึงปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งของสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของสถานศึกษาต่อไป

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีควรจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษาที่อยู่นอกเขตเทศบาล และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก เพิ่มมากขึ้นเพื่อหาปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของตนเอง

1.4 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยนี้ ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ

2.2 ควรศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษา

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ว่ามีผลมาจากปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูหรือไม่

2.4 ควรศึกษาถึงความพร้อมของการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงานวิชาการงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ของสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีว่าส่งผลต่อปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาหรือไม่

2.5 ควรมีการวิจัยถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มประชากรอื่นๆ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นที่สถานศึกษาตั้งอยู่ เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- การศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. (2545). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544.**  
กรุงเทพฯ: กรมศาสนา.
- กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา. (2546). **การตรวจราชการของเขตพื้นที่การศึกษา  
สิงห์บุรี. สิงห์บุรี:ไพศาลการพิมพ์.**
- \_\_\_\_\_.(2546). **สรุปผลการประเมินสถาบัน.2546.สิงห์บุรี.สิงห์บุรี:ไพศาลการพิมพ์.**
- กิติมา ปรีดีติลล. (2529). **ทฤษฎีการบริหารองค์การ.** กรุงเทพฯ: ธารการพิมพ์.
- กำจัด คงหนู. (2536). **วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.**  
เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี, สำนักงาน.(2548). **ข้อมูลพื้นฐานการศึกษา. สิงห์บุรี: ผู้แต่ง.**
- จรรยา สุวรรณทัต, (2527). "การแก้ไขความขัดแย้ง." **เอกสารคำบรรยายในการ  
ฝึกอบรมข้าราชการอัยการ หลักสูตรสัมมนานักบริหารของกรมอัยการ.**  
รุ่นที่ 3 ณ สถานฝึกอบรมข้าราชการอัยการ, 24 พฤษภาคม - 12 มิถุนายน 2527.  
กรุงเทพฯ:อักษรภาพพิมพ์.(อัดสำเนา).
- ชลอ ธรรมศิริ. (2538 กุมภาพันธ์ 12). **การจัดการกับความขัดแย้ง. วารสารประชาชน,36  
ซูศรี วงศ์รัตน์. (2537). สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เจริญผล.**
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.**
- ถวัลย์ วรเทพพุทธิพงษ์. (2534, กุมภาพันธ์). **การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน. 23.  
ติเรก พรสีมา. (2546). การสัมมนาโครงการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษา  
เขตพื้นที่การศึกษา.คณะกรรมการศึกษาสภาผู้แทนราษฎร.กรุงเทพฯ:อนงค์ศิลป์  
(อัดสำเนา).**
- เทพพนม เมืองแมน. (2531). **พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.**
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2540). **คู่มือการวิจัย การเขียนรายงานการวิจัยและ  
วิทยานิพนธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดล.**
- ประกอบ คูประดั้น. (2533). **การมีผลประโยชน์ในสถานศึกษาแนวทางวิเคราะห์. วารสาร  
ครุศาสตร์. กรกฎาคม – ธันวาคม 29 - 47.**
- ประโยชน์ จันทร์โชติ. (2530, พฤศจิกายน). "เล็กๆ น้อยๆ เรื่องอำนาจ." **วารสารข้าราชการ.**  
19 -21.

- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2532). **จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิชาเนอาร์ทคอปเปอร์เรชั่น.
- พัฒนพงศ์ กาญจนโรจน์. (2537). จะแก้อย่างไรเจ้าความขัดแย้ง. **วารสารพัฒนาชุมชน**, (กันยายน 2537) (9), 86-90.
- พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์. (2531, กันยายน - ตุลาคม). "การบริหารความขัดแย้ง." **วารสารข้าราชการ**. 35 – 37.
- พิชิต ฤทธิจรรณ. (2547). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แฮ็สออฟเคอร์มิสท์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2541). **การวิจัยการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (อัดสำเนา).
- \_\_\_\_\_. (2545). **การวิจัยการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ป.สัมพันธ์พานิชน์. (อัดสำเนา).
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน, กองวิชาการ. (2538). "ปัญหาการจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค." **เอกสารทางวิชาการ 1/2538**. (อัดสำเนา).
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). **หลักการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทวีกิจการพิมพ์.
- วัฒนา สุตรสุวรรณ. (2539). **ลับเฉพาะผู้ที่เป็นหรือจะเป็นผู้บังคับบัญชา**. กรุงเทพฯ: การพิมพ์มหานคร.
- วีระพงษ์ แสนโกชนน์. (2533). **การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส – คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9**. ปรินญาณีพนธ์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ศึกษานิพนธ์, กระทรวง. (2544). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: นิตยธรรม.
- \_\_\_\_\_. (2546). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ**. กรุงเทพฯ: สกายบุ๊กส์
- สมปราชญ์ จอมเทศ. (2536). **การบริหารและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สมภูมิ บ่ายเที่ยง. (2546). **การสัมมนาการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา**. คณะกรรมการการศึกษาสภาผู้แทนราษฎร. (อัดสำเนา).
- สมยศ นาวิก. (2533). **พัฒนาองค์การและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- สิริวดี พงษ์พานิช. (2539). **อำนาจและความขัดแย้ง**. **วารสารเพิ่มผลผลิต**. (15 มิถุนายน 2539). 43-47.

- เสนห์ โลมน์ส. (2538). การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
สุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.(2534). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ:  
ค้นอ้อ.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). สาเหตุความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อนงค์ทิพย์ วสันนท์. (2538, กันยายน). "ความขัดแย้งในองค์กร." วารสารรามคำแหง.41-49.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2531). การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์.
- เอกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). สาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2531). องค์การและแก้ปัญหาในองค์การ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2524). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- \_\_\_\_\_. (2525). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2528,กรกฎาคม). "การบริหารความขัดแย้งในองค์การ".วารสารข้าราชการ,  
18 (7),36.
- \_\_\_\_\_. (2531,พฤศจิกายน). "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้บริหาร : ความขัดแย้งในองค์การ."  
รัฐศาสตร์สาร, 5(11),40-49.
- อุษา ชัชวาลย์. (2534, เมษายน). "การทำงานในสถานที่ไม่พึงพอใจ." วารสารการบริหาร.38
- Antrony,William P. (1981). **Management ; Competencies and In competencies.**  
Don Mills, Ontario; Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Bradley, Deanya Nadyne. (1984). "A Comparative Study of the Conflict Management  
Style Uses By men and Women In Middle Management in the Denver  
Metropolitan Area". Dissertation Abstracts International. Voi.45 No.01July 1984.
- Chung,Kae H. & Leon C. Megginson.(1981).**Organization Behavior Management Skill.**  
New York : Harper and Row Publisher.

- 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.
- Formisano, Joan M.P. (1987). **"The Approaches of Female Public School Principals toward Conflict Management : A Qualitative study."** Hofstra University DAI 48/114, Publication No : Acc 8800456.
- Getzels, Guba. (1962). **Organization Change : The Effects of Successful Leadership.** Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Glueck, William F. (1987). **Management.** Rallinoris : Drydren Press. Hinsdale.
- Invernizzi, John A. (1988). **School Superintendents And Municipal Managers : An Analysis of Their Operational Relationships, Conflict Management styles And Selected Characteristics.** University of Pittsburgh., DAI 49/6 A, Publication No. : AAC8815198.
- Johnson, David W., & Johnson, Frank P. (1982). **Joining Together : Group Theory and Group Skills.** Englewood Clifts : Prentice-Hall , Inc.
- Luthams, Fred, (1981). **Organizational Behavior.** New York : McGraw-Hill International Book Company. Inc.
- March, James, & Simon, Herbert A. (1958). **Organization .** New York : Willey.
- Mosca, Gaetano. (1989). **"The Ruling Class."**Hannah D.Kahn (tran), Arthur Livingston, New York : Mcgraw – Hill.
- Pondy, Loius P. (1967). **"Organizational Conflict : Concepts and Model."** Administrative Science Quarterly. Vol. 12. September.
- Robbins, Stephen P. (1983). **Managing Organization Conflict.** Englewood Clifts : Prentice-Hall, Inc.
- Schmidt, Warren H. (1974, December). **"Conflict : A Powerful Process For (Good or Bad) Change".** Management Review. : 6 – 8
- Shaffer, Lawrence F, & Edward J. Shoben. (1978). **The Psychology of Adjustment.** Boston : Houghton Mifflin.
- Shifflett, Nola, & McForland, Dalton E. (1978). **"Power and the Nursing Administrator"** The Journal of Nursing Administration.
- Stoner, James A.P. (1978). **Management.** London : Prentice-Hall International, Inc.

Thomas, Clayton . & Kilmann , Ralph R . (1974). **Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument**. New York : Tuxedo xicom Inc.

Walton, Richard S., & Dutton, John M. (1969). "The Management of Interdepartmental Conflict." **Administrative Science Quarterly**.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

2. ข้อมูลนี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะ  
นำเสนอข้อมูลเป็นผลรวมหรือกลุ่มบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถามแต่  
อย่างไร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับ  
ตัวท่าน

1. อายุ

( ) 31-40 ปี

( ) 41-50 ปี

( ) 51-60 ปี

2. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

3. วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. ประสบการณ์ในการทำงาน (สำหรับครู)

- 5 - 10 ปี
- 11 - 15 ปี
- 16 - 20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

## 5. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร (สำหรับผู้บริหาร)

- 5 - 10 ปี
- 11 - 15 ปี
- 16 - 20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## **ตอนที่ 2** วิธีการแก้ไขปัญหาคำขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

### **คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามทั้งหมด มี 30 ข้อ
  2. ในแต่ละข้อจะมี “ก” และ “ข” โปรดพิจารณาสถานการณ์ที่ท่านพบว่าความต้องการของท่านแตกต่างจากบุคคลอื่น ท่านตอบสนองกับสถานการณ์เช่นนั้นอย่างไร
  3. ในแบบสอบถามนี้ท่านจะพบข้อความเป็นคู่ ๆ บรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมที่เป็นไปได้ โปรดเขียนวงกลมล้อมรอบข้อ “ก” หรือ “ข” ที่ท่านเห็นว่าตรงกับพฤติกรรมตอบสนองท่านมากที่สุด
  4. ในหลาย ๆ กรณี ข้อความ “ก” และ “ข” อาจไม่เป็นพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของท่าน แต่กรุณาเลือกตอบสนอง ซึ่งท่านอยากจะใช้มากที่สุด
  5. แบบสอบถามนี้ไม่มีข้อใดถูกหรือผิด โปรดตอบทุกข้อ
1. ก. มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารมอบหมายให้บุคคลอื่นรับผิดชอบแทนผู้บริหารในการแก้ไขปัญหา  
ข. ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจากันในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน
  2. ก. ผู้บริหารพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม  
ข. ผู้บริหารพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของผู้บริหารเข้าด้วยกัน
  3. ก. ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้บริหารให้ได้  
ข. ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
  4. ก. ผู้บริหารพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม  
ข. ในบางครั้งผู้บริหารยอมเสียสละสิ่งที่ผู้บริหารอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมความปรารถนา
  5. ก. ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา  
ข. ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
  6. ก. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ผู้บริหารไม่สบายใจ  
ข. ผู้บริหารพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ
  7. ก. ผู้บริหารพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าผู้บริหารมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ  
ข. ผู้บริหารยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น

8. ก. ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุตามเป้าหมายของผู้บริหารให้ได้  
 ข. ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
9. ก. ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง  
 ข. ผู้บริหารพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า
10. ก. ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุตามเป้าหมายของผู้บริหารให้ได้  
 ข. ผู้บริหารพยายามที่จะแก้ปัญหาด้วยวิธีการประนีประนอม
11. ก. ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย  
 ข. ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
12. ก. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้  
 ข. ผู้บริหารจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ผู้บริหารได้ในสิ่งที่ผู้บริหาลต้องการบ้าง
13. ก. ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา  
 ข. ผู้บริหารพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร
14. ก. ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ  
 ข. ผู้บริหารพยายามที่จะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของผู้บริหารนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์
15. ก. ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้  
 ข. ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อจะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
16. ก. ผู้บริหารพยายามไม่ทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของคนอื่น  
 ข. ผู้บริหารพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีการของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ดี
17. ก. ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้บริหารให้ได้  
 ข. ผู้บริหารพยายามทำสิ่งที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้

18. ก. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ผู้บริหารจะยอมให้เขาทำตามความคิดของเขา  
 ข. ผู้บริหารจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ผู้บริหารได้ในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการบ้าง
19. ก. ผู้บริหารพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย  
 ข. ผู้บริหารพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าผู้บริหารเจ้ามีเวลาคิดอย่างรอบคอบ
20. ก. ผู้บริหารพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน  
 ข. ผู้บริหารพยายามหาวิธีการที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม
21. ก. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ผู้บริหารพยายามจะนึกถึงความประสงค์หรือความพึงพอใจของคนอื่น  
 ข. ผู้บริหารเอนเอียงไปในทิศทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
22. ก. ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับความคิดเห็นของคนอื่น ๆ  
 ข. ผู้บริหารพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร
23. ก. ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง  
 ข. มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารมอบหมายให้บุคคลอื่นรับผิดชอบแทนผู้บริหารในการแก้ปัญหา
24. ก. ถ้าความคิดเห็นของคนอื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ผู้บริหารจะพยายามทำตามใจเขา  
 ข. ผู้บริหารพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม
25. ก. ผู้บริหารพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของผู้บริหารมีเหตุผลและมีประโยชน์  
 ข. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ผู้บริหารพยายามจะนึกถึงความประสงค์หรือความพึงพอใจของคนอื่น
26. ก. ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา  
 ข. ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง

27. ก. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้  
ข. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ผู้บริหารจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
28. ก. ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้บริหารให้ได้  
ข. ในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารขอความช่วยเหลือจากคนอื่นอย่างสม่ำเสมอ
29. ก. ผู้บริหารจะเสนอเรื่องที่เป็นกลาง  
ข. ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
30. ก. ผู้บริหารพยายามไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น  
ข. ผู้บริหารพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือในการแก้ปัญหา

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์แบบทดสอบรายข้อ

## ผลการวิเคราะห์แบบทดสอบรายข้อ

ตัวเลือก		n	p		ท	p		ผลการวิเคราะห์
ข้อ	ว่าง	x	r	c	X	r	c	
1H	-	26	0.31	Y	*40	0.46	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างยาก
1L	-	24	-0.02		*34	0.07		ค่า r จำแนกปานกลาง
2H	-	*70	0.67	Y	2	0.10	Y	ค่า p พอใช้ ง่าย
2L	-	*37	0.41		14	0.15		ค่า r จำแนกปานกลาง
3H	-	*56	0.48	Y	4	0.10	Y	ค่า p ดี
3L	-	*21	0.44		12	0.10		ค่า r จำแนกปานกลาง
4H	-	26	0.29	Y	13	0.25	Y	ค่า p พอใช้ ยาก
4L	-	20	-0.07		27	0.18		ค่า r จำแนกพอใช้
5H	-	7	0.11	Y	*59	0.51	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างง่าย
5L	-	10	0.04		*23	0.45		ค่า r จำแนกปานกลาง
6H	-	4	0.09	Y	6	0.14	Y	ค่า p พอใช้ ง่าย
6L	-	10	0.08		17	0.14		ค่า r จำแนกพอใช้
7H	-	17	0.17	Y	9	0.14	Y	ค่า p ดี ง่าย
7L	-	10	0.09		14	0.38		ค่า r จำแนกปานกลาง
9H	-	*73	0.66	Y	1	0.06	Y	ค่า p พอใช้ ง่าย
9L	-	*32	0.51		9	0.10		ค่า r จำแนกปานกลาง
10H	-	-	0.01	Y	5	0.08	Y	ค่า p ดีมาก ปานกลาง
10L	-	2	0.03		8	0.04		ค่า r จำแนกปานกลาง
11H	-	11	0.25	Y	*47	0.54	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างง่าย
11L	-	24	0.05		*34	0.11		ค่า r จำแนกพอใช้
12H	-	7	0.28	Y	*49	0.41	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างยาก
12L	-	38	0.39		*17	0.40		ค่า r จำแนกปานกลาง
13H	-	10	0.23	Y	*40	0.33	Y	ค่า p พอใช้ ยาก
13L	-	26	0.20		*13	0.34		ค่า r จำแนกปานกลาง
14H	-	7	0.20	Y	*63	0.52	Y	ค่า p พอใช้ ยาก
14L	-	25	0.23		*20	0.54		ค่า r จำแนกพอใช้
15H	-	*70	0.50	Y	-	0.11	Y	ค่า p ดี ปานกลาง
15L	-	*10	0.75		18	0.23		ค่า r จำแนกปานกลาง
16H	-	11	0.24	Y	5	0.09	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างง่าย
16L	-	28	0.21		9	0.05		ค่า r จำแนกพอใช้
17H	-	12	0.25	Y	*59	0.59	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างง่าย
17L	-	28	0.20		*35	0.30		ค่า r จำแนกพอใช้

ตัวเลือก		n	p		ข	p		ผลการวิเคราะห์
ข้อ	ว่าง	x	r	c	X	r	C	
18H	-	4	0.12	Y	*66	0.58	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างยาก
18L	-	15	0.14		*27	0.49		ค่า r จำนวนปานกลาง
19H	-	*50	0.41	Y	6	0.14	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างยาก
19L	-	*15	0.44		17	0.14		ค่า r จำนวนปานกลาง
20H	-	3	0.06	Y	1	0.06	Y	ค่า p พอใช้ ง่าย
20L	-	7	0.05		9	0.10		ค่า r จำนวนปานกลาง
21H	-	*67	0.63	Y	7	0.22	Y	ค่า p พอใช้ ง่าย
21L	-	*34	0.41		28	0.26		ค่า r จำนวนพอใช้
22H	-	6	0.15	Y	16	0.28	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างง่าย
22L	-	18	0.15		29	0.15		ค่า r จำนวนปานกลาง
23H	-	6	0.12	Y	1	0.02	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างง่าย
23L	-	13	0.09		2	0.06		ค่า r จำนวนพอใช้
24H	-	9	0.13	Y	*53	0.52	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างง่าย
24L	-	11	0.03		*30	0.29		ค่า r จำนวนพอใช้
25H	-	6	0.21	Y	2	0.16	Y	ค่า p ดีมาก ปานกลาง
25L	-	27	0.26		23	0.26		ค่า r จำนวนดี
26H	-	1	0.09	Y	6	0.16	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างง่าย
26L	-	14	0.16		19	0.16		ค่า r จำนวนปานกลาง
27H	-	15	0.16	Y	13	0.26	Y	ค่า p พอใช้ ก่อนข้างยาก
27L	-	10	-0.06		29	0.20		ค่า r จำนวนพอใช้
28H	-	19	0.23	Y	2	0.05	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างยาก
28L	-	17	-0.02		6	0.05		ค่า r จำนวนปานกลาง
29H	-	12	0.13	Y	1	0.06	Y	ค่า p ดี ก่อนข้างง่าย
29L	-	9	-0.04		9	0.10		ค่า r จำนวนพอใช้
30H	-	*58	0.50	Y	15	0.38	Y	ค่า p ดี ปานกลาง
30L	-	*22	0.45		46	0.39		ค่า r จำนวนปานกลาง

\*ค่า p = .52

\*ค่า r = .46

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๐๒/๑๒๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนราชนครินทร์  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอกวามอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วย นายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยมี ผศ.ดร.สุคนธ์ เกรื่อน้ำคำ เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และดร.วิชัย ดิษฐรงค์ เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะกรรมการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอกวามอนุเคราะห์จากท่านให้ นายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและครู สถานศึกษาในสังกัดของท่าน ได้ทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวโดยผู้วิจัยขออนุญาตดำเนินการขอกวามอนุเคราะห์และเก็บเครื่องมือด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผศ.สุภาพ อ่อนใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์  
โทร.๐-๓๖๔๘-๑๑๑๓ . ๐-๓๖๔๘-๒๖๐๘-๘ ต่อ ๔๑๑  
โทรสาร ๐-๓๖๔๘-๒๖๑๐  
Email : [registrar@rpsatris.ac.th](mailto:registrar@rpsatris.ac.th)

ที่ ศธ 041571/๒๕๔๗

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี  
ถนนสิงห์บุรี - ข้างทอง สท. 1600C

13 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง วิธีการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สิงห์บุรี โดยมี ผศ.ดร.สุคนธ์ เครื่องน้ำคำ เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.วินัย ดิษฐรงค์ เป็น กรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบ คุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จึงขอความอนุเคราะห์ที่ท่านและข้าราชการครูในสังกัด ให้ นายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการที่ได้ทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี  
นายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ

กลุ่มผู้อำนวยการ

กลุ่มงานประสานงาน

โทร. 0-3651-1417

โทรสาร 0-3651-1989



ที่ ศธ 04157/ 1157

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี  
ถนนสิงห์บุรี - อำเภอ4 ต.น. 1600

13 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอลดความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง วิถีการแก้ปัญหา  
ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สิงห์บุรี โดยมี ผศ.ดร.สุคนธ์ เจริญน้ำคำ เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.จันทน์ ดิสงส์  
เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จึงขอความอนุเคราะห์ท่าน และข้าราชการครูในสังกัด  
ให้ นายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยตอบแบบสอบถามตามที่แนบมา  
พร้อมหนังสือนี้ ตามความเป็นจริง

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และพิจารณา ให้โอกาสอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาว...  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

กลุ่มอำนาจการ  
กลุ่มงานประสานงาน  
โทร. 0-3651-1417  
โทรสาร 0-3651-1889

ศร ๐๕๔๕.๖๒/๓๕๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนราชนครินทร์  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

ซึ่งส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๒ ชุด

ด้วยนางเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง วิจัยการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้นำบริหารสถานศึกษาและครู ถึงกักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยมี ผศ.ดร.สุคนธ์ เกธธินำคำ เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.วินัย ดิสรงค์ เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนระหว่างการเก็บข้อมูลซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่าน ได้ถูกเลือก เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ขอขอบความอนุเคราะห์จากท่านไว้ นามเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาในสังกัดของท่าน ได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงดังรายละเอียดที่แนบมา หวังอย่างยิ่ง ในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อทราบพิจารณาอนุเคราะห์ด้วยดีเป็นพระคุณอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.สุเทพ อ่อนใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์

โทร.๐-๒๖๔๕-๕๑๑๒ ๐-๒๖๔๕-๖๖๐๗-๘ ๓๖ ๔๑๑

โทรสาร ๐-๒๖๔๕-๖๖๑๐

E-mail: waw@rs.ac.th



ที่ ศธ 04157.0401 / พิเศษ

โรงเรียนชุมชนวัดตราขู ตำบลบ้านหมือ  
อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี 16120

14 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอบขออนุมัติทราบเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วยนายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง วิธีการแก้ไขปัญหาคอขวดขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ซึ่งกวดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล จึงขออนุมัติทราบจากผู้บริหาร 1 ท่าน ครู 2 ท่าน ได้ให้ข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ได้จะวิเคราะห์ โยชน์เพื่อการวิจัยและเผยแพร่ ไม่มีผลกระทบต่อคนผู้ตอบ

เมื่อท่านให้ข้อมูลเรียบร้อยแล้วกรุณาแจ้งที่ฉันรับฟังเสียงของ โรงเรียนชุมชนวัดตราขู อำเภอพรหมบุรี ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ภายในวันที่ 23 มีนาคม 2549

จึงขอขอบพระคุณท่านและครูเป็นอย่างสูงที่ให้ข้อมูลด้วยความป็นจริง

ขอแสดงความนับถือ.

(นายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนชุมชนวัดตราขู

	<b>ประวัติผู้วิจัย</b>
ชื่อ – สกุล	นายเสนอศักดิ์ ร่มโพธิ์สระ
เกิดเมื่อ	17 กันยายน 2497
สถานที่เกิด	ตำบลบางงา อำเภอท่าม่วง จังหวัดลพบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	1 หมู่ที่ 2 ตำบลบางน้ำเชี่ยว อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2507	ป.4 โรงเรียนวัดหนองมน อำเภอท่าม่วง จังหวัดลพบุรี
พ.ศ.2510	ป.7 โรงเรียนวินิตศึกษา อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
พ.ศ.2513	ม.ศ.3 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
พ.ศ.2523	ค.บ.(สังคมศึกษา)วิทยาลัยครูเทพสตรี อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
พ.ศ.2546	ประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2516	ครูจัดทา อันดับ 2 โรงเรียนวัดกลางชูศรีเจริญสุข อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี
พ.ศ.2521	อาจารย์ 2 โรงเรียนวัดตะไหนด อำเภอเมืองสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี
พ.ศ.2528	อาจารย์ 2 โรงเรียนชุมชนวัดตราฐ อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี
พ.ศ.2529	ครูใหญ่โรงเรียนบ้านบางจิก อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี
พ.ศ.2531	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดป่าหวาย อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี
พ.ศ.2544	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนชุมชนวัดตราฐ อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี
พ.ศ.2546	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดตราฐ อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี