

การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครองใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

นายสุรัชย์ อนุมาศ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2546

ISBN : 974-373-334-5

ลิขสิทธิ์ของสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**A Study of Causes and Methods of Resolving Conflicts in
Student Affairs in Bangkok Metropolis Secondary
School Under Department of General Education**

MR.SURACHAI ANUMAS

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master of Education (Educational Administration)
at Rajabhat Institute Bansomdejchaopraya**

Academic Year 2003

ISBN : 974-373-334-5

วิทยานิพนธ์	การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร	
โดย	นายสุรัช อนุมาศ	
สาขา	การบริหารการศึกษา	
ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา	
กรรมการ	ดร.สรายุทธ	เศรษฐจักร
กรรมการ	รองศาสตราจารย์เกริก	วัยคฆานนท์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.สรายุทธ เศรษฐจักร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. สายหยุด จำปาทอง)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา)

..... กรรมการ
(ดร.สรายุทธ เศรษฐจักร)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ เกริก วัยคฆานนท์)

..... กรรมการ
(ดร.เปรมสุริย์ เชื้อมทอง)

..... กรรมการและเลขานุการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นันทา วิฑูฒิสักดิ์)

ลิขสิทธิ์ของสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

สุรัชย์ อนุมาศ. (2546). การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต.
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. คณะกรรมการควบคุม :
รศ.ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา; ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร; รศ.เกริก วัชรมานนท์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงาน
ฝ่ายปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ช่วย
ผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยจำแนกตาม อายุ
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง จำนวน 108 คน และใช้แบบสอบถามในการเก็บ
รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบ t-test และสถิติทดสอบ F-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
และด้านสภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
เลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง
วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ ส่วนวิธีการเอาชนะถูกเลือกใช้ในระดับต่ำ หรือลำดับสุดท้าย

3 . เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง พบว่า

3.1 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุต่างกัน และอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3 . 2 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีวิธีการจัดการกับ
ความขัดแย้งด้วยการใช้วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการหลีกเลี่ยง
ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการยอมให้ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0 . 0 5

3 . 3 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีวิธีการจัดการกับ
ความขัดแย้งด้วยการใช้วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการหลีกเลี่ยง
ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการยอมให้ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0 . 0 5

SURACHAI ANUMAS. (2003). A STUDY OF CAUSES AND METHODS OF RESOLVING CONFLICTS IN STUDENT AFFAIRS IN BANGKOK METROPOLITON SECONDARY SCHOOL UNDER DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION. GRADUATE SCHOOL RAJABHAT INSTITUTE BANSOMDEJ CHAO PRAYA, ADVISOR COMMITTEE: ASSOC.PROF. DR. SURASAK LAHBMALA; DR. SARAYUTH SETHAKHAJORN; ASSOC.PROF. KRIRK WAYAKKANON.

The purposes of this research were to study causes and methods of resolving conflicts in student affairs in Bangkok metropolition secondary schools under Department of General Education. The population in the study consisted of 108 assistant principals for student affairs. Comparisons of methods of resolving conflicts were made by those 108 assistant principals by age, experience in position, level of education and size of the school. Questionnaire was used to collect data which were, in turn, were analyzed by means of percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test through means of SPSS/PC+.

F i n d i n g s w e r e a s f o l l o w s :

1. The respondents rated causes of conflicts : personal factors, work interaction and condition of organization at medium level.
2. The respondents rated methods of resolving conflicts : compromise, avoidance, cooperation, and concession at medium level. Competition was rated at low level.
3. In comparing methods of resolving conflicts, it was found
 - 3.1 There was no statistical difference as regards age and size of school at 0.05 level of significance.
 - 3.2 There was no statistical difference at 0.05 level as regards experience in collaboration compromise, avoidance and competition except accommodation.
 - 3.3 There was no statistical difference at 0.05 level as regards level of education in cooperation, compromise, avoidance and competition except concession.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สุรศักดิ์ หลาบลมาลา ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร. สราวุธ เศรษฐจิตร และรองศาสตราจารย์ เกริก วัยคฆานนท์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไข วิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง ที่กรุณารับเป็นประธาน กรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.นันทา วิวุฒิสักดิ์ ดร.เปรมสุริย์ เชื้อมทอง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และ ตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อินทิรา บุญยาท ดร.วิโรจน์ วัฒนานิมิตร อาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ และ ดร.ปรีชา บุญคมรัตน์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือ ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ เป็นอย่างยิ่งที่อนุเคราะห์ให้ใช้ เครื่องมือเพื่อการวิจัย และขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร นครปฐม และราชบุรี ที่ให้การอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยมอบแด่คุณพ่อ และคุณแม่ ผู้ให้ชีวิตให้โอกาส ให้กำลังใจและสิ่งดีๆ ในชีวิต รวมถึงภรรยา ลูก และญาติๆ ผู้อยู่เบื้องหลัง ที่สนับสนุนให้การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุรัชย์ อนุมาศ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
ประกาศนุญการ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
1.6 สมมติฐานในการวิจัย.....	6
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา.....	8
2.1.1 นโยบายการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา.....	8
2.1.2 การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	9
2.1.3 การบริหารงานปกครองนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	11
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	15
2.2.1 แนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	15
2.2.2 ความหมายของความขัดแย้ง.....	17
2.2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง.....	19
1) สาเหตุของความขัดแย้งในบุคคล.....	19
2) สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล.....	23
3) สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ.....	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 ผลของความขัดแย้ง.....	33
2.3.1 ผลดีของความขัดแย้ง.....	33
2.3.2 ผลเสียของความขัดแย้ง.....	35
2.4 ความขัดแย้งภายในโรงเรียนและพฤติกรรม ของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง.....	37
2.4.1 ความขัดแย้งภายใน โรงเรียน.....	37
2.4.2 พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง.....	41
2.5 แนวคิดทฤษฎีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง.....	44
2.5.1 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง.....	44
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
2.6.1 งานวิจัยในประเทศ.....	51
2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	54
 บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57
3.2 ตัวแปรที่ศึกษา.....	58
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
 บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง.....	63
4.2 ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	65
4.3 ตอนที่ 3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครอง.....	90

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะ ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ฝ่ายปกครอง.....	96
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	102
5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	102
5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	103
5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	104
5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
5.6 สรุปผลการวิจัย.....	105
5.7 อภิปรายผลการวิจัย.....	105
5.8 ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	120
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	128
ภาคผนวก ค หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง.....	130
ภาคผนวก ง ประวัติผู้วิจัย.....	135

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบแนวคิดของความขัดแย้งสมัยเดิมกับสมัยใหม่.....	16
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57
3	เกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การแปลความหมาย.....	59
4	แบบตรวจสอบให้คะแนนพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง.....	59
5	แสดงระดับพฤติกรรมของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง.....	60
6	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครอง.....	64
7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง.....	65
8	ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน.....	66
9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของ งานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล.....	67
10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของ งานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน.....	68
11	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านสภาพขององค์การ.....	69
12	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	71
14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	72
15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสภาพขององค์กรเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	74
16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้ง ของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์.....	75
17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์.....	77
18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์.....	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสภาพขององค์การเป็นรายข้อ ตามทัศนะของ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์.....	79
20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา.....	80
21	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของ งานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา.....	82
22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายข้อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา.....	83
23	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสภาพขององค์การเป็นรายข้อ ตามทัศนะของ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา.....	84
24	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกขนาดของโรงเรียน.....	87
26 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	89
27 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของ งานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสภาพขององค์การเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	91
28 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน.....	92
29 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	93
30 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์.....	94
31 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา.....	95
32 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
33 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	97
34 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์.....	98
35 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา.....	99
36 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยวิธีการเอาชนะ.....	99
37 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยวิธีการร่วมมือ.....	100
38 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยวิธีการประนีประนอม.....	100
39 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยวิธีการยอมให้.....	101

สารบัญแผนภูมิ

แผนที่		หน้า
1	แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา.....	6
2	แสดงการปฏิบัติงานปกครองนักเรียนจะต้องประสานกับฝ่ายต่างๆ.....	13
3	แสดงหลักการปกครองนักเรียน.....	14
4	แสดงสาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้.....	19
5	แสดงสาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากเป้าหมายมีทั้งชอบและไม่ชอบ.....	20
6	แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย.....	21
7	แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่น่าสนใจเท่าๆ กัน...	21
8	แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ไม่พอใจเท่าๆ กัน.....	22
9	แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจ.....	22
10	แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสในการเปลี่ยนเป้าหมาย.....	23
11	แสดงหน้าต่างใจแสร้ง.....	24
12	แสดงความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางบวกและมีบรรยากาศที่เหมาะสมยอมทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า.....	35
13	แสดงความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม ยอมทำให้องค์การมีความเสื่อม.....	37
14	แสดงแบบต่างๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน.....	39
15	แสดงแบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	41

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานใดๆ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนมีความปรารถนา การที่จะทำให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ได้นั้น ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง และครูที่ปรึกษามีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังความคิด และสติปัญญา เพื่อดูแลนักเรียนแทน พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ด้วยการป้องกัน แก้ไข และพัฒนาส่งเสริมความประพฤติของนักเรียน ด้วยการประสานงานร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายขององค์กร แลบนพื้นฐานแห่งความเชื่อที่เชื่อมั่นว่ามนุษย์เรานั้นมีความแตกต่างกันในทุกๆ ด้านทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อ เพศ วัย ภูมิหลัง การศึกษา การอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม รูปแบบการดำเนินชีวิต ทัศนคติ ค่านิยม ประสบการณ์ ทำให้คนแต่ละคนย่อมมี “เอกลักษณ์” เป็นของตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะจำเพาะของเขาที่ไม่เหมือนใคร ความแตกต่างดังกล่าวเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลให้เกิด “ความขัดแย้ง” อันนำไปสู่การขาดความเชื่อถือไว้วางใจแก่กัน เกิดการต่อต้านขัดขวาง ขาดการร่วมมือ นำไปสู่การขาดประสิทธิภาพของงานขององค์กร

เกริก วัยคนานนท์ (2539 : 245) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 7-9) และพรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 143) ได้แสดงทัศนะไว้สอดคล้องกันว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งความคิดและการกระทำ ดังนั้นในทุกองค์กร ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือระหว่างกลุ่มต่างๆ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญอยู่ทุกวัน การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานจะทำให้ถูกใจคนทุกคนไม่ได้หากยึดความถูกต้องมักไม่ถูกใจคน หากจะให้ถูกใจคนก็มักไม่ถูกต้อง ดังนั้น แม้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้าผู้บริหารรู้จักวิธีการบริหารและวิธีแก้ไขที่ดีจะกลายเป็นให้คุณประโยชน์ เช่น ช่วยป้องกันความเฉื่อยชา ช่วยทำให้เห็นเป้าหมายชัดเจน ช่วยกระตุ้นความสนใจและความอยากรู้อยากเห็นของบุคคล เป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ยังต่อองค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่สามารถจะเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใคร ทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานปกครองของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสนองตอบต่อเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ในการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้คู่คุณธรรม จริยธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยนำแนวคิดของ นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl 1982 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 45-60) มาใช้กับสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโธมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 104-115) ทั้งนี้ เพื่อนำผลการศึกษาและวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ได้ทราบถึงสาเหตุความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานปกครองในโรงเรียน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็น อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

2.2.1 สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ นิวแมน บรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 45-60) ซึ่งได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.2.1.1 องค์ประกอบด้านบุคคล

2.2.1.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

2.2.1.3 สภาพขององค์กร

2.2.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ โทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 104-115) มีด้วยกัน 5 วิธี ดังนี้

2.2.2.1 การเอาชนะ

2.2.2.2 การร่วมมือ

2.2.2.3 การประนีประนอม

2.2.2.4 การหลีกเลี่ยง

2.2.2.5 การยอมให้

นิยามศัพท์เฉพาะ

งานปกครอง หมายถึง การวางแผนงานปกครองนักเรียน การบริหารงานปกครองนักเรียน การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรมจริยธรรม การแก้ไขพฤติกรรมไม่เหมาะสมของนักเรียน การส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน และการประเมินผลงานปกครองนักเรียน

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ ที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การ มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่ยอมรับกันทั้งในด้าน ความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อทัศนคติ เป้าหมาย วิธีการทำงาน การรับรู้ และผลประโยชน์ความต้องการที่ไม่ตรงกัน

องค์ประกอบด้านบุคคล หมายถึง บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ประกอบด้วย ภูมิหลัง แบบฉบับ และการรับรู้

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารและการประสานงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

สภาพขององค์การ หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการใช้คนหรือทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายประกอบด้วย การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือขององค์การ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ

การจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการ กลวิธี หรือแนวทางในการที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

การเอาชนะ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงความร่วมมือในระดับต่ำ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างเพียงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้ตนได้ประโยชน์

การร่วมมือ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง โดยเน้นให้เกิดความพึงพอใจสำหรับตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นการแก้ปัญหามุ่งให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย

การประนีประนอม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น เป็นลักษณะการที่จะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง เข้าลักษณะพบกันครึ่งทาง

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงความร่วมมือในระดับต่ำด้วย ไม่สนใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น ไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นทำตัวอยู่เหนือปัญหาเข้าลักษณะเฉยไว้ดีเอง

การยอมให้ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงความร่วมมือในระดับสูง เป็นลักษณะการยอมให้ เป็นผู้เสียสละ ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมาง คล้ายภายิตที่ว่าไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง หรือผู้ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียนให้ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

อายุ หมายถึง อายุตามปฏิทิน เศษของเดือนให้นับเป็น 1 ปี แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ต่ำกว่า 45 ปี และตั้งแต่ 45 ปี ขึ้นไป

ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง หรือรักษาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง หรือปฏิบัติงานในหน้าที่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง น้อยกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

วุฒิทางการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครอง แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และระดับสูงกว่าปริญญาตรี

ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่มีอยู่จริงในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2546 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึงมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน
2. โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึงมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึงมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป

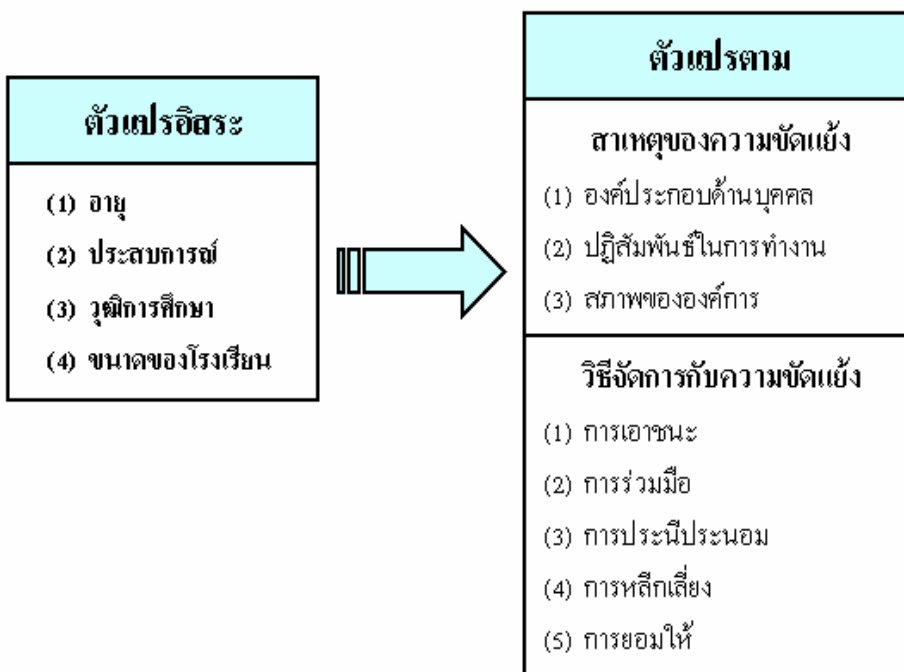
โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ที่มีอายุต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างกัน
2. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน
3. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน
4. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของนิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl) และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดไว้ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา
 - 1.1 นโยบายการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา
 - 1.2 การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 1.3 การบริหารงานปกครองนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.1 แนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.2 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.3.1 สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล
 - 2.3.2 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล
 - 2.3.3 สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ
 - 2.4 ผลของความขัดแย้ง
 - 2.4.1 ผลดีของความขัดแย้ง
 - 2.4.2 ผลเสียของความขัดแย้ง
 - 2.5 ความขัดแย้งภายในโรงเรียนและพฤติกรรมของมนุษย์ เมื่อพบกับความขัดแย้ง
 - 2.5.1 ความขัดแย้งภายในโรงเรียน
 - 2.5.2 พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง
3. แนวคิดทฤษฎีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
 - 3.1 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา

ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในปรัชญา และแนวคิดต่างๆ ทางการศึกษา เพื่อเป็นหลักในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะต้องดำเนินงาน วางนโยบาย และวางจุดมุ่งหมายให้ตรงกับทฤษฎีที่นักการศึกษาได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและผลิตผลที่ถูกต้องและเป็นไปในหลักการที่สังคมยอมรับ ดังนั้นทฤษฎีบริหารนั้นจึงมีความจำเป็นยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเป็นเครื่องนำทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ได้วางเอาไว้ (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2542 : 4-5)

1. นโยบายการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

การบริหารงานเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มุ่งมั่นพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นโยบายรัฐบาลและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2546 : 5-5)

- 1) การรองรับสิทธิและโอกาสทางการศึกษา
- 2) การปฏิรูปการเรียนรู้
- 3) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 4) การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 5) การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ
- 6) การมีส่วนร่วม
- 7) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 8) การพัฒนายุทธศาสตร์
- 9) การพิจารณากฎหมายลูกและแนวปฏิบัติ
- 10) การสื่อสารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

กล่าวโดยสรุป กรมสามัญศึกษา มีนโยบายและแนวทางในการจัดการศึกษา ในปี 2546 ที่จะมุ่งเน้นให้โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ไปถึงการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

เพื่อขยายผลและพัฒนาแนวทางให้เกิดเป็นระบบที่ยั่งยืน เพื่อให้เด็กและเยาวชนเป็นคนดี
มีปัญหา มีความสุข สามารถดูแลตนเองรอบคอบและสังคมให้ดียิ่งขึ้น

2. การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้ง
ทางด้านวิชาการ และวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้
แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม (สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2536 : 12-13) ซึ่งสอดคล้องกับ กู๊ด (Good, 1973 : 522)
กล่าวว่า การมัธยมศึกษา คือการศึกษาที่วางแผนไว้สำหรับเยาวชนในวัย 12-17 ปี เพื่อใช้เป็น
เครื่องมือในการเรียนรู้ สามารถแสดงออกและทำความเข้าใจกับสภาพความเป็นไปของชีวิต
ที่แท้จริงและพัฒนาทัศนคติในการคิดค้น นิสัยและสาระอันเกี่ยวกับสังคม ร่างกายและสติปัญญา

การบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง
หรือขนาดใหญ่ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานของโรงเรียน
เพื่อให้การบริหารงานสำเร็จตามจุดหมายของโรงเรียน อันส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ
นักเรียน ซึ่งในโรงเรียนจะมีการบริหารงานโดยแบ่งเป็นฝ่าย เป็นทีมงานบริหารงานของโรงเรียน
นอกเหนือจากผู้บริหารโรงเรียน อันได้แก่ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง ผู้ช่วย
ฝ่ายธุรการ และผู้ช่วยฝ่ายบริการ

กัญญา สาทร (2526 : 45) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารโรงเรียนไว้ 7 ประการคือ

- 1) งานการสอนและการพัฒนาการใช้หลักสูตร
- 2) งานบริหารกิจการนักเรียน
- 3) งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- 4) งานบริหารบุคลากรในโรงเรียน
- 5) งานอาคารสถานที่และบริเวณ
- 6) การจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน
- 7) การบริหารการเงินและธุรการต่าง ๆ

อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 75) ได้สรุปงานของผู้บริหารการศึกษาผู้บริหารโรงเรียน
ไว้ 5 ประการ คือ

- 1) การบริหารงานวิชาการ
- 2) การบริหารบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชีพัสดุและบริการ

4) การบริหารกิจการนักเรียน

5) การบริหารชุมชน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 40-41) ได้สรุปขอบข่ายงานบริหารออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1) การบริหารงานวิชาการ

2) การบริหารงานธุรการและการเงิน

3) การบริหารงานบุคคล

4) การบริหารอาคารสถานที่

5) การบริหารกิจการนักเรียน

6) การสร้างความสัมพันธ์ชุมชน

กรมสามัญศึกษา (2539 : 1 – 9) ได้กำหนดและแบ่งงานที่จะต้องปฏิบัติตามขอบข่ายของโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษาออกเป็น 7 หมวด ดังต่อไปนี้

1) การบริหารทั่วไป

2) งานธุรการ

3) งานวิชาการ

4) งานปกครองนักเรียน

5) งานบริการ

6) โรงเรียนกับชุมชน

7) การบริหารอาคารสถานที่

จากขอบข่ายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งไว้ จะมีความแตกต่างกันบ้างในชื่อเรียก แต่เนื้อหานั้นจะมีความสอดคล้องและความคล้ายคลึงกัน ซึ่งในทางปฏิบัติจริงนั้นโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่จะแบ่งงานที่ต้องปฏิบัติออกเป็น 4 ฝ่ายด้วยกัน คือ

1) ฝ่ายวิชาการหรืองานด้านการสอนและหลักสูตร

2) ฝ่ายปกครองหรืองานกิจการนักเรียน

3) ฝ่ายธุรการครอบคลุมงานการเงินและการบริหารทั่วไป

4) ฝ่ายบริการครอบคลุมงานสัมพันธ์ชุมชนและงานอาคารสถานที่

กล่าวโดยสรุป การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์มากน้อยเท่าใด หรือมีห้องเรียนมากน้อยเพียงใดก็ตามย่อมมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเช่นเดียวกันเพราะต้องสนองนโยบายและยุทธศาสตร์กรมสามัญศึกษาเดียวกันที่กำหนดให้เหมือนกัน ดังนั้น การจัด

โครงสร้างสายการบริหารโรงเรียนจึงกำหนดให้มีผู้บริหารโรงเรียน 1 คน และมีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นหัวหน้ารับผิดชอบดำเนินการในแต่ละฝ่าย 4 ฝ่าย ซึ่งได้แก่ (1) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ (2) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง (3) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายธุรการ และ (4) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายบริการ

3. การบริหารงานปกครองนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การจัดการศึกษามีเป้าหมายสูงสุด คือ การสร้างสังคมที่พึงประสงค์ ผลของการศึกษาจะออกมาดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับนโยบายกระบวนการดำเนินงาน และการจัดการบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมาย โรงเรียนมัศึกษามีบทบาทและหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมของสังคมและปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงปรารถนา เพื่อให้วัยรุ่นที่จะเป็นผู้ใหญ่เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม (กรมสามัญศึกษา, 2538 : 4) ดังนั้นภารกิจที่โรงเรียนจะต้องตระหนักอยู่เสมอ ก็คือ ทำอย่างไร โรงเรียนจะสามารถบริการพัฒนาผู้เยาว์ให้เป็นผู้ใหญ่ในวันข้างหน้าอย่างมีคุณภาพ ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานปกครองควรดำเนินการตามแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของกรมสามัญศึกษา ดังต่อไปนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2540 : 20-30)

1) ลักษณะงานปกครอง งานปกครองนักเรียนเป็นงานหนึ่งของการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลไปถึงการพัฒนาพฤติกรรมของนักเรียน สร้างเสริมให้มีความประพฤติมีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตเป็นพลเมืองดีของประเทศชาติต่อไปในอนาคต งานปกครองนักเรียนจึงมีลักษณะเป็นงานส่งเสริมพัฒนา ควบคุมและแก้ไขความประพฤติของนักเรียน เพื่อให้กิจกรรม การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรมที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ดังนี้

(1) ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม การไม่เบียดเบียนผู้อื่น การมีวินัยในตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัวและสังคม

(2) การเคารพต่อกฎหมายและกติกาของสังคม รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ มีความสามัคคี รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักแก้ปัญหาด้วยสันติวิธีอย่างมีหลักการและเหตุผล ใช้เสรีภาพตนเองในทางสร้างสรรค์บนรากฐานแห่งกฎหมาย จริยธรรมและศาสนา

(3) ความภูมิใจในความเป็นไทย การเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีความรู้และเลื่อมใสในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ตลอดจนการร่วมกันธำรงรักษาความปลอดภัย และความมั่นคงของประเทศชาติ

2) ความสำคัญของงานปกครองนักเรียน การบริหารงานปกครองนักเรียนที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

(1) ทำให้เกิดความสงบเรียบร้อยภายในโรงเรียน โรงเรียนจะดำเนินกิจการต่างๆ ได้ด้วยดี

(2) ส่งเสริมให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(3) นักเรียนแต่ละคนได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะตนเต็มตามศักยภาพ และมีคุณธรรม จริยธรรมตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

(4) นักเรียนที่มีปัญหาต่าง ๆ ได้รับความช่วยเหลือและแก้ไขพฤติกรรมให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี

(5) บุคลากรในโรงเรียนรู้จักควบคุมตนเอง ให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข รู้จักการให้และการรับ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เข้าใจและยอมรับกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับ

(6) บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจรูปแบบการปกครองระบอบประชาธิปไตย รู้จักใช้สิทธิและทำหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง

3) ขอบข่ายของงานปกครองนักเรียน งานปกครองนักเรียนมีขอบข่ายความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) ควบคุมดูแลนักเรียนด้านความประพฤติ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ ด้วยการป้องกันไม่ให้นักเรียนมีความประพฤติที่ไม่พึงประสงค์และแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน

(2) เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ที่เหมาะสมให้กับนักเรียนและส่งเสริมให้นักเรียนที่มีความประพฤติที่พึงประสงค์ได้พัฒนายิ่งขึ้น

(3) รักษาความปลอดภัยและดูแลสวัสดิภาพของนักเรียน

(4) ดูแลและรักษาทรัพย์สินของทางราชการ

4) ลักษณะการปฏิบัติงานปกครองนักเรียน งานปกครองนักเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบโรงเรียน ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารของหัวหน้าสถานศึกษาและมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองเป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานปกครองนักเรียน ในการปฏิบัติงานปกครองจะต้องคำนึงและพิจารณาถึงระบบและตัวแปรภายนอกโรงเรียน คือ

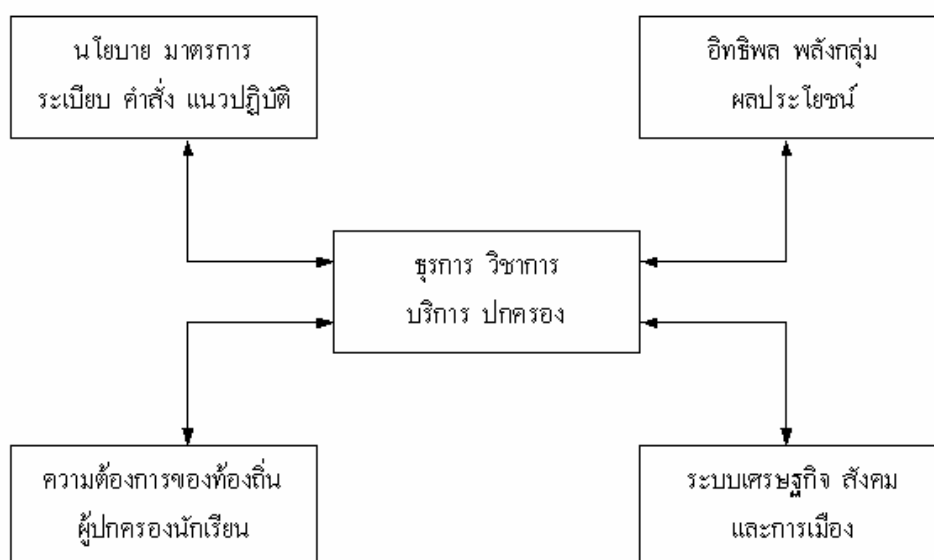
(1) นโยบายมาตรการ ระเบียบและแนวปฏิบัติ คำสั่งจากหน่วยเหนือ

(2) ความต้องการของท้องถิ่น ผู้ปกครองและนักเรียน

(3) อิทธิพลแฝง พลังกลุ่ม และผลประโยชน์

(4) ระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

กล่าวโดยสรุป งานปกครองเป็นหน่วยปฏิบัติงานแนวหน้า เช่นเดียวกับงานวิชาการและงานแนะแนว ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องทำงานหนักกับนักเรียน ต้องร่วมมือประสานงาน และทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายที่ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนได้พัฒนาตนเองเต็มศักยภาพที่มีอยู่ที่แต่ละคนออกแรงกายแรงความคิด ผลักดันให้นักเรียนได้เคลื่อนที่ไปสู่จุดหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ งานปกครองงานวิชาการ และงานแนะแนว จึงมีส่วนร่วมผสมผสานสัมพันธ์กันมาก งานปกครองมีส่วนในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและรวดเร็ว ดูแลความเรียบร้อยขณะที่นักเรียนปฏิบัติกิจกรรมของแต่ละฝ่าย และควบคุมการจัดกิจกรรมให้ดำเนินไปตามโครงการที่วางไว้ ลักษณะการปฏิบัติงานปกครองนักเรียนจะต้องประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ตลอดจนต้องคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งแสดงไว้ตามแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 แสดงการปฏิบัติงานปกครองนักเรียนจะต้องประสานงานกับฝ่ายต่างๆ
ที่มา : กรมสามัญศึกษา, 2540 : 25

5) วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานปกครองนักเรียน เพื่อให้เด็กนักเรียนมีผู้ปกครองแทนบิดา มารดา ตลอดระยะเวลาที่อยู่ในโรงเรียนภายใต้ระเบียบวินัยที่กำหนดไว้อย่างมีความสุขพอสมควร

6) นโยบายการปฏิบัติงานปกครองนักเรียน ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายปกครองจะต้องระลึกถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานปกครองที่ตั้งไว้เสมอ ดังนั้นการปฏิบัติงานจึงมีทั้งการป้องกัน

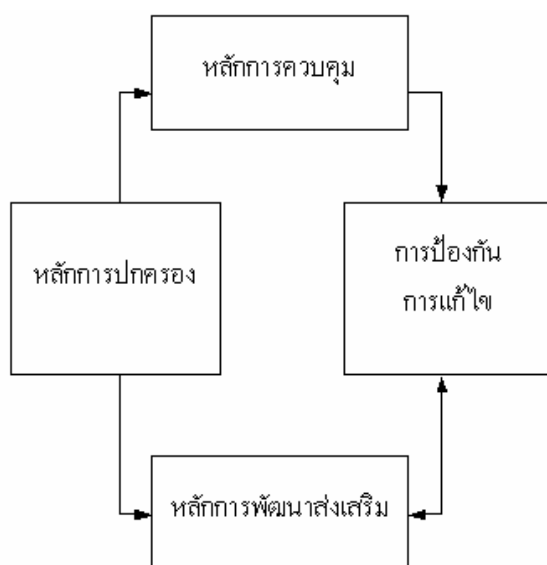
แก้ไข และส่งเสริมพฤติกรรมของนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายอุดมการณ์ของโรงเรียนที่วางไว้ คณะครู-อาจารย์ฝ่ายปกครองจะต้องไม่ทำหน้าที่เป็นตำรวจ ขามรักษาการณ์หรือผู้พิพากษาที่คอยเฝ้าไล่จับ หรือตัดสินโทษนักเรียนแต่อย่างเดียว แต่จะต้องเอาใจใส่ดูแล ชี้นำและสนับสนุนให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องและดีงามละเว้นการประพฤติในสิ่งที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง และขัดต่อระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนและสังคม

7) หลักการปกครองนักเรียนที่ดี มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถป้องกันมิให้นักเรียนแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และถ้านักเรียนมีความประพฤติที่ไม่พึงประสงค์ มีความประพฤตินอกกลุ่มนอกทาง โรงเรียนต้องมีวิธีการแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่ดีของนักเรียนให้เป็นผู้มีความประพฤติตามค่านิยมของสังคมไทยและต้องสามารถส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีให้พัฒนายิ่งขึ้น หลักการปกครองนักเรียนที่นิยมใช้ในปัจจุบัน มี 2 ประการ (กรมสามัญศึกษา, 2540 : 5) คือ

(1) หลักการควบคุม โดยใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นเครื่องมือควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ให้เป็นไปตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ เมื่อมีผู้กระทำความผิดไปจากข้อตกลงนั้น จะมีการลงโทษว่ากล่าวตักเตือน หรือทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์หรือให้ย้ายสถานที่เรียนเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ

(2) หลักการพัฒนาส่งเสริม ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมหรือกิจกรรมต่างๆ โดยอาศัยทฤษฎีทางจิตวิทยาเป็นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้นักเรียนแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทำให้นักเรียนรู้สึกว่าคุณค่าและมีแรงจูงใจที่จะประพฤติดี

กล่าวโดยสรุป หลักการควบคุมและหลักการพัฒนาส่งเสริมต่างมุ่งไปสู่การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ และเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมของนักเรียน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แสดงหลักการปกครองนักเรียน

กล่าวโดยสรุป การปกครองดูแลนักเรียนเป็นงานหนึ่งของการบริหารโรงเรียน ที่ส่งผลไปถึงการพัฒนาพฤติกรรมนักเรียน สร้างเสริมนักเรียนให้มีความประพฤติ มีระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม พร้อมที่จะเติบโตเป็นพลเมืองดีของชาติ ดังนั้น งานปกครองนักเรียน จึงเป็นงานที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา ควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนให้อยู่ในวินัย เพื่อความสงบเรียบร้อยในการอยู่ร่วมกัน อันจะส่งผลให้กิจกรรมการจัดการเรียนการสอน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนานักเรียนให้บรรลุตามจุดประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนมีคุณภาพเป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุข

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นและมีอยู่ในองค์กร เพราะในองค์กร เป็นที่รวมของมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกันทำงานด้วยกัน และมีปฏิสัมพันธ์กัน ความแตกต่างกันของมนุษย์ย่อมก่อให้เกิดปัญหาที่ปรากฏออกมาในรูปของความคิดเห็น ที่ไม่เหมือนกัน ความไม่เห็นด้วย ความไม่ลงรอยกันซึ่งมีโอกาสเกิดขึ้นเสมอเพราะความรู้สึก อารมณ์ ความต้องการส่วนตัวจะเป็นแรงผลักดันให้หาเหตุผลเข้าข้างตนเอง ซึ่งจะมีความรุนแรง มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นมูลเหตุ องค์กรที่มีขนาดใหญ่มีระบบงานที่สลับซับซ้อน ต้องประสานงานกันหลายฝ่ายยิ่งเกิดความขัดแย้งได้ง่าย روبบินส์ (Robbin, 1974 : 43)

1. แนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งได้มีการศึกษามานานแล้ว และต่างก็ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ นักการศึกษาที่สนใจในเรื่องความขัดแย้งได้ให้แนวคิดหรือทัศนะต่อความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังเช่น

เคลลี (Kelly, 1974 : 555) ได้สรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง 2 แนวคิด คือ

(1) แนวคิดแบบดั้งเดิม เชื่อว่า ความขัดแย้งสามารถที่จะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดขึ้นได้

(2) แนวคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าสภาวะใดใน องค์กรหรือสังคมนั้นจะมีบรรยากาศดีเพียงใด และหากสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ เหมาะสม จะนำไปสู่การปรับปรุงหน่วยงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมสร้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

วิลเลียม เอฟ กลูเอค (William F. Glueck, 1977 : 525) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งโดยมอง จากองค์กร 3 รูปแบบ คือ

(1) องค์กรสมัยใหม่ ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาสามารถจัดการได้

(2) องค์การแบบผลิต ถือว่าความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และยากต่อการจัดการอย่างยิ่ง

(3) องค์การสมัยโบราณ ถือว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผิดปกติธรรมดาจะต้องหาทางกลไ้วมิให้เกิดขึ้น

เบลค เชพพาร์ด และมุลตัน (Blake, Shepard and Mouton, 1977 : 298) มีแนวคิดแตกต่างออกไป โดยเชื่อว่าความขัดแย้งขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น 3 แบบ คือ

- (1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้
- (2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ การตกลงเป็นไปได้
- (3) ถึงแม้จะมีความขัดแย้งก็สามารถทำความตกลงได้ ซึ่งทัศนคติเหล่านี้จะเชื่อมโยงไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลให้แตกต่างกันด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 13-14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดของความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบันไว้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 1 เปรียบเทียบแนวความคิดของความขัดแย้งสมัยเดิมกับสมัยปัจจุบัน

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การความขัดแย้งจะทำให้องค์การเกิดความแตกแยกและเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจเป็นการดีที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในองค์การดีขึ้นควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหาร
2. ในองค์การที่มีการบริหารที่ดีจะไม่มีความขัดแย้ง	2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่มีความเหมาะสมที่จะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของสิ่งจูงใจที่ได้รับเป้าหมายและค่านิยมในองค์การความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของมนุษย์
5. ความขัดแย้งเป็นของเลวเพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันของบุคคล	5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น การก้าวร้าว	6. มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของคนปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 13 – 14

กล่าวโดยสรุป จากแนวความคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักการศึกษา ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด แต่กล่าวโดยสรุปแล้ว ความขัดแย้ง โดยทั่วไปก็จะแบ่งออกเป็น 2 แนวความคิด คือ แนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบัน แนวความคิดเดิมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เป็นเรื่องของความรุนแรงไม่เป็นประโยชน์ต่อ องค์กรหรือหน่วยงาน ควรหลีกเลี่ยงหรือจัดให้หมดสิ้นไป เพราะหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็ถือว่าเป็นความผิดพลาดในการบริหารงานอย่างใหญ่หลวงต้องช่วยกันปกปิด ส่วนแนวคิดปัจจุบันเห็น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้น และจูงใจการทำงาน ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหาร

2. ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ปกติขององค์กรที่มีต่อเนื่องมายาวนาน ที่ต้องเกิดขึ้น เนื่องจากองค์กรได้รวมเอามนุษย์ที่มีความแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์กัน นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของความขัดแย้งไว้มากทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนี้

ทิสนา แคมมณี (2522 : 74) ชีระวุฒิ เจริญราษฎร์ (2524 : 16) พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 231) และ วิจิตร วรุตบางกูร (2526 : 173) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลขัดแย้ง ตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจหาข้อยุติเป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ หากปล่อยไว้จะทำให้เกิดการแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งจะส่งผลเสีย ต่อความสัมพันธ์ขององค์กรและหน่วยงานได้

พชณี วรกวิน (2522 : 32) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง การตอบสนองที่ไม่ไปด้วยกันหรือสถานการณ์ซึ่งตอบสนองเหมือนกันในทางบวกและทางลบ บุคคลอาจจะต้องการตอบสนองทั้งสองทางมากกว่านี้ แต่ธรรมชาติของการตอบสนองจะต้อง สมองไปในทางที่เป็นไปได้

บุญช่วย ศิริเกษ (2525 : 21) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์อย่างหนึ่งที่พอใจได้แต่ถ้าจะพิจารณาความหมายในแง่ที่แคบเข้าก็อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งคือความแตกต่างความไม่ลงรอยหรือความไปกันไม่ได้ของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น ด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ เป้าหมาย ผลประโยชน์ เป็นต้น

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 295) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้งหมายถึง สภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุขมีความกระวนกระวายเนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อจัดการความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 115 - 116) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาพอาการต่าง ๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันดิ้นกันระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542 : 12) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกันและตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

ฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 4) ได้ให้นิยามว่า “สถานการณ์ที่คนมีความเห็นและมีความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และตกอยู่ในสภาวะที่ไม่อาจจะหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไว้อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา มีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย

โทมัส (Thomas, 1979 : 259) ได้ให้นิยามไว้ว่า “ความขัดแย้งเป็นสภาพความคิดและความเชื่อของคน 2 ฝ่ายหรือมากกว่านั้น ที่ไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน สถานการณ์เป็นสภาพความขัดแย้ง”

จุง และแมกกินสัน (Chung and Magginson, 1981 : 252) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกัน ในเรื่องความต้องการ ความคิด ผลประโยชน์ หรือความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบเป้าหมายที่ไม่ได้รับความพอใจ

นิวแมนน์และบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 : 4 – 6) ให้นิยามไว้ว่า “สภาพที่มักเกิดขึ้นเมื่อคนสองคนซึ่งต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความเห็นไม่สอดคล้องต้องกัน”

สโตนเนอร์ (Stoner, 1983 : 409) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งในองค์การเป็นการตกลงกันไม่ได้ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม หรือในองค์การตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เกิดจากความต้องการร่วมกันในทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความขัดแย้งของบุคคลในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม และการรับรู้สิ่งหนึ่งสิ่งใด

เดวิด (David, 1983 : 4) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างกลุ่มที่มีความสนใจแตกต่างกัน

ด้อยทซ์ (Deutsch, 1983 : 288) อธิบายว่า สภาพความขัดแย้งจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีกิจกรรมที่ขัดกันหรือเข้ากันไม่ได้ ลักษณะของกิจกรรมที่เป็นความขัดแย้งกันคือ การที่กิจกรรมหนึ่งไปรบกวน หรือขัดขวาง หรือเป็นอุปสรรคทำให้อีกกิจกรรมหนึ่งลดประสิทธิภาพลง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่าย นอกจากจะไม่ทำตามแล้วยังต้านทานอีกด้วย จากนิยามดังกล่าวข้างต้นซึ่งอาจจะเหมือนๆ กัน หรือแตกต่างกันบ้าง แต่พอสรุปความหมาย ของความขัดแย้งได้ว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ ความต้องการเป้าหมายและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีผลกระทบต่อการทั้งในเชิงบวกและลบผู้บริหาร ต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและพยายามใช้ทักษะเชิงบริหารจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อการทั้งเพื่อสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

3 สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เกิดจากสาเหตุหลายประการ อาจเป็นความขัดแย้งอย่างรุนแรงหรือเล็กน้อยๆ ในเชิงลบหรือในเชิงบวกไม่ว่าลักษณะความขัดแย้งจะเป็นเช่นไร จะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริงและผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องด้วย จะทำตัวเหนือความขัดแย้งหาได้ไม่ การรู้ต้นเหตุของความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อการหาทางเยียวยา ซึ่งความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จมีมากกว่ากรณีความขัดแย้งที่ไม่เข้าใจต้นเหตุมาก่อน (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530 : 361) พฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิดความขัดแย้ง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งจะตัดตอนศึกษาความขัดแย้งประเภทใดประเภทหนึ่งคงจะไม่ช่วยให้ผู้กระทำการศึกษามองเห็นภาพของความขัดแย้งได้ชัดเจน เพราะพฤติกรรมของคนมีความสลับเนื่องสัมพันธ์กัน ถ้ามีความขัดแย้งภายในตนเองก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยและอาจจะเกิดผลกระทบให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลหรือระหว่างองค์การย่อยในองค์การใหญ่อีกด้วย ซึ่งพอสรุปสาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของนักการศึกษา ได้ดังนี้

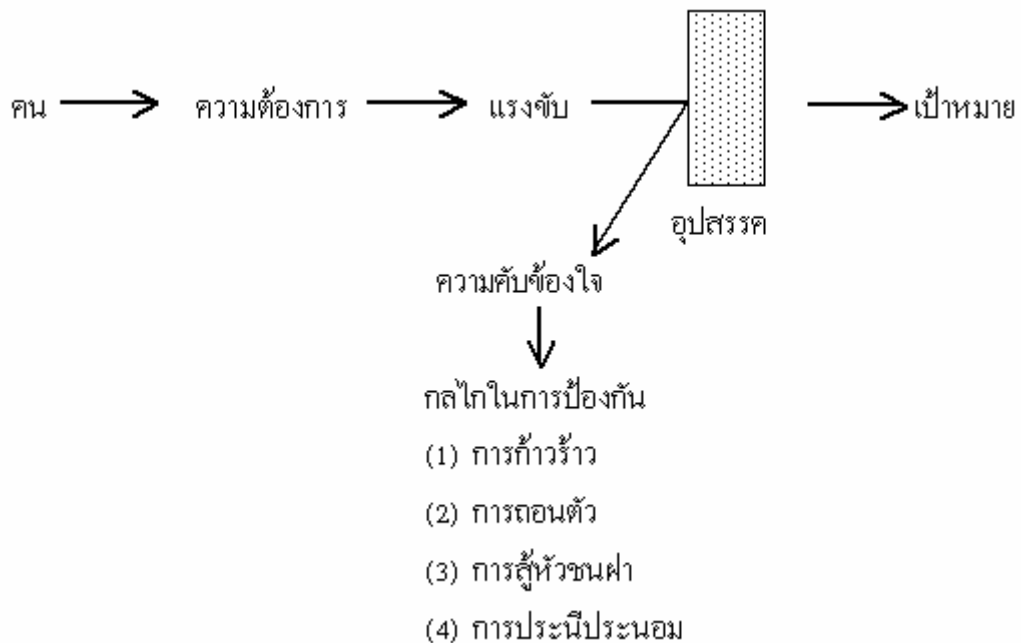
1) สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 49 – 52) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคลว่า เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แบ่งออกได้เป็น 7 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับ (Drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยได้หรือไม่เปิดเผยก็ได้จึงทำให้บุคคลมีความข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนขึ้น (Defense mechanism) กลไกใน

การป้องกันตนเองอาจเป็น (1) การก้าวร้าว (Aggression), (2) การถอนตัว (Withdrawal), (3) การสู้หัวชนฝา (Fixation), (4) การประนีประนอม (Compromise) ซึ่งความขัดแย้งแบบที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิที่ 4

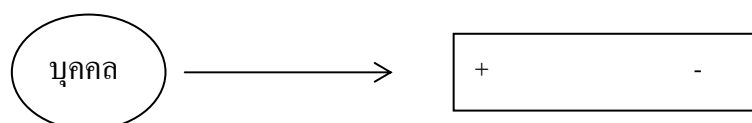


แผนภูมิที่ 4 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 49

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกันหรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกัน ความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – หลีกเลียง (Approach – Avoidance Conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ สามารถแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 5

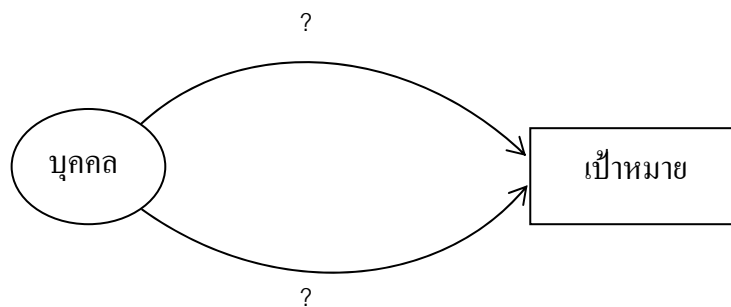


แผนภูมิที่ 5 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากเป้าหมายมีทั้งชอบและไม่ชอบ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 50

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธี

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิที่ 6

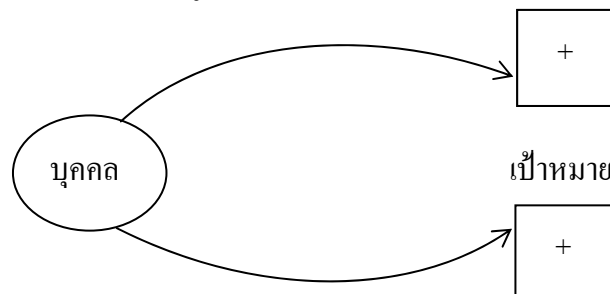


แผนภูมิที่ 6 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 51

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

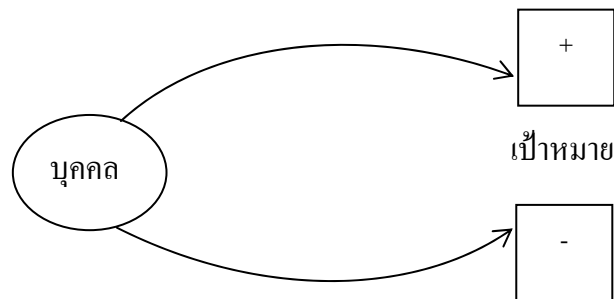
ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองปรารถนาหรือมีความชอบพอๆ กัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “รักพี่เสียดายน้อง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – เข้าใกล้ (Approach – Approach Conflict) สามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งทีพอใจเท่าๆ กัน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 51

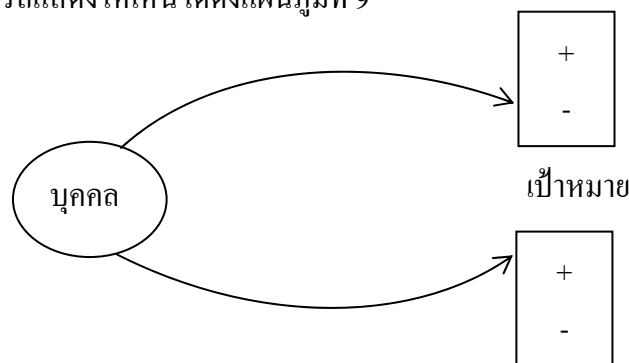
แบบที่ 5 มีเป้าหมายสองอย่างที่ไม่ว่าพอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง
 ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่าง
 หนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกหรือจะต้องกระทำ
 อย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองไม่ชอบ ซึ่งเกิดในลักษณะหนีเสือปะจระเข้ เลวิน (Lewin)
 เรียกความขัดแย้งแบบนี้ ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลี่ยง (Avoidance – Avoidance
 Conflict) สามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ไม่พอใจเท่าๆ กัน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 52

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างที่ทั้งพอใจและไม่พอใจแต่ละเป้าหมาย
 แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง
 ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง ในแต่ละเป้าหมาย
 นั้นมีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง
 ความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่าแบบเข้าใกล้ – หลีกเลี่ยง ทวีคูณ (Double Approach – Avoidance
 Conflict) สามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิที่ 9

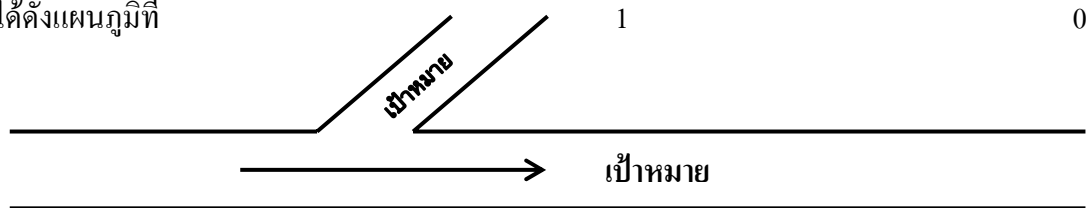


แผนภูมิที่ 9 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 52

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่
ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มี
อุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหา เนื่องจาก
บุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป สามารถแสดงให้เห็น
ได้ดังแผนภูมิที่



แผนภูมิที่ 10 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสในการเปลี่ยนเป้าหมาย
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 52

2) สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983 : 31-38) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ (1) ความแตกต่างของบุคลิกภาพ (2) ความแตกต่างของค่านิยม (3) ความแตกต่างของการรับรู้ (4) ความแตกต่างของเป้าหมาย (5) การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด (6) การพึ่งพาอาศัยของบุคคล (7) ความกดดันต่อบทบาท และ ๖8) ความแตกต่างของสถานภาพ

ทรัสตี (Trusty, 1987 : 105) ได้สรุปสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามประการคือ (1) การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน (2) การท้าทายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ และ (3) การคุกคามจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

เดอ โบโน (De Bono, 1987 : 47-73) เห็นว่าการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ 3 ประการคือ (1) เพราะมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน (2) เพราะมีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน (3) เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน นอกจากนี้หากพิจารณาเรื่องความขัดแย้งระหว่างบุคคลจากหน้าต่างโจแฮรี (Johan Window) จะเห็นว่าการที่บุคคลมีความขัดแย้งได้นั้น เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือ การรู้ของเรา และมิติที่สองคือการรู้ของคนอื่น จากมิติทั้งสองดังกล่าว จะทำให้เกิดบุคคลที่มีลักษณะ 4 แบบ ดังแผนภูมิที่ 11

	เรารู้	เราไม่รู้
เขารู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เขาไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

แผนภูมิที่ 11 แสดงหน้าต่างใจแฮรี

ที่มา : Edward de Bono, 1987 : 25

จากภาพจะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบ หรือไปกับคนอื่นได้ไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind Self) ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา คนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมไม่ดี หรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้อง หรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่นๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden Self) บุคคลประเภทนี้จะเก็บกอดความรู้สึก และทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้ มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้ และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้ และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขารู้เรา คนแบบนี้ นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลา และเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

3) สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

หากพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมักพบแทบทุกหน่วยงาน อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ความขัดแย้งดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งความคับข้องใจ ทำให้เกิดอารมณ์

หงุดหงิด ขุ่นมัว บั่นทอนสุขภาพจิตของแต่ละฝ่าย ส่งผลให้บรรยากาศของหน่วยงานเป็นด้วยความอึดอัด บุคคลขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการไม่เข้าใจกันในการปฏิสัมพันธ์ ทั้งที่เป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

ลิตเตอร์เรอร์ (Litterer, 1965 : 76) กล่าวถึงสาเหตุสำคัญ 4 ประการของความขัดแย้งในองค์การคือ (1) สถานการณ์ที่เป้าหมายไปด้วยกันไม่ได้ (2) มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือวิธีการจัดสรรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา (3) ปัญหาความไม่พอดีของสถานภาพในองค์การ และ (4) ความแตกต่างในการรับรู้

วอลตันและแมคเคอร์ซี่ (Walton and Mckersie, 1965 : 288) ได้ระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ได้แก่ (1) โครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนวยการ และความขัดแย้งระหว่างองค์การ ระบุกับอุปนิสัย (2) การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เนื่องจากความกดดัน ให้ทำเหมือนกัน ปกติวิสัย หรือนอร์ม การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง (3) การมีความคาดหวังที่แตกต่างกันอันเกิดจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์

แคทซ์และคาน (Katz and Kahn, 1978 : 650) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การและความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุ 6 ประการ คือ

(1) ลักษณะขององค์การ เช่นขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการ ทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ

(2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์

(3) ความคาดหวังในบทบาท

(4) บุคลิกภาพ และวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

(5) ความขัดแย้งจากภายนอก กฎ ระเบียบ กระบวนการ

(6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

นัคสันและฟรีเนอร์ (Knudson and Fleenor, 1978 : 376) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การว่ามี 2 ประการคือ

(1) ความขัดแย้งแบบระบบราชการเกิดจากความต้องการเป็นอิสระของแต่ละคนหรือหน่วยงานย่อย

(2) ความขัดแย้งในระบบเกิดจากความแตกต่างในวัตถุประสงค์ย่อย

ไมลส์ (Miles, 1980 : 115) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การมี 7 ประการคือ

- (1) การพึ่งพาอาศัยกันในหน้าที่การงาน
- (2) ความไม่คงเส้นคงวาของสถานะ
- (3) ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
- (4) อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร
- (5) การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน
- (6) ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล
- (7) ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

นิวแมน และบรูค (Pneuman and Bruehl, 1982 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 104 – 115) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

สาเหตุที่ 1 องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาว่าบุคลิกลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึกละเอียดของบุคคล

(1) ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งคือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

ก. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

ข. ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

ค. ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกัน ย่อมประพฤติดังปฏิบัติแตกต่างกัน

ง. ความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

(2) แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

ก. แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นต้นให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือ ประสาทสัมผัส

ข. แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือผู้อื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

ค. แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

ง. แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธภาพ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

(3) การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งคือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ

ก. การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

ข. การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

(4) ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนคิดน้อยไปจนถึงเดือนดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลายๆ อย่างรวมกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

สาเหตุที่ 2

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น โดยกระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

- (1) ผู้ส่งข่าวสาร
- (2) สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร
- (3) ผู้รับข่าวสาร

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ ดังเช่น

- (1) ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

- ก. ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ
- ข. ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน
- ค. เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง
- ง. เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

- (3) ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร

- ก. การบิดเบือนข้อมูล โดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจาก ถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน
- ข. สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอ แต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น
- ค. สัมพันธภาพระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโตะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

- (4) ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร

- ก. ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อ เป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
- ข. ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

สาเหตุที่ 3 สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง โดยทั่วไปแล้ว สภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

เช่น

(1) การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

(2) ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

(3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 8.00 น. เป็นต้น

(4) การแข่งขัน ทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

(5) การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งโดยทั่วไป มาจาก (1) คนเราคิดไม่เหมือนกัน (2) คนเราทำไม่เหมือนกันและ (3) ผลประโยชน์ขัดกัน

แวน วิจค์ (Van Wijk, 1984 : 63) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 6 ประการ คือ

- (1) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงาน
- (2) ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
- (3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
- (4) ความขาดแคลนของทรัพยากร
- (5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- (6) ลักษณะของบุคคล

นิวแมน วาร์เรน และแมคกิล (Newman, Warren and McGill, 1987 : 344-346) ระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 4 ประการ คือ

- (1) การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
- (2) โครงสร้างขององค์การรวมถึงการบริหาร
- (3) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยมเป้าหมายและความคลุมเครือในบทบาท
- (4) อำนาจและหน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ

ทรัสตี (Trusty, 1987 : 105) ได้วิเคราะห์แนวคิดในเรื่องบ่อเกิดของความขัดแย้งจากผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนี้ โดยสรุปคือ

- (1) การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการปฏิบัติงาน
- (2) ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่นหรือมีอำนาจเหนือผู้อื่น
- (3) การมีความรับผิดชอบที่ซ้ำหรือเหลื่อมล้ำกัน
- (4) ความจำกัดและความไม่เพียงพอของทรัพยากร

روبินส์ (Robbins, 1998 : 448 – 450) ได้จำแนกสภาพการณ์ซึ่งถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

- (1) การสื่อสาร (Communication) เป็นสภาพการณ์อย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร
- (2) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้หมายถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ

(3) ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้งได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล ส่วนนักการศึกษาไทยที่ได้ศึกษาในเรื่องของความขัดแย้งได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 234 – 235) กล่าวถึงสาเหตุสำคัญ 5 ประการของความขัดแย้งคือ

- (1) ความไม่เข้าใจกัน ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานของหน่วยงาน ขาดการประสานงานที่ดี
- (2) การทำตัวเป็นเจ้าของมุลนายเป็นเครื่องกีดกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
- (3) ความคิดเห็นต่างกัน
- (4) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
- (5) ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2527 : 26 – 28) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากสาเหตุ ดังนี้คือ

- (1) ความขัดแย้งในสายงาน
- (2) ความขัดแย้งในด้านเป้าหมาย
- (3) ความขัดแย้งในด้านบทบาท
- (4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มรูปนัยในโรงเรียน
- (5) ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับหน่วยงานช่วย
- (6) ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความคับข้องใจ

นิวัฒน์ วชิรवारการ (2537 : 62) และกรมสามัญศึกษา (2540 : 25) คู่มือการปกครองนักเรียน สังกัด กรมสามัญศึกษา กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจาก

- (1) พื้นฐานแนวความคิดของแต่ละบุคคลที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่ไม่ตรงกัน
- (2) ความเข้าใจในบทบาทที่ไม่ถูกต้องและพยายามครอบงำความคิดของบุคคลอื่นให้คล้อยตาม
- (3) ผู้บริหารไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน
- (4) องค์การที่มีรูปแบบการจูงใจและการแข่งขันสูง

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2537 : 38) กล่าวว่า สาเหตุแห่งความขัดแย้งมีหลายประการ เช่น เกิดจากโครงสร้างขององค์การ การประเมิน สมรรถภาพ ความไม่แจ่มแจ้ง จุดหมายขัดกัน การรับรู้ความเป็นจริงต่างกัน นอกจากนี้ยังมีผู้บังคับบัญชาซ้ำซ้อน คำสั่งไม่ชัดเจน สรศิลป์ไม่กินกัน ทักษะไม่ดี ไม่มีอำนาจ ขาดประสบการณ์บริหาร ขาดความเข้าใจตัวผู้บริหารและมาตรฐานพฤติกรรมต่างกัน

กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 296 – 298) และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542 : 12) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจาก

- (1) ความคิดเห็นแตกต่างกัน
- (2) การรับรู้ที่แตกต่างกัน
- (3) ค่านิยม รสนิยม แตกต่างกัน
- (4) อคติที่มีต่อกัน
- (5) ผลประโยชน์ที่ขัดกัน
- (6) อุดมการณ์ความเชื่อถือแตกต่างกัน
- (7) ใช้อำนาจ บารมี (Power) อำนาจในตำแหน่ง (Authority) ไม่ถูกต้อง ใช้บทบาทผิด
- (8) มอบหมายงานไม่ชัดเจนหรือถูกต้อง

(9) การสื่อสารไม่ดีหรือขาดไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 71 – 72) ได้สรุปชี้ให้เห็นว่าสาเหตุต่างๆ ของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์กร หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม จะมีสาเหตุมาจาก 4F คือ

(1) ความกลัว (Fear) เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉับพลัน ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน

(2) การใช้กำลัง (Force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นการใช้กำลังทางกาย ทางอาวุธ แต่ยักรวมถึงกำลังทางคุณธรรม (Moral Force) กำลังทางอารมณ์ (Emotion Force) การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคล และแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

(3) ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่ามีไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งงาน การพิจารณาความดีความชอบ โอกาสที่จะก้าวหน้า ฯลฯ บุคคลนั้นก็จะเกิดความขัดแย้ง อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวเอง กับเพื่อนกับผู้บังคับบัญชากับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์กรรู้สึกว่ามีไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

(4) ทุน (Fund) ในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นจะต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดพอที่จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วนั้น ซึ่งอาจจะมีแนวคิดคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันบ้าง แล้วแต่มุมมองของแต่ละบุคคล ผู้วิจัยพยายามนำเสนอให้ครอบคลุมทุกแง่มุม และสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์กรหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่มีแนวคิดที่สอดคล้องกันสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของนิวแมน และบรูค (Pneuman and Bruehl, 1982 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 45 - 60) ที่จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุคือ องค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและสภาพขององค์กรเป็นกรอบทฤษฎีสำหรับการวิจัย

4. ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตวัยทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม และเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้งและเนื่องจากแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งมิใช่สิ่งดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์ และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1) ผลดีของความขัดแย้ง

ทิสนา แคมมณี (2522 : 81) กล่าวว่า ความขัดแย้งมิใช่จะให้ผลเสียเสมอไป แท้ที่จริงแล้วความขัดแย้งมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น

- (1) ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ
- (2) ทำให้ความคิดและการทำงาน ไม่หยุดอยู่กับที่
- (3) ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและแสดงความสามารถของตน อาจส่งผลให้การทำงานและผลงานของกลุ่มดีขึ้น

ซึ่งคล้ายกับ วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 64-70) ได้ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งสามารถให้ผลในทางบวก ดังนี้

- (1) ทำให้เกิดแนวปฏิบัติหรือความคิดเห็นอื่น ๆ มากขึ้น
- (2) ทำให้มีโอกาสเลือกแนวทางที่ดีกว่า
- (3) ทำให้เกิดแรงผลักดันที่ต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ
- (4) ทำให้เกิดความพยายามที่จะอธิบายความเห็น ความเชื่อหรือชี้แจงให้ชัดเจน จึงต้องพัฒนาความสามารถในการสื่อความหมายและให้เหตุผล

- (5) ความตึงเครียดกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- (6) ทำให้เกิดความเคยชินในการแลกเปลี่ยนความเห็นและยอมรับนับถือซึ่งกันและกันมากขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 22) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล และองค์การประโยชน์ที่สำคัญบางประการได้แก่

- (1) ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
- (2) ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- (3) ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

- (4) กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่
- (5) ทำให้กลุ่มเกิดความกลมเกลียว รวมพลังกัน
- (6) ทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้

การทำงานมีระบบและประสิทธิภาพ

โคเซอร์ (Coser, 1965 : 33 - 110) พบว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดีคือ

- (1) ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
- (2) ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง
- (3) กระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับเวลา
- (4) มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- (5) ก่อให้เกิดการรักษาคุณลัษณียานาจ

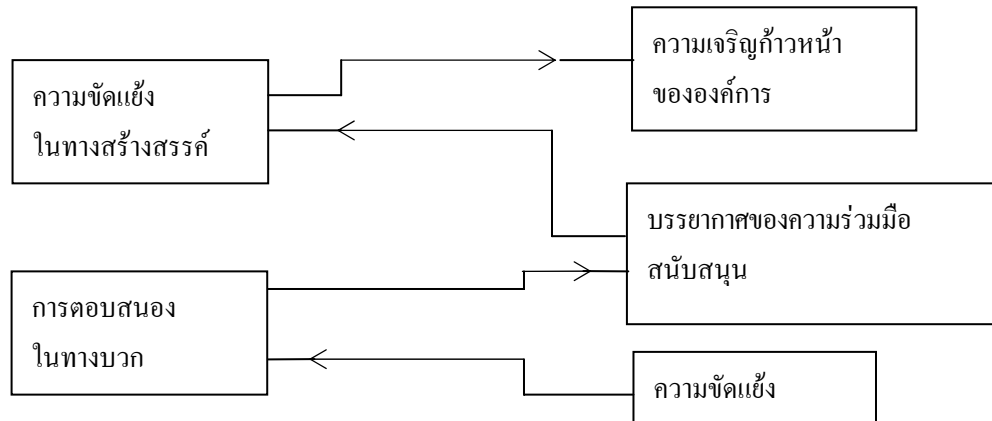
- (6) ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น

ด้อยท์ซ (Deutsch, 1973 : 9) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ดังนี้

- (1) ป้องกันการเฉื่อยชา หรือหยุดอยู่กับที่
- (2) กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
- (3) เป็นสื่อให้มีการตีแผ่ปัญหาเพื่อการแก้ไข
- (4) ทำให้บุคคล สังคม เกิดการเปลี่ยนแปลง
- (5) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินผลตนเอง
- (6) ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น
- (7) ความขัดแย้งภายนอกทำให้กลุ่มกลมเกลียวกัน

โอเวนส์ (Owens, 1991 : 246 - 248) ได้กล่าวว่า หากความขัดแย้งได้รับการ

ตอบสนองในทางบวกมีการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี
เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในทาง
สร้างสรรค์ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุดดังแผนภูมิที่



แผนภูมิที่ 12 แสดงความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางบวกและมีบรรยากาศที่เหมาะสม
 ย่อมทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

ที่มา : Robert G. Owens, 1991 : 247

2) ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งก็มีผลเสียอยู่ไม่น้อยหากไม่จัดการให้เบาบางลง ความขัดแย้ง
 อาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้

วิจิตร วรุตบางกูร (2526 : 174 -175) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง ไว้ว่า

- (1) ทำให้เกิดบรรยากาศอึดอัด ดึงเครียด
 - (2) ทำให้เสียเวลา การทำงานชะงักงัน
 - (3) อาจทำให้เกิดแตกสามัคคี พลังกลุ่มอ่อนแอลง
 - (4) ทำให้บางคนรู้สึกพ่ายแพ้ เสียขวัญกำลังใจ เสียความเชื่อมั่นในตนเอง
 - (5) ทำให้เกิดบรรยากาศไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน อาจจะทำให้คนโกรธกัน
 - (6) ทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน อคติไม่เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ
- ถ้าเกิดบ่อย ๆ และรุนแรงทำให้บรรยากาศองค์กรเสียไป ทำให้องค์กร

อ่อนแอขาด

ประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 20 - 21) ได้ประมวลสรุปผลเสียหลายหรือโทษ
 ของความขัดแย้งไว้

- | | | | |
|---|---|-----|-------------|
| 1 | 3 | ข้อ | ดังต่อไปนี้ |
| (1) ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน | | | |
| (2) ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ใช้ความร่วมมือในการทำงาน | | | |
| (3) ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือ
ทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น | | | |

- (4) การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
- (5) ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
- (6) ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
- (7) ทำลายความสมานฉันท์และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
- (8) เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
- (9) ทำลายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- (10) ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศ ทุนทรัพย์ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต
- (11) ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง

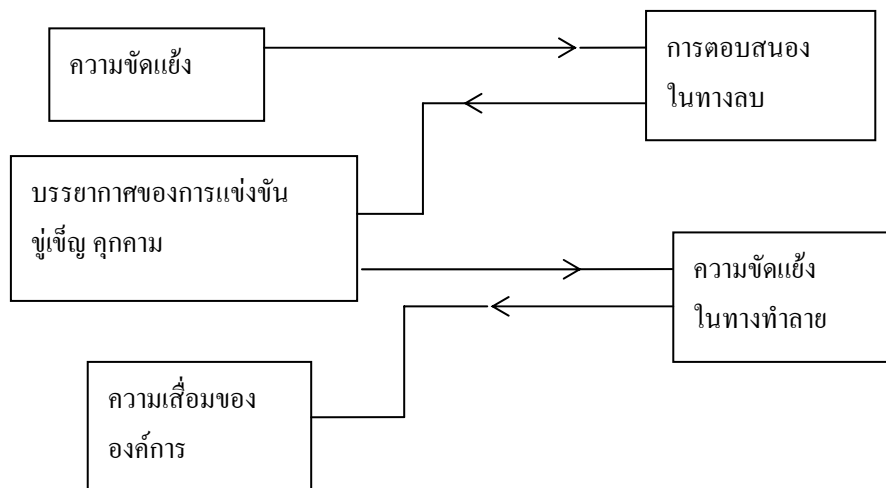
อย่างอื่นๆ

อีก

- (12) ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”
 - (13) ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้จึงหนีไปจากองค์การนั้น
- แทนเน็นบอม และเชลดอน (Tannenbaum and Scheldon, 1969 : 3 – 24) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

- (1) บางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน
- (2) ความเป็นมิตรลดน้อยลง
- (3) ขาดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเชื่อใจมีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผล
- (4) มีการต่อต้านซึ่งขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ

โอเวนส์ (Owens, 1991 : 246) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งสามารถทำให้องค์การเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่เข็ญ คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนเป็นความขัดแย้งในทางทำลายซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุดดังแผนภูมิที่



แผนภูมิที่ 13 แสดงความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้องค์การมีความเลื่อม

ที่มา : Robert G. Owens, 1991 : 246

สรุปได้ว่าความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์หรือในทางเสื่อม ถ้าเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ย่อมเป็นผลดีในการพัฒนาองค์กรและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้ได้พัฒนาไปในทางที่ดี ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นความขัดแย้งในทางเสื่อมที่มีลักษณะก้าวร้าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของอคติ มุ่งแต่ทำลายล้างกัน ย่อมเกิดผลเสียหายต่อองค์กรและทำลายขวัญและกำลังใจบุคคลในองค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรนั้นเสื่อมถอยลง

5. ความขัดแย้งภายในโรงเรียนและพฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง

1) ความขัดแย้งภายในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ผู้เยาว์ ซึ่งเป็นลูกหลานของสมาชิกในสังคมนั้นๆ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องรับผิดชอบในการงานทุกอย่างของโรงเรียน เพื่อให้งานของโรงเรียนเป็นไปตามจุดประสงค์อันสำคัญยิ่งคือ การให้การศึกษาแก่นักเรียนในการบริหารโรงเรียนทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ นอกจากทรัพยากรทั้งหลายดังกล่าวแล้วที่สำคัญที่สุด คือคนหรือบุคลากร ซึ่งในโรงเรียนนั้นเมื่อคนมาทำงานร่วมกัน มักจะมีความขัดแย้ง เกิดขึ้นเสมอ ความขัดแย้งอาจจะเป็นระดับบุคคล เช่น ครู ก. ทะเลาะกับครู ข. หรืออาจเป็นขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มครูหมวดวิชาภาษาอังกฤษ มีความขัดแย้งกับกลุ่มครูหมวดวิชาคณิตศาสตร์ เมื่อมีความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นผู้บริหารต้องหา

ทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งและสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้งหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขเพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมและสร้างสรรค์กับโรงเรียน ดังที่มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียนในโรงเรียน ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 234 – 235) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไว้

5

ประการ

คือ

- (1) ความไม่เข้าใจกัน ผู้น้อยไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานของหน่วยงานขาดการประสานงานที่ดี
- (2) การทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนาย เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา
- (3) ความคิดเห็นแตกต่างกัน
- (4) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
- (5) ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งในหน่วยงานทางการศึกษามักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ

3

ประการ

ดังนี้

- (1) ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษา มีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพหรือเกียรติยศ
- (2) ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม แสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจซึ่งเป็นคุณสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวล่วงในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

- (3) ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกันและเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

จุไร ลียาภาส (2526 : 201) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นด้วยสาเหตุ

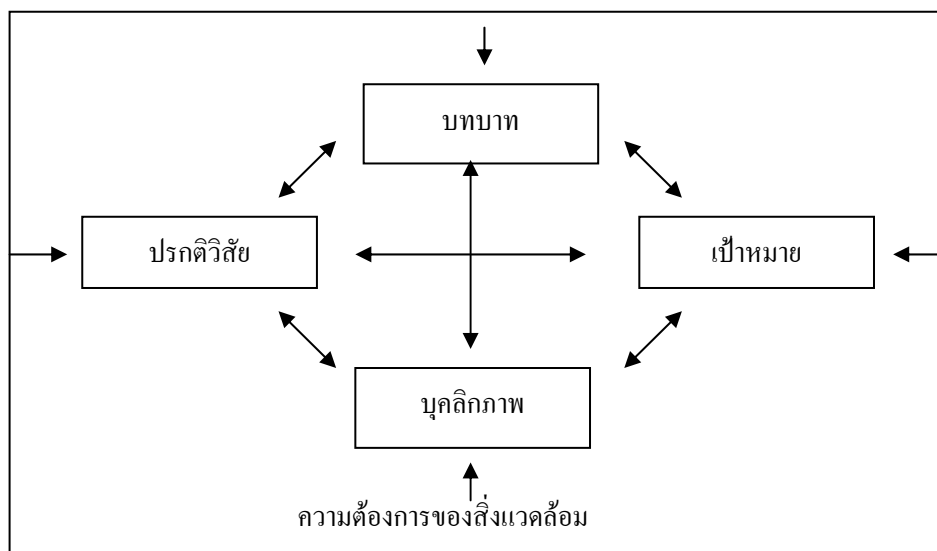
3

ประการ

ดังนี้

- (1) สาเหตุจากผลประโยชน์ ความดีความชอบ อิทธิพลบารมีของครู-อาจารย์ที่มีอยู่เดิม
- (2) ความแตกต่างของวัย ระหว่างผู้บริหารกับครู-อาจารย์ รวมถึงการศึกษาต่างกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารงาน
- (4) การทำงานอย่างไม่มีระบบของผู้บริหาร

เวย์นและมิสเกล (Wayne and Miskel, 1987 : 78 – 80) ได้ให้ทัศนะว่า โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การรูปนัยและอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพและเป้าหมายก็จะเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ดังแผนภูมิที่ 14



แผนภูมิที่ 14 แสดงแบบต่างๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน

ที่มา : Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, 1987 : 78

จากแผนภูมิที่ 14 จะเห็นได้ว่าในโรงเรียนบุคลากรในโรงเรียนจะมีบทบาท บุคลิกภาพเป้าหมายและประสิทธิภาพแตกต่างกันไปดังนั้นความขัดแย้งในโรงเรียนจึงมีรูปแบบที่หลากหลายซึ่งโดยสรุปจะมีความขัดแย้งในโรงเรียน 10 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ความขัดแย้งของบทบาท เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบ และถูกทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย

(2) ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่างๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมั่นคงในอาชีพแต่ในขณะเดียวกัน ก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ยากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

(3) ความขัดแย้งของปรกติวิสัย ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วยองค์การ
รูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียน เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกันแต่ละกลุ่มย่อยก็มีปรกติ
วิสัยหรือนอร์ม ของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้นอร์มต่างกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

(4) ความขัดแย้งของเป้าหมาย องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง
เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเองเช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการหรือ
จะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ เป้าหมายของหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วน
บุคคล

(5) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย ในกรณีที่บทบาทนั้น เป็นไป
ตามระบบราชการแต่นอร์มหรือปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย

(6) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมายเป็นสิ่งที่บทบาทกับเป้าหมายไม่
สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียน
ที่จะพัฒนานักเรียนตามควรแก่ศักยภาพ

(7) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ เช่น คนที่ชอบเอาแต่ใจตัวเอง
แต่ต้องเป็นครูแนะแนว

(8) ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งในองค์การ
รูปนัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับนอร์มของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคน
ใหม่ที่มีความต้องการที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิม

(9) ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย เป็นความขัดแย้งระหว่างนอร์
มของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลัก
ขององค์การก็แสดงการต่อต้านอุ้งงานหรือเฉื่อยงาน

(10) ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งระหว่าง
เป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะ
คนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ

โดยสรุปแล้วความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานจะมีประ โยชน์หรือไม่มี
ประโยชน์นั้นขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไป
อาจทำให้องค์การเกิดความเฉื่อยชาและไม่พัฒนา ส่วนความขัดแย้งที่มีมากเกินไปก็จะเป็นเหตุให้
หน่วยงานนั้นเกิดความสับสนวุ่นวาย ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับพอเหมาะนับว่าเป็นประโยชน์
มากที่สุด ทำให้หน่วยงานเกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน

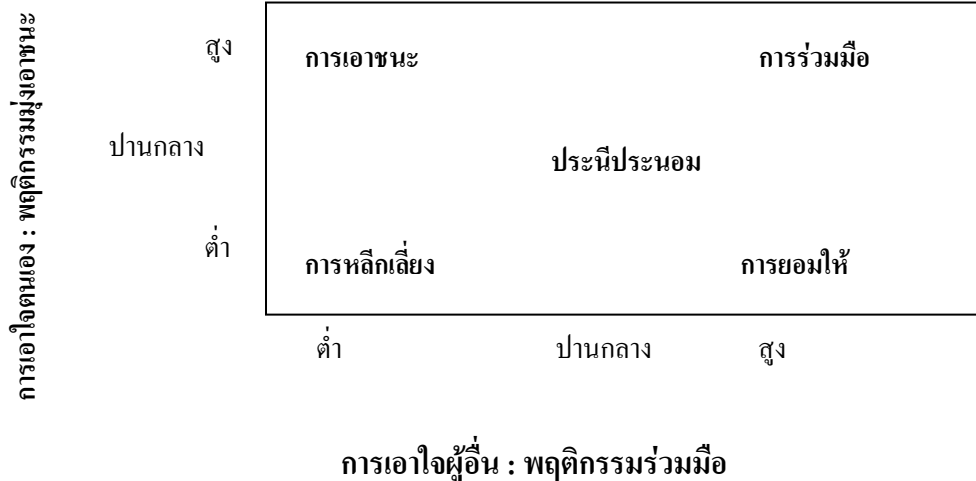
2) พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง

มีผู้รู้หลายท่านที่ได้อธิบายพฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้งไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังเช่น

เคนเนธ โทมัส (Kenneth Thomas, 1976 : 891) ได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมาคือพฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

(2) พฤติกรรมมุ่งชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้ จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โทมัส (Thomas) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือการเอาแต่ใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก โทมัส (Thomas) จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังแผนภูมิที่ 1 5



แผนภูมิที่ 15 แสดงแบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 104)

(1) การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการ

คุกคาม

ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนอง
ที่ว่าถ้าไม่รบก็ไมชนะ

(2) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย

เข้าทำนองที่ว่า

สองหัวดีกว่าหัวเดียว

(3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดง ผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางพฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรม การร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-Sum Conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียการประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ความต้องการพยายามรักษาน้ำของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็น

ลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

(4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหาก

สถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้ง
ก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

(5) การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับ
ต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ
ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่
ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่
ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้
ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้วหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่น ลูกน้องมักจะชอบและมี

ความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับ
ภายใต้ที่ว่า เอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

นิวแมน และบรูล (Pneuman and Breuhl, 1982 : 4-6) ได้อธิบายว่า เมื่อบุคคล
ต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีทางเลือก 3 ทางคือ

(1) การอยู่เฉยๆ

(2) การระงับความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง

(3) การบริหารความขัดแย้ง เป็นการรักษาสภาพความสมดุลระหว่าง
ประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

เทินเนอร์ และวีด (Turner and Weed, 1983 : 4) ได้จำแนกการตอบสนองของ
บุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง ออกเป็น 3 กลุ่มคือ

(1) พวกหันหน้าสู้ จะแสดงพฤติกรรม 2 ลักษณะ ได้แก่ ใจดีสู้เสือและเผชิญหน้า

(2) พวกพรางตัว จะแสดงพฤติกรรมเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ หวานอมขมกลืน
ทำอย่างอื่นดีกว่า และหลบดีกว่า

(3) พวกหน่วยงูโจร จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ได้แก่
ออกแนวหน้า และโจมตีข้างหลัง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535:176) ได้กล่าวสรุปถึงแนวคิดของผู้รู้หลายท่าน
ถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ได้เผชิญกับความขัดแย้งและว่าจะแสดงพฤติกรรมออกเป็นสัญลักษณ์

5 แบบ คือ

(1) แบบเต่า ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่กล้าเผชิญความขัดแย้งเป็นผู้ขาดความ
คิดริเริ่มยอมตามด้วยความขุ่นเคืองใจ ไม่เอาใจผู้อื่น

(2) แบบตุ๊กตาหมี ผู้บริหารจะยอมอย่างน่ารัก ร่วมมือด้วยความเต็มใจเสียสละ
มองคนอื่นในแง่ดีไม่ขัดแย้งกับใคร

- (3) แบบฉลอมเป็นแบบที่ผู้บริหารเน้นความต้องการของตนเองไม่ยึดต่อความรู้สึกของผู้อื่น ต้องการเอาชนะ ชอบเผชิญหน้า กล้าที่จะพาดพิง
- (4) แบบสุนัขจิ้งจอก เป็นผู้บริหารที่ขาดความจริงใจ คิดเพียงให้ตนเอาตัวรอด โดยยอมประนีประนอมแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าไปวัน ๆ
- (5) แบบนกฮูก เป็นผู้บริหารที่ใจเย็นรับฟังปัญหาวิเคราะห์ความต้องการของผู้อื่น แต่ยืนหยัดในความต้องการของตน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 103) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วเมื่อนุษย์พบกับความขัดแย้ง มักจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นกลไกป้องกันตนอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ลักษณะต่อไปนี้เป็นคือ

- (1) พฤติกรรมเชิงก้าวร้าว เป็นพฤติกรรมที่มุ่งแสดงออกเพื่อโจมตีสิ่งที่ตนเองเชื่อว่าเป็นต้นตอหรือสาเหตุแห่งความขัดแย้ง อาจแสดงอาการสู้ ต่อต้านหรือปฏิเสธ เช่น ถ้าเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งก็จะแสดงพฤติกรรมต่อต้านในทุกรูปแบบ
- (2) พฤติกรรมเชิงประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจบ้างหรือปรับตัวโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวัง เช่น เมื่อไม่ทำอะไรแก้ต้นตอแห่งความขัดแย้ง ก็อาจทดแทนไปทำอย่างอื่น เช่น เมื่อไม่ได้สองชั้น ก็พยายามคิดว่าคนอื่นทำงานหนักกว่าเราก็ไม่ได้สองชั้นเหมือนกัน
- (3) พฤติกรรมเชิงถอยหนี เป็นพฤติกรรมที่แสดงการถอนตัวทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยา พยายามไม่รู้ ไม่ยุ่ง ไม่เกี่ยว พยายามลืมหรือไม่สนใจความขัดแย้ง พยายามถอยหนีจากลักษณะทางกายภาพที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง อาจแสดงการเก็บกดหรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ หรืออาจยอมแพ้เพื่อที่จะไม่ต้องยุ่งกับความขัดแย้ง

จากความเห็นที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ พอจะสรุปได้ว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือความขัดแย้งในองค์กรก็ตาม จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกิดความขัดแย้งจะสามารถควบคุมความรู้สึกที่เกิดขึ้นมิให้แสดงพฤติกรรมหรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นปรากฏออกมามากน้อยเพียงใด

แนวคิดทฤษฎีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

1. วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรเป็นปัญหาสากลของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องจัดการแก้ไขผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน

การบริหารวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุดระดับของความขัดแย้งนับเป็นสิ่งสำคัญเพราะในองค์การใดมีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปองค์การจะอยู่กับที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผลของการปฏิบัติงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ คนจะยอมรับสิ่งต่างๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่า แต่ถ้าระดับของความขัดแย้งสูงเกินไป ความอยู่รอดขององค์การจะถูกละเลย

องค์การแตกแยก

ยุ่งเหยิง

ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2525 : 26 - 28) เสนอวิธีแก้ความขัดแย้งในองค์การไว้

4

รูปแบบดังนี้

1) การแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยงโดยหนีจากเหตุการณ์นั้นเป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญเหตุการณ์ เพราะไม่สามารถเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปกติแล้ววิธีนี้มักไม่ก่อให้เกิดความพอใจ

2) การแก้ปัญหาด้วยการกลบเกลื่อนคือการทำเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นมีลักษณะคล้ายกับการถ่วงเวลาเอาไว้ชั่วคราวรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน แต่วิธีนี้มักก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึกหรือยังมีความกินใจกันอยู่

3) การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมเป็นการต่อรองด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยกันโดยการยอมลดฐานะลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของคน เพื่อให้ตกลงกันแบบพบกันครึ่งทาง วิธีนี้มักใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์ อันเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด

4) การแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้ากัน อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

(1) แบบใช้กำลังหรือใช้อำนาจลงโทษให้มีการแพ้การชนะกัน ผู้ชนะอาจพอใจแต่ผู้แพ้เสียใจและอาจหาทางแก้แค้น

(2) หันหน้าเข้าปรึกษาหารือกันทำความตกลงกันเพื่อหาข้อยุติ ซึ่งทุกฝ่ายมีความสบายใจ พอใจและยอมรับที่จะปฏิบัติตามข้อยุตินั้น ด้วยความเต็มใจจึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีผลในทางลบน้อยที่สุด

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 235 - 238) กิติมา ปริศิตติก (2529 : 301-304) ไพบุลย์ จันทองคำ ประชุม โพธิกุล และสิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2532 : 225- 228) ได้เสนอแนะวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้สอดคล้องกันดังนี้

1) การแก้ปัญหความขัดแย้งในแบบที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้เป็นวิธีการที่ง่ายและไม่สลับซับซ้อนนัก ซึ่งอาจจะมิทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การพอๆ กัน ขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การและกลวิธีของผู้บริหาร ถ้าได้ดำเนินการโดยบริสุทธิ์ ยุติธรรม ก็น่าจะไม่มีปัญหานัก วิธีการแก้แบบนี้ผู้บริหารอาจใช้วิธีการ ดังนี้

(1) แก้ปัญหาโดยใช้อำนาจหน้าที่ ที่ตนมีอยู่ดำเนินการทันที ทุกคนต้องทำตามคำสั่ง วิธีการนี้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้แพ้ตลอดหรือไม่มีโอกาสที่จะตอบโต้อะไรได้ เป็นผลทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ ทำให้การปฏิบัติงานขาดระบบ เกิดความเลื่อยขาและขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

(2) แก้ปัญหาโดยวิธีวางเฉย ผู้บริหารไม่สนใจคำทักท้วงของผู้ได้บังคับบัญชาในการเกิดปัญหาความขัดแย้ง คงใช้วิธีวางเฉยและไม่มีปฏิกิริยาตอบโต้ การแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ยากที่จะท้วงติงหรือให้ความเห็นใดๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทุกคนวางเฉยหมด

(3) การแก้ปัญหาด้วยการลงมติวิธีนี้ผู้บริหารจะใช้การลงมติเสียงข้างมากวิธีนี้ย่อมก่อให้เกิดฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะขึ้น ซึ่งเป็นวิธีที่นับว่ายังคงใช้ได้ในระบบประชาธิปไตย

2) การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่แบบทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีนี้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องเสียผลประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ การแก้ปัญหาในลักษณะนี้ เช่นบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องย้ายคู่กรณีทั้ง 2 คน กลวิธีของผู้บริหารก็คือ

(1) ใช้กลวิธีประนีประนอมโดยให้ทั้งสองฝ่ายได้หรือเสียผลประโยชน์เท่าๆ กันหรือใกล้เคียงกัน

(2) โดยการให้สินบนโดยผู้บริหารจะยอมเสียสละของต่างๆ ให้แก่คู่กรณีเพื่อให้คลี่คลายปัญหาของความขัดแย้งลง ในทางปฏิบัติอาจจะไม่เป็นผลดีแก่ผู้บริหารและไม่เป็นที่มั่นใจว่าปัญหานั้นจะยุติลงได้

(3) กำหนดให้มีคนกลางขึ้นวิธีการนี้เป็นการคลี่คลายปัญหาให้อ่อนลงโดยให้คนกลางเป็นตัวเชื่อม ให้คนกลางเป็นผู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาขึ้นเอง

(4) อาศัยกฎเกณฑ์ ใช้กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งการแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก

3) การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง โดยทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะการแก้ปัญหาโดยวิธีนี้เป็น การพยายามหาทางออกให้ทั้งสองฝ่ายพอใจและตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายกลวิธีของ ผู้บริหารก็คือ

(1) ร่วมพิจารณาแก้ปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากันเพื่อพิจารณาหรืออภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีที่สุด

(2) ตัดสินใจร่วมกัน คู่กรณีจะหันหน้าเข้าหากัน ร่วมกันพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกันในปัญหานั้น ๆ

กล่าวโดยสรุปวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ นับเป็นวิธีการที่ดีและควรนำมาใช้เพราะจะก่อให้เกิดผลดังนี้

- (1) ทั้งสองฝ่ายคิดว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้และ
เป็นสิ่งที่หาทางแก้ไขได้
- (2) ช่วยเปลี่ยนทัศนคติจากการเอาชนะกันและกันมาเป็นการช่วยกันเอาชนะปัญหา
- (3) ช่วยให้เกิดความจริงใจที่จะแสดงหรือบอกถึงความรู้สึกและความต้องการของตน
- (4) ทั้งสองฝ่าย พยายามหลีกเลี่ยง การใช้คะแนนเสียงในการตัดสินข้อยุติ
เพราะการลงคะแนนเสียงมักนำไปสู่ผลแบบแพ้ชนะได้
- (5) ทั้งสองฝ่ายมีความสนใจในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือวิธีการที่จะมาช่วย
ในการตัดสินใจ
- (6) ทั้งสองฝ่ายหลีกเลี่ยงไม่แสดงพฤติกรรมเห็นแก่ตัว ทำให้ผู้อื่นเสีย
ประโยชน์

โทมัส (Thomas, 1976 : 889 – 935) ได้ประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกใน
สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้นสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือสถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่าย
แสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

- 1) มิติแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้
เป็นไปตามความต้องการของตน
- 2) มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความ
ต้องการของคนอื่น หรือคล้ายตามผู้อื่นทั้ง 2 มิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบ
เฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่างๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ

- (1) การแข่งขัน (C o m p e t i t i o n)
- (2) การปรองดอง (A c c o m m o d a t i o n)
- (3) การหลีกเลี่ยง (A v o i d a n c e)
- (4) การร่วมมือ (C o l l a b o r a t i o n)
- (5) การประนีประนอม (C o m p r o m i s e)

ฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 22 – 23) เสนอไว้สามวิธีคือ

- 1) วิธีชนะ - ชนะ คือ ทั้งสองฝ่ายได้ตามที่ต้องเป็นลักษณะของการร่วมมือกันแก้ปัญหา
- 2) วิธีชนะ - แพ้ คือ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์
- 3) วิธีแพ้ - แพ้ คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามสิ่งที่ต้องการ

รับบิล และโทมัส (Rubble and Thomas, 1976 : 143 –145) ได้เสนอแนวคิดใน
การควบคุมความขัดแย้งไว้เป็น สองมิติคือการรักษาสีห์และการร่วมมือ มิติแรก การรักษาสีห์
เป็นการพยายามหาวิธีการแก้ปัญหา โดยให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากัน เพื่อให้แพ้ชนะกันไปหรือ
เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการส่วน มิติที่สอง การร่วมมือเป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกัน

เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหา จากมิติทั้งสองที่กล่าวนี้ จึงกำหนดขึ้นเป็นพฤติกรรมกรควบคุมความขัดแย้งได้

5

วิธี

คือ

1) การแข่งขันเป็นวิธีที่มุ่งเฉพาะมิติด้านการรักษาสีทธิ์ จึงต้องมีฝ่ายที่แพ้และฝ่ายที่ชนะ ฝ่ายที่ชนะจะได้สิ่งที่สูญเสียของฝ่ายที่แพ้ จึงเรียกว่า “Zero Sum Game” คือ ผลบวกของฝ่ายที่ได้และฝ่ายที่เสียมีค่าเป็นศูนย์

2) การหันหน้าเข้าหากัน เป็นวิธีต้องการให้ได้ทั้งสองมิติคือให้ได้มากที่สุดสีทธิ์และความร่วมมือด้วย จึงไม่มีฝ่ายใดแพ้แต่กลับชนะทั้งสองฝ่าย จึงเรียกว่า “Non-Zero Sum Game” ผลบวกทั้งสองฝ่ายไม่เป็นศูนย์

3) การประนีประนอม เป็นวิธีต้องการทั้งการรักษาสีทธิ์และการร่วมมือ อย่างละครึ่งทั้งสองฝ่ายจึงมีทั้งได้และเสียวิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อไม่พร้อมที่จะใช้วิธีหันหน้าเข้าหากันแต่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน

4) การหลีกเลี่ยง วิธีนี้ได้น้อยทั้งการรักษาสีทธิ์และการร่วมมือเพราะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทั้งสองฝ่ายถอนตัวออกจากสถานการณ์ วิธีนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาเล็กน้อย หรือเมื่อเห็นว่าแข่งขันกันไปหรือร่วมมือกันไปก็ไม่มีความประโยชน์

5) การปรองดอง เป็นวิธีที่ต้องการความร่วมมือสูงแต่ต้องการการรักษาสีทธิ์ต่ำ จึงให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่ง ด้วยเหตุผลบางอย่าง

โฮวาทและลอนดอน (Howat and London, 1980 : 172 – 175) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งครอบคลุม

5

วิธีดังนี้

1) วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารหยิบยกข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาและเผชิญกับปัญหากับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผยกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาไม่ทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2) วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง โดยไม่รับรู้ว่ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ลอยตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้งพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งการเผชิญหน้าและการโต้เถียง

3) วิธีบังคับ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้คำสั่งหรืออำนาจหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ผู้อื่นยอมรับและทำตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยินยอมและเรียกร้องให้รับวิธีการที่ผู้บริหารเสนอให้เท่านั้น

4) วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ให้คู่กรณีอะลุ่มอล่วยค่อยๆ พยายามไกล่เกลี่ยกันในเรื่องของความแตกต่างไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง พยายามชี้ให้เห็นว่าความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างของวิธีการ

5) วิธีประนีประนอม เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายมาพิจารณา พยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทางค้นหาลู่ทางสายกลางในการดำเนินการ คู่กรณีต้องเสียสละบางส่วนและได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมด หรือแพ้ทั้งหมด

โธมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 104 – 115) ได้พัฒนาเครื่องวัดแบบของพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งเพื่อที่จะใช้จัดการกับความขัดแย้งเรียกว่าเครื่องมือวัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบโธมัส – คิลแมนน์ (Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument) เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเองหรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยทฤษฎีบุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้นๆ โธมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้เสนอแนะพฤติกรรมแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

1) การเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

- ก. ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น
 - ข. เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้องเพื่อ
- กันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

2) การร่วมมือ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

- ก. ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้
- ข. เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น
- ค. เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- ง. เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์
- จ. เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3) การประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

- ก. เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

ข. เมื่อคู่ขัดแย้ง มีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกัน
อย่างชัดเจน

ค. เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

ง. เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

จ. ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือ
การร่วมมือไม่ได้ผล

4) การหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

ก. ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข

ข. เมื่อเราเห็นว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามี
ความคุ้นเคยกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่
น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การ
ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย

ค. เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

ง. เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะ
ทำงานร่วมกันต่อไปได้

จ. เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบ
ตัดสินใจในทันทีทันใด

ฉ. เมื่อใช้วิธีการอื่นๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า

ช. เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

5) การยอมให้ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

ก. ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือ
ต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

ข. เมื่อประเด็นนั้น มีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการ
ให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

ค. เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกใน
การแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

ง. เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสีย
ต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

จ. เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง

ฉ. เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จาก
ความผิดพลาดของตัวเอง

กล่าวโดยสรุป วิธีการจัดการกับความขัดแย้งหรือการบริหารความขัดแย้ง ตามวิธีที่นักทฤษฎีองค์การแต่ละท่านได้นำเสนอนั้น ไม่สามารถสรุปได้ว่าวิธีใดดีที่สุด แต่อาจจะเหมาะสมกับกาลและเวลาที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองจะเข้าใจและเลือกใช้ตรงกับสถานการณ์ใด ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองต้องเป็นผู้มีทักษะในการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการไม่ยึดมั่นว่าวิธีใดดีที่สุดแต่คำนึงว่าสถานการณ์ใดควรจะใช้วิธีการใดได้ประโยชน์สูงสุดและที่สำคัญประการหนึ่ง คนในองค์กรมีหลายประเภท ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองต้องเข้ากับบุคคลประเภทเหล่านั้น โดยไม่เอาความแตกต่างระหว่างบุคคลมาเป็นเครื่องกำหนดว่าใครดีหรือเลว ต้องจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการส่งเสริมความขัดแย้งที่ดีและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ดี สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส - คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 104 -115) ซึ่งประกอบด้วย การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้เป็นกรอบทฤษฎีสำหรับการวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

พงศา งามละเมียด (2518 : 12) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครูและนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา” พบว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีมีประสิทธิภาพ คือ แบบการหันหน้าเข้าหากัน ช่วยกันแก้ไขเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และการใช้กำลังหรืออำนาจรองลงมา ส่วนการแก้ปัญหาที่ไม่มีประสิทธิภาพคือ วิธีการใช้กำลัง และการใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง คิดเป็นร้อยละ 1 0

บุญช่วย สิริเกษ (2525 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจารย์ในวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มีความไว้วางใจโดยเฉลี่ยต่อฝ่ายบริหารในระดับปานกลาง ทั้งโดยส่วนรวมและในแต่ละวิทยาลัยครู อาจารย์กลุ่มสนับสนุน (ไว้วางใจสูง) กลุ่มเป็นกลาง (ไว้วางใจระดับปานกลาง) และกลุ่มต่อต้าน (ไว้วางใจต่ำ) มีความขัดแย้งในความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู (รวมทุกด้าน) และเป็นความขัดแย้งในระดับต่ำและอาจารย์ทั้งสามกลุ่มมีความขัดแย้งในความคิดเห็นเป็นรายด้าน เฉพาะการบริหารทั่วไปและด้านโครงสร้างและระบบบริหารงานเท่านั้นและพบว่า เป็นความขัดแย้งในระดับต่ำส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบว่ามีความขัดแย้ง นอกจากนี้กลุ่มอาจารย์ทั้งสามกลุ่ม มีความขัดแย้งในความคิดเห็นรายข้อเป็นส่วนน้อย (18 ใน 6 0 ข้อ) และพบว่าเป็นความขัดแย้งในระดับต่ำเกือบทุกข้อ

ประชุม โพธิกุล (2529 : 147 – 148) วิจัยเรื่อง “การคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก” พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการใช้ยุทธวิธีคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งบนสถานการณ์ต่างๆ แตกต่างกัน ความสำเร็จในการใช้ยุทธวิธีต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การแก้ปัญหาาร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม

เจริญ โกลสีอำนวย (2530 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ แบบยอมให้ หลีกเลี่ยง แข่งขัน ส่วนแบบร่วมมือ ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิ ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนต่างกัน มีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่ต่างกัน

ทวีศักดิ์ บุญบุษไสย (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหาร กับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละโรงเรียนได้เลือกใช้ระบบการบริหารแตกต่างกัน 4 แบบ คือ

- 1) ระบบอึดตามใจ (Exploitive – Authoritative)
- 2) ระบบกรุณาใจ (Benevolent - Authoritative)
- 3) ระบบการให้คำปรึกษา (Consultative)
- 4) ระบบการมีส่วนร่วม (Participative)

เนื่องจากสภาพขนาดของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน ระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ต่างกัน ทรัพยากรและงบประมาณมีไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ผู้บริหารเลือกใช้ระบบบริหารต่างกัน และพบว่า ระบบการบริหารที่ใช้นั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยครูอาจารย์ในโรงเรียนแต่อย่างใด

บัญญัติ ลาชโรจน์ (2533 : ข) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ผู้บริหารจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี ไม่มีความแตกต่างกัน
- 2) วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ปฏิบัติเรียงลำดับ คือ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การทำให้ราบรื่น การหลีกเลี่ยง การบีบบังคับน้อยที่สุด
- 3) วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ

วิระพงษ์ แสนโกชน์ (2533 : 85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ใน 5 จังหวัด คือ อุดรธานี หนองคาย เลย ขอนแก่น และสกลนคร โดยใช้เครื่องมือของ Thomas – Kilmann ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า การปรองดองและการร่วมมือใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากรและความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและพบว่าผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา เป็นวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีบังคับตามลำดับ วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน

กัจฉา คงหนู (2537 : 73) ได้วิจัยเรื่อง “ วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5 ” ผลการวิจัยพบว่า ในการจัดการกับความขัดแย้งไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในการฝึกอบรมของศึกษานิเทศก์อำเภอ จะใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้อยู่ในระดับสูง วิธีประนีประนอมและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา เป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะใช้อยู่ในระดับต่ำและพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันและประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกัน เลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญตามสถิติ

เสนห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” พบว่าสาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อและด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่นๆ และเน้นถึงวิธีการทำงานของบุคคลเป็นสำคัญ อันดับรองลงมาได้แก่ สภาพขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ยมากกว่าวิธีอื่นเพราะช่วยลดความขัดแย้ง ส่วนวิธีบังคับเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเลือกใช้น้อยที่สุด

ชลิดา ค้างแก้ว (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ผลที่ได้จากการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งพบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และปัจจัยด้านสภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลางและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีที่นิยมใช้มากที่สุด คือ ประนีประนอมเนื่องจากสามารถลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ รองลงมา คือ หลีกเลี่ยงและร่วมมือ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แบรดเลย์ (Bradley, 1983 : 66 – A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งหญิงและชายในเขตเมืองเดนเวอร์ (Denver) ผู้บริหารเหล่านั้น มิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงแต่ก็ใช้ควบคู่กันไป

สุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

อีริกสัน (Erickson, 1984 : 1251-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนรัฐบาล กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลที่เป็นเพศหญิง ในรัฐมอนทานา (Montana) สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ ไรต์ส-คิลแมนน์ กับแบบการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก ผลการศึกษา พบว่า ความมีอคติเกี่ยวกับเพศไม่ใช่ปัญหาสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาความยุ่งยากมากกว่าผู้บริหารชายในเรื่อง การสร้างเอกภาพในการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งภายในจิตใจมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บริหารหญิงรับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น

วิทลอค (Whitlocke, 1984 : 2974 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในรัฐยูทาห์ (Utah) พบว่า การใช้เทคนิคการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านตัวแปรเหล่านี้ คือ ระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมด้านวิชาการและความสนิทสนมคุ้นเคยกัน

รีวิลลา (Revilla, 1984 : 1601 – A) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า วิธีแก้ความขัดแย้งระหว่างชายกับหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษาและ

ตำแหน่งในการบริหารงาน กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นๆ ใช้วิธี
ประนีประนอมน้อยและใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

คอนเทนท์ (Content, 1986 : 1942 - A) ศึกษาวิธี แก้ปัญหาความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน
ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการประนีประนอมมากที่สุด ใช้การหลีกเลี่ยง
น้อยที่สุด และผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อ
เปรียบเทียบตัวแปร เพศ ชุมชน สภาพอากาศ การฝึกอบรมของผู้บริหาร ประสบการณ์และ
การวางแผนในอนาคต พบว่า ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกัน

อาดัมส์ (Adams, 1989 : 1854) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งและความผูกพัน
ในโรงเรียนระดับกลาง โดยรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่งในรัฐเพนซิลเวเนีย เป็น
กลุ่มตัวอย่างโดยสัมภาษณ์ครู 25 คน พบว่าความขัดแย้งส่วนมากเกิดจากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก
โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงจะมีระดับ
ความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์การ
หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสมจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและบรรลุ
จุดมุ่งหมายของโรงเรียน

ลิทตัน (Litton, 1989 : 2219) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งของรัฐและ เอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้
วิธีจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่าวิธี
ประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและของเอกชนใช้วิธีจัดการ
กับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธี
ร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเพศชาย
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือ
แก้ปัญหา

แอสเวิร์ธ (Ashworth, 1989 : 2314) ได้ศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่
และศึกษาธิการในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไอโอ โดยเปรียบเทียบวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษา กับศึกษาธิการ โดยกำหนดตัวแปรอิสระ คือ
ลักษณะของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน วุฒิ ประสบการณ์ และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา
ข้อมูลได้จากศึกษาธิการ 118 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 116 คน และผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา 113 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับศึกษาธิการ มีวิธี

จัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับประถมศึกษาและ
ศึกษาธิการ มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

แคช (Cash, 1990 : 3567) ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้งและพฤติกรรม
ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาโลโลนา โดยใช้ข้อมูลจากบริหารโรงเรียนจำนวน 96 คน
ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้น สามารถผ่อนคลายลงได้
โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กรและมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้ง
ต่างๆ ร่วมกัน

โฮเวอร์ (Hoover, 1990 : 1942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการกับ
ความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย
ชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศ
แบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม
ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

เกรแฮม (Graham, 1990 : 3573) ได้ศึกษาเป็นเฉพาะกรณี เรื่องการจัดการกับความ
ขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่าศึกษาธิการ
อำเภอ มีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายในโดยตรงและเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับ
งบประมาณและมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณี
ขัดแย้งได้

วิรวาน (Wirawan, 1992 : 3797-A-3798-A) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารโรงเรียนชอบใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ
การหลีกเลี่ยงมากที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่าปัญหาความขัดแย้ง
ย่อมเกิดขึ้นได้ทุกองค์กรโดยยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นตามธรรมชาติเป็น
สิ่งปกติที่เกิดขึ้นในสังคมไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แต่ถ้ารู้จักวิธีบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีก็จะ
กลายเป็นการให้ผลประโยชน์อีกด้วย เช่น ช่วยป้องกันความเลื่อมใส ช่วยให้เห็นเป้าหมายได้
ชัดเจนขึ้นช่วยกระตุ้นความสนใจและความอยากรู้อยากเห็นของบุคคล เป็นพื้นฐานทำให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม การเกิดความขัดแย้งมิได้หมายความว่า หน่วยงานนั้นจะ
ล้มเหลวหรือการบริหารล้มเหลวแต่เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าองค์กรอาจมีปัญหา ถ้าผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย
ปกครองไม่

สนใจในความขัดแย้งปิดบังหรืออำพรางความขัดแย้งก็เท่ากับการไปป้องกันหรือสกัดกั้นข้อมูลที่จะ
ย้อนกลับ (Feedback) ที่จำเป็นในการบริหารงานต่อไป ดังนั้นวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้ช่วย
ผู้บริหารฝ่ายปกครองจึงมิได้ใช้วิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไปสุดแล้วแต่

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในระดับที่แตกต่างกัน อันเป็น
เหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งว่าแบบใดจึงจะเหมาะสมกับผู้ช่วยผู้บริหาร
ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ตัวแปรที่ศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 จำนวน 108 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ตามตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่	2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
----------	---	------------------------------

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดกลาง	30	28
ขนาดใหญ่	40	36
ขนาดใหญ่พิเศษ	48	44
รวม	118	108

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็น อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.2 สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ นิวแมน บรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 45-60) ซึ่งได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบด้านบุคคล

2.2.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

2.2.3 สภาพขององค์การ

2.3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ โทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 104-115) มีด้วยกัน 5 วิธี ดังนี้

2.3.1 การเอาชนะ

2.3.2 การร่วมมือ

2.3.3 การประนีประนอม

2.3.4 การหลีกเลี่ยง

2.3.5 การยอมให้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา ขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งแบบสอบถามตอนนี้อยู่วิจัยได้ปรับปรุงจากแนวคิดของนิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 45 - 60) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพขององค์การ ลักษณะของแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)

มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายดังตารางที่ 3 (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541 : 75)

ตารางที่ 3 เกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายสาเหตุของความขัดแย้ง

ระดับคะแนน	ช่วงของค่า $\bar{x}$ (ขีดจำกัดขั้นที่แท้จริง)	การแปลความหมาย
5	4.50 – 5.00	มากที่สุด
4	3.50 – 4.49	มาก
3	2.50 – 3.49	ปานกลาง
2	1.50 – 2.49	น้อย
1	1.00 – 1.49	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของโทมัส- คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 104 – 115) ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดวิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยตรวจให้คะแนนตามแบบตรวจคำถาม ซึ่งในการตรวจให้คะแนนนั้น พฤติกรรม ก และ ข ในแต่ละข้อนั้น จัดเป็นพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งแบบใดแบบหนึ่งใน 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ ในแต่ละแบบพฤติกรรมมีคะแนนเต็ม 12 คะแนน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แบบตรวจสอบให้คะแนนพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง

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

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 110

การแปลความหมายของคะแนน

1. พิจารณาจากผลสรุปของการตรวจแบบสอบถามว่าวัดพฤติกรรมแต่ละแบบที่ตอบแบบพฤติกรรมใดมากที่สุด แสดงว่ามักแสดงพฤติกรรมแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ตัวอย่าง เช่น ท่านมีคะแนนสูงสุดในแบบการหลีกเลี่ยง แสดงว่า ท่านมักแสดงพฤติกรรม การหลีกเลี่ยง เมื่อท่านเผชิญกับความขัดแย้ง

2. นำคะแนนผลการตอบสรุปในพฤติกรรมแต่ละแบบของท่านไปเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ของโรมัสและคิลแมนน์เสนอไว้ใน (Profile) โดยแบ่งระดับพฤติกรรมของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลางและระดับสูง ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงระดับพฤติกรรมของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ช่วงคะแนนของระดับพฤติกรรม		
	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
การเอาชนะ	0 – 3	4 – 7	8 – 12
การร่วมมือ	0 – 5	6 – 9	10 – 12
การประนีประนอม	0 – 4	5 – 8	9 – 12
การหลีกเลี่ยง	0 – 4	5 – 7	8 – 12
การยอมให้	0 – 3	4 – 6	7 – 12

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 104–115

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและนำเครื่องมือมาใช้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี บทความ ตำราและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

2. รวบรวมเนื้อหาสาระต่างๆ ที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อร่างแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้ง

3. สร้างแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งโดยปรับปรุงมาจากแนวคิดของ นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 45– 60)

4. ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือวัดของ Thomas and Kilmann ซึ่งมีชื่อเรียกว่า “Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument” อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 104 – 115) มาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง

5. นำแบบสอบถามที่ร่างและเครื่องมือที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ

6. ตรวจสอบและแก้ไขตามที่ได้รับคำชี้แจงและเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

7. นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษานักวิชาการศึกษานักวิจัยและนักประเมินผลทางการศึกษา เพื่อตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงให้ได้แบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญต้องมีผลงานทางวิชาการหรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน

8. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try – Out) กับผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด นครปฐม และราชบุรี (กรมสามัญศึกษา, 2542 : เอกสารอัดสำเนา) จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้และได้ทำการทดสอบซ้ำ (Test – Retest Method) เพื่อหาค่าความเที่ยง

8.1 หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ตามแบบของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.90

8.2 หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามวิธีของเพียร์สัน (Pearson) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร นครปฐม และราชบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง ตอบแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือ และคำชี้แจงประกอบไปยังผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ลงทะเบียนพร้อมสอของผนึกตราไปรษณียากรเพื่อให้ส่งกลับมายังผู้วิจัยภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้งถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 ชุด ได้คืนกลับมา 108 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ได้รับมาผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และทำการแจกแจงนับข้อมูล พร้อมทั้งป้อนข้อมูลเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS/PC⁺ (Statistical Package for Social Sciences/Personal Computer Plus)

2. ข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม หลังจากที่ได้วิเคราะห์หาค่าทางสถิติดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำเปรียบเทียบและทดสอบสมมติฐานตามตัวแปรที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

3.1 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง และ วุฒิทางการศึกษา โดยมีข้อมูลเปรียบเทียบระหว่าง 2 กลุ่ม วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบ t-test

3.2 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งมีข้อมูลเปรียบเทียบระหว่าง 3 กลุ่ม วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบ F-test หากพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร และเพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง และ วุฒิต่างการศึกษา ซึ่งมีข้อมูลเปรียบเทียบระหว่าง 2 กลุ่ม วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบ t-test และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งมีข้อมูลเปรียบเทียบระหว่าง 3 กลุ่ม วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบ F-test หากพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนคะแนนทั้งหมด
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่มี 2 กลุ่ม
F	แทน	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอเป็น 4 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง
ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครอง
 ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร
 โรงเรียน ฝ่ายปกครอง

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง

เป็นการวิเคราะห์จากผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งตอบแบบสอบถามจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา และ ขนาดของโรงเรียน ดังปรากฏในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
ไม่เกิน 45 ปี	20	18.52
ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป	88	81.48
รวม	108	100.00
2. ประสบการณ์		
ไม่เกิน 10 ปี	89	82.41
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	19	17.59
รวม	108	100.00
3. วุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี	51	47.22
สูงกว่าปริญญาตรี	57	52.78
รวม	108	100.00
4. ขนาดของโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดกลาง	32	29.63
โรงเรียนขนาดใหญ่	33	30.56
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	43	39.81
รวม	108	100.00

จากตารางที่ 6 แสดงว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 81.48 ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 10 ปี ซึ่งมีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 82.41 ด้านวุฒิทางการศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 52.78 ด้านขนาดของโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีมากกว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยมีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 39.81

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อในแต่ละด้าน โดยหาค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏดังตารางที่

7

-

2

6

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน

สาเหตุของความขัดแย้ง	N = 108		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. องค์ประกอบด้านบุคคล	2.93	0.65	ปานกลาง
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	2.94	0.92	ปานกลาง
3. สภาพขององค์กร	2.75	0.76	ปานกลาง
รวม	2.88	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 2.94$) รองลงมา คือ ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.93$) และด้านสุดท้าย คือ ด้านสภาพขององค์กร ($\bar{X} = 2.75$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล

สาเหตุของความขัดแย้ง	N = 108		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน	3.01	1.07	ปานกลาง
2. พื้นฐานการศึกษา	2.32	0.97	น้อย
3. ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต	3.00	0.84	ปานกลาง
4. วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น	3.17	0.99	ปานกลาง
5. ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน	3.18	0.98	ปานกลาง
รวม	2.93	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นเพียงข้อที่เกี่ยวกับพื้นฐานการศึกษาเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.32$) ส่วนข้ออื่นๆ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยสาเหตุจากประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.18$) รองลงมา คือ วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 3.17$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการปฏิสัมพันธ์ใน
การทำงาน

สาเหตุของความขัดแย้ง	N = 108		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. การขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน	3.03	1.07	ปานกลาง
2. การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู	3.17	1.25	ปานกลาง
3. การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร	2.71	1.15	ปานกลาง
4. การสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า	2.98	1.00	ปานกลาง
5. การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง	2.84	1.04	ปานกลาง
รวม	2.94	0.92	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยสาเหตุจากการแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 3.17$) รองลงมาคือ การขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.03$) และการสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า ($\bar{X} = 2.98$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านสภาพขององค์กร

สาเหตุของความขัดแย้ง	N = 108		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ	2.97	1.11	ปานกลาง
2. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน	2.88	1.07	ปานกลาง
3. กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	2.62	0.88	ปานกลาง
4. การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม	2.63	0.83	ปานกลาง
5. การให้ช้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะ บุคคลหรือกลุ่ม	2.69	1.08	ปานกลาง
รวม	2.75	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านสภาพขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.75$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยสาเหตุเกี่ยวกับหน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 2.97$) รองลงมาคือ ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายของการทำงาน ($\bar{X} = 2.88$) และการให้ช้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.69$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

สาเหตุของความขัดแย้ง	จำแนกตามอายุ					
	ไม่เกิน 45 ปี			ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป		
	N = 20			N = 88		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. องค์ประกอบด้านบุคคล	3.01	0.56	ปานกลาง	2.91	0.67	ปานกลาง
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	3.14	0.71	ปานกลาง	2.90	0.96	ปานกลาง
3. สภาพขององค์การ	2.88	1.74	ปานกลาง	2.73	0.76	ปานกลาง
รวม	3.01	0.56	ปานกลาง	2.85	0.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหาร
ฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี และอายุตั้งแต่ 45 ปี ขึ้นไปอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$) และ
($\bar{X} = 2.85$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับสาเหตุของ
ความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.14$) ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 3.01$)
ด้านสภาพขององค์การ ($\bar{X} = 2.88$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนคติเกี่ยวกับสาเหตุ
ของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.91$) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 2.90$)
ด้านสภาพองค์การ ($\bar{X} = 2.73$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล	จำแนกตามอายุ					
	ไม่เกิน 45 ปี N = 20			ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 88		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบด้านบุคคลความ ขัดแย้งเกิดจาก						
1. ลักษณะนิสัยที่ขาดการ ยึดหยุ่นในการทำงาน	2.95	0.94	ปานกลาง	3.02	1.10	ปานกลาง
2. พื้นฐานการศึกษา	2.30	1.08	น้อย	2.33	0.96	น้อย
3. ค่านิยมความเชื่อและ ปรัชญาในการดำรงชีวิต	3.05	0.94	ปานกลาง	2.99	0.82	ปานกลาง
4. วิธีการทำงานที่ให้ ความสำคัญกับงานของ ตนเองมากกว่างานของ คนอื่น	3.45	0.76	ปานกลาง	3.10	1.03	ปานกลาง
5. ประสบการณ์ชีวิตและ ประสบการณ์ในการทำงาน	3.30	0.66	ปานกลาง	3.15	1.05	ปานกลาง
รวม	3.01	0.56	ปานกลาง	2.91	0.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี และอายุตั้งแต่ 45 ปี ขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$) และ ($\bar{X} = 2.91$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายชื่อ พบว่า วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 3.45$) ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน

($\bar{X} = 3.30$) ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ($\bar{X} = 3.05$) ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 2.95$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ส่วนพื้นฐานการศึกษา ($\bar{X} = 2.30$) อยู่ในระดับน้อย

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายชื่อ พบว่า ประสพการณ์ชีวิตและประสพการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.15$) วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 3.10$) ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.02$) ค่านิยมความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ($\bar{X} = 2.99$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ส่วนพื้นฐานการศึกษา ($\bar{X} = 2.33$) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	จำแนกตามอายุ					
	ไม่เกิน 45 ปี N = 20			ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 88		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ความขัดแย้ง เกิดจาก						
1. การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ในการทำงาน	3.10	0.91	ปานกลาง	3.01	1.11	ปานกลาง
2. การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู	3.25	0.97	ปานกลาง	3.15	1.31	ปานกลาง
3. การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร	3.15	1.14	ปานกลาง	2.61	1.14	ปานกลาง
4. การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า	3.25	0.97	ปานกลาง	2.92	1.01	ปานกลาง
5. การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง	2.95	0.94	ปานกลาง	2.82	1.07	ปานกลาง
รวม	3.14	0.71	ปานกลาง	2.90	0.96	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี และอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) และ ($\bar{X} = 2.90$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ พบว่า การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X} = 3.25$) การสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า ($\bar{X} = 3.25$) การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ($\bar{X} = 3.15$) การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.10$) และการให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.95$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ พบว่า การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X} = 3.15$) การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.01$) การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ($\bar{X} = 2.92$) การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.82$) และการใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ($\bar{X} = 2.61$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสภาพขององค์การเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์การ	จำแนกตามอายุ					
	ไม่เกิน 45 ปี N = 20			ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 88		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
สภาพขององค์การ						
1. ความขัดแย้งเกิดจากหน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ	3.30	0.92	ปานกลาง	2.90	1.15	ปานกลาง
2. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน	3.00	0.97	ปานกลาง	2.85	1.10	ปานกลาง
3. กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	2.75	0.91	ปานกลาง	2.59	0.88	ปานกลาง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์กร	จำแนกตามอายุ					
	ไม่เกิน 45 ปี N = 20			ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 88		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. การทำงานที่ต้องแข่งขัน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม	2.55	0.83	ปานกลาง	2.65	0.83	ปานกลาง
5. การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษ ต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม	2.80	1.06	ปานกลาง	2.67	1.09	ปานกลาง
รวม	2.88	0.74	ปานกลาง	2.73	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์กรตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี และอายุตั้งแต่ 45 ปี ขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$) และ ($\bar{X} = 2.73$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์กรเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ($\bar{X} = 3.30$) ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 3.00$) การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.80$) กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ($\bar{X} = 2.75$) การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.55$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพองค์กรเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ($\bar{X} = 2.90$) ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 2.85$) การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.67$) กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ($\bar{X} = 2.55$) การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.65$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์

สาเหตุของความขัดแย้ง	จำแนกตามประสบการณ์					
	ไม่เกิน 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
	N = 89			N = 19		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. องค์ประกอบด้านบุคคล	2.97	0.63	ปานกลาง	2.72	0.71	ปานกลาง
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	3.03	0.90	ปานกลาง	2.52	0.89	ปานกลาง
3. สภาพขององค์การ	2.80	0.76	ปานกลาง	2.56	0.72	ปานกลาง
รวม	2.93	0.64	ปานกลาง	2.60	0.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) และ ($\bar{X} = 2.60$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.03$) ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.97$) ด้านสภาพขององค์การ ($\bar{X} = 2.80$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.72$) ด้านสภาพองค์การ ($\bar{X} = 2.56$) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 2.52$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ ตามทัศนะของผู้ช่วย
ผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล	จำแนกตามประสบการณ์					
	ไม่เกิน 10 ปี N = 89			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 19		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบด้านบุคคล						
ความขัดแย้งเกิดจาก						
1. ลักษณะนิสัยที่ขาดการ ยึดหยุ่นในการทำงาน	3.11	1.09	ปานกลาง	2.53	0.84	ปานกลาง
2. พื้นฐานการศึกษา	2.34	0.96	น้อย	2.26	1.05	น้อย
3. ค่านิยมความเชื่อและ ปรัชญาในการดำรงชีวิต	3.04	0.88	ปานกลาง	2.79	0.63	ปานกลาง
4. วิธีการทำงานที่ให้ ความสำคัญกับงาน ของตนเองมากกว่างาน ของคนอื่น	3.24	0.95	ปานกลาง	2.84	1.12	ปานกลาง
5. ประสบการณ์ชีวิตและ ประสบการณ์ในการทำงาน	3.17	0.93	ปานกลาง	3.21	1.23	ปานกลาง
รวม	2.97	0.63	ปานกลาง	2.72	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) และ ($\bar{X} = 2.72$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ พบว่า วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 3.24$) ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.17$) ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.11$) ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ($\bar{X} = 3.04$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ส่วนพื้นฐานการศึกษา ($\bar{X} = 2.34$) อยู่ในระดับน้อย

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ พบว่า ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.21$) วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 2.84$) ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ($\bar{X} = 2.79$) ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 2.53$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ส่วนพื้นฐานการศึกษา ($\bar{X} = 2.26$) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายข้อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	จำแนกตามประสบการณ์					
	ไม่เกิน 10 ปี N = 89			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 19		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ความขัดแย้ง เกิดจาก						
1. การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันใน การทำงาน	3.16	1.08	ปานกลาง	2.42	0.84	น้อย
2. การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู	3.28	1.22	ปานกลาง	2.63	1.30	ปานกลาง
3. การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร	2.81	1.14	ปานกลาง	2.26	1.15	น้อย
4. การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า	3.04	1.01	ปานกลาง	2.68	0.95	ปานกลาง
5. การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง	2.89	1.03	ปานกลาง	2.63	1.12	ปานกลาง
รวม	3.03	0.90	ปานกลาง	2.52	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) และ ($\bar{X} = 2.52$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายข้อพบว่า การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X} = 3.28$) การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.16$) การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ($\bar{X} = 3.04$) การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.89$) และ การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ($\bar{X} = 2.81$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ พบว่า การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ($\bar{X} = 2.68$) การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X} = 2.63$) การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.63$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนการขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 2.42$) และ การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ($\bar{X} = 2.26$) อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสภาพขององค์การเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์การ	จำแนกตามประสบการณ์					
	ไม่เกิน 10 ปี N = 89			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 19		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
สภาพขององค์การความขัดแย้งเกิดจาก						
1. หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ	2.96	1.12	ปานกลาง	3.05	1.13	ปานกลาง
2. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง การบริหารและเป้าหมายการทำงาน	2.91	1.10	ปานกลาง	2.74	0.93	ปานกลาง
3. กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	2.69	0.89	ปานกลาง	2.32	0.82	น้อย
4. การทำงานที่ต้องแข่งขัน ระหว่าง บุคคลหรือกลุ่ม	2.70	0.82	ปานกลาง	2.32	0.82	น้อย
5. การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษ ต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม	2.75	1.08	ปานกลาง	2.42	1.07	น้อย
รวม	2.80	0.76	ปานกลาง	2.56	0.72	น้อย

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้ง ด้าน สภาพขององค์การตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี และมี

ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.80$) และ ($\bar{X} = 2.56$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์กรเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ($\bar{X} = 2.96$) ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 2.91$) การให้ช้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.75$) การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.70$) และกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ($\bar{X} = 2.69$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพองค์กรเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ($\bar{X} = 3.05$) ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 2.74$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนการให้ช้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.42$) กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ($\bar{X} = 2.32$) และการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.32$) อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

สาเหตุของความขัดแย้ง	จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา					
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี N = 51			สูงกว่าปริญญาตรี N = 57		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. องค์ประกอบด้านบุคคล	2.82	0.67	ปานกลาง	3.03	0.62	ปานกลาง
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	2.73	0.91	ปานกลาง	3.13	0.89	ปานกลาง
3. สภาพขององค์กร	2.72	0.67	ปานกลาง	2.78	0.83	ปานกลาง
รวม	2.76	0.63	ปานกลาง	2.98	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนระของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.76$) และ ($\bar{X} = 2.98$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่ามีทัศนระเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.82$) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 2.73$) ด้านสภาพขององค์การ ($\bar{X} = 2.72$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนระเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.13$) ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 3.03$) ด้านสภาพองค์การ ($\bar{X} = 2.78$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ ตามทัศนระของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล	จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา					
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ปริญญาตรี N = 51			สูงกว่าปริญญาตรี N = 57		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบด้านบุคคลความขัดแย้ง เกิดจาก						
1. ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นใน การทำงาน	2.88	0.99	ปานกลาง	3.12	1.13	ปานกลาง
2. พื้นฐานการศึกษา	2.29	1.14	น้อย	2.35	0.81	น้อย
3. ค่านิยมความเชื่อและปรัชญาใน การดำรงชีวิต	2.90	0.88	ปานกลาง	3.09	0.81	ปานกลาง

ตารางที่ 20 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล	จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา					
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ปริญญาตรี N = 51			สูงกว่าปริญญาตรี N = 57		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงาน ของตนเองมากกว่างานของคนอื่น	3.00	1.00	ปานกลาง	3.32	0.97	ปานกลาง
5. ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ ในการทำงาน	3.04	1.08	ปานกลาง	3.30	0.89	ปานกลาง
รวม	2.82	0.67	ปานกลาง	3.03	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และสูงกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.82$) และ ($\bar{X} = 3.03$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ปริญญาตรี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ พบว่า ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.04$) ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ($\bar{X} = 2.90$) ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 2.88$) วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 3.00$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนพื้นฐานการศึกษา ($\bar{X} = 2.29$) อยู่ในระดับน้อย

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ พบว่า วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 3.32$) ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.30$) ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.12$) ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ($\bar{X} = 3.09$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา					
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี N = 51			สูงกว่าปริญญาตรี N = 57		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบด้านบุคคล						
ความขัดแย้งเกิดจาก						
1. การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน	2.80	1.06	ปานกลาง	3.23	1.05	ปานกลาง
2. การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู	2.84	1.30	ปานกลาง	3.46	1.13	ปานกลาง
3. การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร	2.55	1.14	ปานกลาง	2.86	1.16	ปานกลาง
4. การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า	2.80	1.06	ปานกลาง	3.14	0.93	ปานกลาง
5. การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง	2.69	1.03	ปานกลาง	2.98	1.04	ปานกลาง
รวม	3.03	0.90	ปานกลาง	2.52	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งด้าน ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และสูงกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) และ ($\bar{X} = 2.52$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ปริญญาตรี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ พบว่า การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X} = 2.84$) การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 2.80$) การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ($\bar{X} = 2.80$) การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.69$) การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ($\bar{X} = 2.55$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทักษะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายข้อ พบว่า การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X} = 3.46$) การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.23$) การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ($\bar{X} = 3.14$) การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.98$) การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ($\bar{X} = 2.86$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสภาพขององค์การเป็นรายข้อ ตามทักษะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์การ	จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา					
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี N = 51			สูงกว่าปริญญาตรี N = 57		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
สภาพขององค์การความขัดแย้ง เกิดจาก						
1. หน่วยงานมีทรัพยากร ไม่เพียงพอ	3.10	1.04	ปานกลาง	2.86	1.17	ปานกลาง
2. ความไม่ชัดเจนของ โครงสร้างการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน	2.88	1.01	ปานกลาง	2.88	1.13	ปานกลาง
3. กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	2.47	0.73	น้อย	2.75	0.99	ปานกลาง
4. การทำงานที่ต้องแข่งขัน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม	2.59	0.83	ปานกลาง	2.67	0.83	ปานกลาง
5. การให้ข้อยกเว้นหรือให้ สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะ บุคคลหรือกลุ่ม	2.59	1.06	ปานกลาง	2.79	1.10	ปานกลาง
รวม	2.72	0.67	ปานกลาง	2.78	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 22 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งด้าน สภาพขององค์การ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และสูงกว่า ปริญญาตรี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.72$) และ ($\bar{X} = 2.78$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์การเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงาน มีทรัพยากรไม่เพียงพอ ($\bar{X} = 3.10$) ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมาย การทำงาน ($\bar{X} = 2.88$) การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.59$) การให้ ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.59$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ($\bar{X} = 2.47$) อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพองค์การเป็นรายข้อ พบว่า ความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง การบริหารและเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 2.88$) หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ($\bar{X} = 2.86$) การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.79$) กฎระเบียบที่เข้มงวด เกินไป ($\bar{X} = 2.75$) การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.67$) อยู่ในระดับ ปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

สาเหตุของความขัดแย้ง	จำแนกตามขนาดโรงเรียน								
	ขนาดกลาง N = 32			ขนาดใหญ่ N = 33			ขนาดใหญ่พิเศษ N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. องค์ประกอบ ด้านบุคคล	2.93	0.71	ปานกลาง	2.99	0.61	ปานกลาง	2.89	0.65	ปานกลาง
2. ปฏิสัมพันธ์ใน การทำงาน	2.91	0.97	ปานกลาง	2.78	0.93	ปานกลาง	3.08	0.87	ปานกลาง
3. สภาพขององค์การ	2.88	0.77	ปานกลาง	2.80	0.65	ปานกลาง	2.63	0.82	ปานกลาง
รวม	2.91	0.71	ปานกลาง	2.86	0.60	ปานกลาง	2.87	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 23 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$) และ ($\bar{X} = 2.87$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.93$) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 2.91$) ด้านสภาพขององค์กร ($\bar{X} = 2.88$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.99$) ด้านสภาพองค์กร ($\bar{X} = 2.80$) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 2.78$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.08$) ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.89$) ด้านสภาพองค์กร ($\bar{X} = 2.63$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายชื่อ ตามทัศนะของผู้ช่วย
ผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
กรุงเทพมหานคร จำแนกขนาดของโรงเรียน

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบด้าน บุคคล	จำแนกตามขนาดโรงเรียน								
	ขนาดกลาง N = 32			ขนาดใหญ่ N = 33			ขนาดใหญ่พิเศษ N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบด้านบุคคล									
ความขัดแย้งเกิดจาก									
1. ลักษณะนิสัยที่									
ขาดการยึดหยุ่นใน									
การทำงาน	2.91	0.93	ปานกลาง	3.09	1.10	ปานกลาง	3.02	1.16	ปานกลาง
2. พื้นฐานการศึกษา	2.38	1.18	น้อย	2.24	0.90	น้อย	2.35	0.87	น้อย
3. ค่านิยมความเชื่อและ									
ปรัชญาในการ									
ดำรงชีวิต	3.00	0.84	ปานกลาง	3.03	0.92	ปานกลาง	2.98	0.80	ปานกลาง

ตารางที่ 24 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบด้าน บุคคล	จำแนกตามขนาดโรงเรียน								
	ขนาดกลาง N = 32			ขนาดใหญ่ N = 33			ขนาดใหญ่พิเศษ N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. วิธีการทำงานที่ให้ ความสำคัญกับงาน ของตนเองมากกว่า งานของคนอื่น	3.28	0.92	ปานกลาง	3.09	1.04	ปานกลาง	3.14	1.01	ปานกลาง
5. ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์ใน การทำงาน	3.09	0.96	ปานกลาง	3.52	0.91	มาก	2.98	1.01	ปานกลาง
รวม	2.93	0.71	ปานกลาง	2.99	0.61	ปานกลาง	2.89	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 24 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) และ ($\bar{X} = 2.89$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ พบว่า วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 3.28$) ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.09$) ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ($\bar{X} = 3.00$) ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 2.91$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ และพื้นฐานการศึกษา ($\bar{X} = 2.38$) อยู่ในระดับน้อย

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ พบว่า ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.52$) อยู่ในระดับมาก ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.09$) วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 3.09$) ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ($\bar{X} = 3.03$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ และพื้นฐานการศึกษา ($\bar{X} = 2.24$) อยู่ในระดับน้อย

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นรายข้อ พบว่า วิธีการทำงานที่ให้

ความสำคัญกับงานตนเองมากกว่างานของคนอื่น ($\bar{X} = 3.14$) ลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.02$) ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ($\bar{X} = 2.98$) ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 2.98$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนพื้นฐานการศึกษา ($\bar{X} = 2.35$) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายข้อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการ ทำงาน	จำแนกตามขนาดโรงเรียน								
	ขนาดกลาง N = 32			ขนาดใหญ่ N = 33			ขนาดใหญ่พิเศษ N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ปฏิสัมพันธ์ใน การทำงาน									
1. การขาดสัมพันธ์ภาพ ที่ดีต่อกันใน การทำงาน	3.16	0.99	ปานกลาง	2.76	1.03	ปานกลาง	3.14	1.15	ปานกลาง
2. การแบ่งกันเป็น หมู่พวกในกลุ่มครู	3.19	1.28	ปานกลาง	2.94	1.34	ปานกลาง	3.33	1.15	ปานกลาง
3. การใช้วิธีเผด็จการ ในการบริหาร	2.78	1.16	ปานกลาง	2.45	1.09	น้อย	2.86	1.19	ปานกลาง
4. การสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า	2.75	1.08	ปานกลาง	3.06	1.06	ปานกลาง	3.09	0.89	ปานกลาง
5. การให้ข้อมูลไม่ ถูกต้อง	2.72	1.28	ปานกลาง	2.73	0.88	ปานกลาง	3.02	0.96	ปานกลาง
รวม	2.91	0.97	ปานกลาง	2.78	0.93	ปานกลาง	3.08	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 25 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$) และ ($\bar{X} = 3.08$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ พบว่า การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X} = 3.19$) การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.16$) การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ($\bar{X} = 2.78$) การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ($\bar{X} = 2.75$) การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.72$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ พบว่า การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ($\bar{X} = 3.06$) การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X} = 2.94$) การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 2.76$) การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.73$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และการใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ($\bar{X} = 2.45$) อยู่ในระดับน้อย

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นรายชื่อ พบว่า การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู ($\bar{X} = 3.33$) การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.14$) การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ($\bar{X} = 3.09$) การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = 3.02$) การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร ($\bar{X} = 2.86$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสภาพขององค์กรเป็นรายข้อ ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาด
ของโรงเรียน

สาเหตุของความขัดแย้ง สภาพขององค์กร	จำแนกตามขนาดโรงเรียน								
	ขนาดกลาง N = 32			ขนาดใหญ่ N = 33			ขนาดใหญ่พิเศษ N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
สภาพขององค์กร									
ความขัดแย้งเกิดจาก									
1. หน่วยงานมี									
ทรัพยากรไม่เพียงพอ	3.28	0.96	ปานกลาง	3.15	0.97	ปานกลาง	2.60	1.24	ปานกลาง
2. ความไม่ชัดเจนของ									
โครงสร้างการบริหาร									
และเป้าหมาย									
การทำงาน	3.06	1.08	ปานกลาง	2.88	0.99	ปานกลาง	2.74	1.14	ปานกลาง
3. กระบวนการที่ซับซ้อน									
เกินไป	2.56	0.80	ปานกลาง	2.70	0.85	ปานกลาง	2.60	0.98	ปานกลาง
4. การทำงานที่ต้อง									
แข่งขันระหว่างบุคคล									
หรือกลุ่ม	2.69	0.86	ปานกลาง	2.61	0.83	ปานกลาง	2.60	0.82	ปานกลาง
5. การให้ข้อยกเว้น									
หรือให้สิทธิพิเศษ									
ต่างๆ เฉพาะบุคคล									
หรือกลุ่ม	2.84	1.14	ปานกลาง	2.67	1.05	ปานกลาง	2.60	1.07	ปานกลาง
รวม	2.88	0.77	ปานกลาง	2.80	0.65	ปานกลาง	2.63	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 26 พบว่า ภาพรวมของสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านสภาพขององค์กร
ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันอยู่
ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$) และ ($\bar{X} = 2.63$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนะเกี่ยวกับ
สาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์กรเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ
($\bar{X} = 3.28$) ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 3.06$) การให้

ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.84$) การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.69$) และกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ($\bar{X} = 2.56$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์การเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ($\bar{X} = 3.15$) ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 2.88$) กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ($\bar{X} = 2.70$) การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.67$) และการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.61$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์การเป็นรายข้อ พบว่า ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 2.74$) หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ($\bar{X} = 2.60$) กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ($\bar{X} = 2.60$) การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.60$) และการให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม ($\bar{X} = 2.60$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตอนที่ 3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปราบกฏดังตารางที่ 2 7 - 3 1

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	N = 108		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. การเอาชนะ	1.99	1.87	ต่ำ
2. การร่วมมือ	7.21	1.68	ปานกลาง
3. การประนีประนอม	7.42	1.84	ปานกลาง
4. การหลีกเลี่ยง	7.35	1.59	ปานกลาง
5. การยอมให้	5.86	1.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ทุกวิธี ยกเว้นเพียงวิธีการเอาชนะ ซึ่งถูกเลือกให้เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 1.99$) สำหรับวิธีการที่ถูกเลือกให้เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในระดับปานกลางเรียงลำดับได้คือ วิธีการประนีประนอม ($\bar{X} = 7.42$) วิธีการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.35$) วิธีการร่วมมือ ($\bar{X} = 7.21$) วิธีการยอมให้ ($\bar{X} = 5.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	จำแนกตามอายุ					
	ไม่เกิน 45 ปี N = 20			ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 88		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การเอาชนะ	2.40	2.62	ต่ำ	1.89	1.66	ต่ำ
2. การร่วมมือ	7.05	2.06	ปานกลาง	7.25	1.59	ปานกลาง
3. การประนีประนอม	7.20	1.73	ปานกลาง	7.47	1.87	ปานกลาง
4. การหลีกเลี่ยง	7.10	1.20	ปานกลาง	7.40	1.67	ปานกลาง
5. การยอมให้	6.10	1.77	ปานกลาง	5.80	1.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 28 พบว่า ภาพรวมของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี และอายุตั้งแต่ 45 ปี ขึ้นไปอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$) และ ($\bar{X} = 2.63$)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ($\bar{X} = 7.20$) การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.10$) การร่วมมือ ($\bar{X} = 7.05$) การยอมให้ ($\bar{X} = 6.10$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และการเอาชนะ ($\bar{X} = 2.40$) อยู่ในระดับต่ำ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีทัศนคติเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ($\bar{X} = 7.47$) การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.40$) การร่วมมือ ($\bar{X} = 7.25$) การยอมให้ ($\bar{X} = 5.80$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และการเอาชนะ ($\bar{X} = 1.89$) อยู่ในระดับต่ำ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี และอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป มีความเห็นสอดคล้องกันในการใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และใช้วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	จำแนกตามประสบการณ์					
	ไม่เกิน 10 ปี N = 89			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 19		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การเอาชนะ	2.12	1.89	ต่ำ	1.36	1.67	ต่ำ
2. การร่วมมือ	7.33	1.66	ปานกลาง	6.63	1.67	ปานกลาง
3. การประนีประนอม	7.49	1.93	ปานกลาง	7.10	1.32	ปานกลาง
4. การหลีกเลี่ยง	7.31	1.59	ปานกลาง	7.52	1.64	ปานกลาง
5. การยอมให้	5.67	1.91	ปานกลาง	6.73	1.28	ปานกลาง

จากตารางที่ 29 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี มีทัศนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ($\bar{X} = 7.49$) การร่วมมือ ($\bar{X} = 7.33$) การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.31$) และการยอมให้ ($\bar{X} = 5.67$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนการเอาชนะ ($\bar{X} = 2.12$) อยู่ในระดับต่ำ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.52$) การประนีประนอม ($\bar{X} = 7.10$) การยอมให้ ($\bar{X} = 6.73$) การร่วมมือ ($\bar{X} = 6.63$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนการเอาชนะ ($\bar{X} = 1.36$) อยู่ในระดับต่ำ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี และประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นสอดคล้องกันในการใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของ
 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนก
 ตามวุฒิทางการศึกษา

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา					
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี N = 51			สูงกว่าปริญญาตรี N = 57		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การเอาชนะ	2.00	2.10	ต่ำ	1.98	1.65	ต่ำ
2. การร่วมมือ	7.07	1.61	ปานกลาง	7.33	1.74	ปานกลาง
3. การประนีประนอม	7.17	1.82	ปานกลาง	7.64	1.84	ปานกลาง
4. การหลีกเลี่ยง	7.05	1.66	ปานกลาง	7.61	1.49	ปานกลาง
5. การยอมให้	6.43	1.61	ปานกลาง	5.35	1.92	ปานกลาง

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ($\bar{X} = 7.17$) การร่วมมือ ($\bar{X} = 7.07$) การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.05$) และการยอมให้ ($\bar{X} = 6.43$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนการเอาชนะ ($\bar{X} = 2.00$) อยู่ในระดับต่ำ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ($\bar{X} = 7.64$) การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.61$) การร่วมมือ ($\bar{X} = 7.33$) การยอมให้ ($\bar{X} = 5.35$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนการเอาชนะ ($\bar{X} = 1.98$) อยู่ในระดับต่ำ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี และวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นสอดคล้องกันในการใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	จำแนกตามขนาดของโรงเรียน								
	ขนาดกลาง N = 32			ขนาดใหญ่ N = 33			ขนาดใหญ่พิเศษ N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การเอาชนะ	2.18	2.34	ต่ำ	1.87	1.40	ต่ำ	1.93	1.81	ต่ำ
2. การร่วมมือ	7.31	1.55	ปานกลาง	7.18	1.81	ปานกลาง	7.16	1.70	ปานกลาง
3. การประนีประนอม	7.09	1.76	ปานกลาง	7.69	1.92	ปานกลาง	7.46	1.84	ปานกลาง
4. การหลีกเลี่ยง	7.65	1.26	ปานกลาง	7.24	1.82	ปานกลาง	7.20	1.64	ปานกลาง
5. การยอมให้	5.59	1.81	ปานกลาง	5.87	1.70	ปานกลาง	6.04	2.01	ปานกลาง

จากตารางที่ 31 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.65$) การร่วมมือ ($\bar{X} = 7.31$) การประนีประนอม ($\bar{X} = 7.09$) การยอมให้ ($\bar{X} = 5.59$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนการเอาชนะ ($\bar{X} = 2.18$) อยู่ในระดับต่ำ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ($\bar{X} = 7.69$) การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.24$) การร่วมมือ ($\bar{X} = 7.18$) การยอมให้ ($\bar{X} = 5.87$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนการเอาชนะ ($\bar{X} = 1.87$) อยู่ในระดับต่ำ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีทัศนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ($\bar{X} = 7.46$) การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 7.20$) การร่วมมือ ($\bar{X} = 7.16$) การยอมให้ ($\bar{X} = 6.04$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนการเอาชนะ ($\bar{X} = 1.93$) อยู่ในระดับต่ำ

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความเห็นสอดคล้องกันในการใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง

การเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง วุฒิทางการศึกษาต่างกัน โดยหาค่า t-test และขนาดของโรงเรียนต่างกัน โดยหาค่า F-test ปรากฏผลตามตารางที่ 32-39

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	จำแนกตามอายุ					
	ไม่เกิน 45 ปี N = 20		ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 88		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การเอาชนะ	2.40	2.62	1.89	1.66	0.82	0.42
2. การร่วมมือ	7.05	2.06	7.25	1.59	-0.47	0.63
3. การประนีประนอม	7.20	1.73	7.47	1.87	-0.60	0.54
4. การหลีกเลี่ยง	7.10	1.20	7.40	1.67	-0.95	0.34
5. การยอมให้	6.10	1.77	5.80	1.88	0.63	0.52

จากตารางที่ 27 พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี และตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม
ประสบการณ์

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	จำแนกตามประสบการณ์					
	ไม่เกิน 10 ปี N = 89		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 19		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การเอาชนะ	2.12	1.89	1.36	1.67	1.68	0.11
2. การร่วมมือ	7.33	1.66	6.63	1.67	1.67	0.09
3. การประนีประนอม	7.49	1.93	7.10	1.32	0.83	0.40
4. การหลีกเลี่ยง	7.31	1.59	7.52	1.64	-0.52	0.60
5. การยอมให้	5.67	1.91	6.73	1.28	-2.31*	0.02

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 33 พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี และประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการยอมให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ต่างกันใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิ
ทางการศึกษา

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา					
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี N = 51		สูงกว่าปริญญาตรี N = 57		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การเอาชนะ	2.00	2.10	1.98	1.65	0.04	0.96
2. การร่วมมือ	7.07	1.61	7.33	1.74	-0.78	0.43
3. การประนีประนอม	7.17	1.82	7.64	1.84	-1.33	0.18
4. การหลีกเลี่ยง	7.05	1.66	7.61	1.49	-1.82	0.07
5. การยอมให้	6.43	1.61	5.35	1.92	3.14*	0.002

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 34 พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี และวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น วิธีการยอมให้ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยวิธีการเอาชนะ

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Squares	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	1.81	0.90	0.25	0.77
ภายในกลุ่ม	105	373.18	3.55		
รวม	107	374.99			

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน
ที่มีขนาดแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 36 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยวิธีการร่วมมือ

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Squares	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	0.45	0.22	0.08	0.92
ภายในกลุ่ม	105	01.64	2.87		
รวม	107	302.10			

จากตารางที่ 36 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน
ที่มีขนาดแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 37 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยวิธีการประนีประนอม

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Squares	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	6.02	3.01	0.88	0.41
ภายในกลุ่ม	105	358.38	3.41		
รวม	107	364.40			

จากตารางที่ 37 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน
ที่มีขนาดต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 38 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยวิธีการหลีกเลี่ยง

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Squares	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	4.23	2.11	0.82	0.44
ภายในกลุ่ม	105	268.39	2.55		
รวม	107	272.63			

จากตารางที่ 38 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน
ที่มีขนาดต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 39 เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยวิธีการยอมให้

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Squares	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	3.77	1.88	0.54	0.58
ภายในกลุ่ม	105	365.14	3.47		
รวม	107	368.91			

จากตารางที่ 39 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน
ที่มีขนาดต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการยอมให้ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกเป็น อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

2.2.1 สาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ นิวแมน บรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 45-60) ซึ่งได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.2.1.1 องค์ประกอบด้านบุคคล

2.2.1.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

2.2.1.3 สภาพขององค์การ

2.2.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ โทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 104-115) มีด้วยกัน 5 วิธี ดังนี้

2.2.2.1 การเอาชนะ

2.2.2.2 การร่วมมือ

2.2.2.3 การประนีประนอม

2.2.2.4 การหลีกเลี่ยง

2.2.2.5 การยอมให้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งแบบสอบถามตอนนี้อยู่วิจัยได้ปรับปรุงจากแนวคิดของนิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 45 - 60) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพขององค์การ ลักษณะของแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบให้คำแนะนำและนำมาปรับปรุง และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง จังหวัดราชบุรี และจังหวัดนครปฐม จำนวน

30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ตามแบบของครอนบร็ค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.90

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของโทมัส-คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชากรณ, 2540 : 104 – 115) ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดวิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยตรวจให้คะแนนตามแบบตรวจคำถาม ซึ่งในการตรวจให้คะแนนนั้น พฤติกรรม ก และ ข ในแต่ละข้อนั้น จัดเป็นพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งแบบใด แบบหนึ่งใน 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ ในแต่ละแบบพฤติกรรมมีคะแนนเต็ม 12 คะแนน ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อยชนิดตัวเลือก 2 ตัว คือ “ก” และ “ข” ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบให้คำแนะนำและนำมาปรับปรุง และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง จังหวัดราชบุรี และจังหวัดนครปฐม จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามวิธีของเพียร์สัน (Pearson) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 108 ชุด ถึงผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง และใช้เวลาในการรวบรวมเป็นเวลา 4 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 108 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์และนำไปวิเคราะห์ตามขั้นตอนทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for Social Sciences/Personal Computer Plus) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยคำนวณหาค่าร้อยละ วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามเป็นรายข้อและเป็นรายด้าน และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการดำรง

ตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบ t-test และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบ F-test

สรุปผลการวิจัย

1. สาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ ส่วนวิธีการเอาชนะ ถูกเลือกใช้ในระดับต่ำ หรือลำดับสุดท้าย

3. เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า

3.1 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีอายุต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน

3.2 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการยอมให้ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.3 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการยอมให้ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.4 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์

ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยผลการวิจัยที่พบนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชลิดา ค้างแก้ว (2542 : บทคัดย่อ) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่ผลวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในปัจจุบันได้รับการพัฒนาส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ยุคปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันเรื่องการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2546 : 5-15) โดยให้ผู้บริหารทุกระดับเข้ารับการอบรมสัมมนาและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในสาขาการบริหารการศึกษา ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี และหลักการทางการบริหารการศึกษา การจัดการศึกษา การบริหารงานและเข้าใจถึงปัญหาความขัดแย้งในองค์กรว่าเป็นเรื่องปกติที่ต้องมีเกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 22) ที่ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับเหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่จะประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่

เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบด้านบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงานเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น ทั้งนี้เพราะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ไม่ได้มีอำนาจสิทธิขาดในการบริหารงานในโรงเรียน การบริหารงานต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลปะ จะเอาแต่ใจตนเองไม่ได้ หากมีประสบการณ์ด้านการบริหารงานและประสบการณ์ชีวิตน้อย มุ่งแต่หลักการโดยขาดศิลปะในการบริหาร ย่อมนำไปสู่การขัดแย้งในการบริหารงานได้มาก

สาเหตุของความขัดแย้งรองลงมาพบว่า ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอันดับรอง ซึ่งสอดคล้องกับพนัส หันนาสินทร์ (2526 : 234-235) ได้กล่าวไว้ถึงสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง 5 ประการ โดยผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 8) และคำกล่าวของจุไร ลียากาศ (2526 : 201) อีกด้วยเช่นกัน

ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับน้อย พบว่า ด้านสภาพขององค์กร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษาในปัจจุบันเกือบทุกแห่งมีลักษณะที่ไม่แตกต่างกันในด้านอาคารสถานที่ ซึ่งจะมีปริมาณพอเพียงกับจำนวนนักเรียนและบุคลากร จะไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่และความก้าวหน้าของบุคลากรมากนักเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบด้านอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลให้ความสำคัญกับการจัด

การศึกษาเพื่อดำเนินการให้สอดคล้องและเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างเพียงพอ กรมสามัญศึกษา (2546 : 5-15) และประเด็นที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์กรที่พบมากที่สุด คือหน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ รองลงมาคือ ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 ส่วน คือ ประเด็นที่ 1 ด้านงบประมาณแผ่นดินที่จัดสรรให้กับโรงเรียนได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายตามสภาพปัจจุบัน รวมถึงงบประมาณที่จัดให้มีความล่าช้าในการเบิกจ่ายไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ ประเด็นที่ 2 ในการระดมทรัพยากรสนับสนุนทำได้ไม่เต็มที่ด้วยติดขัดเงื่อนไขตามกฎหมายหลายประการ รวมถึงแหล่งทุนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันด้านเศรษฐกิจ รายได้ประชากร ซึ่งนิวแมน วาร์เรน และแมคกิล (New Man , Warren and Mc Gill 1987 : 344 – 346) ได้ระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 4 ประการ อันได้แก่ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โครงสร้างขององค์กรรวมถึงการบริหาร ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยม เป้าหมาย และความคลุมเครือในบทบาท และอำนาจหน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร โดยมีความสอดคล้องกับคำกล่าวของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) ที่ว่าความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้น เมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ทรัพยากรในที่นี้ อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ นอกจากนี้ วอลตัน และ แมคเกอร์ซี (Walton and Mckersie 1965 : 288) ยังได้ระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรว่า เกิดจากโครงสร้างที่มีลักษณะ 4 ประการ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนวยการ และความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัย กับอรูปนัย และแกทซ์ และ คาน (Katz and Kahn 1978 : 650) ยังกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรว่า ลักษณะขององค์กร ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้างและการบังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องมีผลกระทบต่อผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนทุกฝ่ายโดยตรง เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนใหม่ในหมวด 3 ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง วิทยฐานะ และการให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะ ซึ่งไม่มีความชัดเจน และมีแนวโน้มจะให้อีกเลิกตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนทุกฝ่ายเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคตในตำแหน่งทางการบริหาร ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เลือกวธีการจัดการกับความขัดแย้ง เรียงตามลำดับคือ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และ วิธีการยอมให้ ทั้งนี้ น่าจะขึ้นอยู่กับเหตุการณ์เข้าสู่ตำแหน่งของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง มาจากการคัดเลือกและการสอบแข่งขัน ได้นุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง มีคุณวุฒิและวัยวุฒิอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับตำแหน่งทาง การบริหาร รวมถึงปัจจุบันผู้บริหารได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อปรับ แนวคิด วิสัยทัศน์และกระบวนการในการบริหารจัดการศึกษาที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร มีศิลปะในการบริหารด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการพบปะพูดคุยทำความเข้าใจโดยตรงไปตรงมาด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ด้วยเหตุด้วยผลด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยกันยอมลดทอนความต้องการของตนเองลงยอมรับข้อผิดพลาดของตนเพื่อให้ตกลงกันได้โดยการเดินสายกลางตามหลัก พระพุทธศาสนา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพงศา งามละเมียด (2518 : 12) และผลการวิจัย ของเจริญ โกลสีอำนวย (2530 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยของเสน่ห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) และผลการวิจัยของชลิดา ค้างแก้ว (2542 : บทคัดย่อ) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ริวิลลา (Revilla, 1984 : 1601-A) และคอนเทนท์ (Content, 1986 : 1942- A)

ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ใช้อยู่ในระดับต่ำ คือวิธีการเอาชนะ ทั้งนี้เพราะวิธีนี้สร้างความขมขื่นให้กับคู่กรณี ผู้ชนะอาจพอใจ แต่ผู้แพ้อาจเสียใจ และอาจหาทางแก้แค้น ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่รักษาน้ำหน้าของครู-อาจารย์ อาจทำให้ภาพลักษณ์ของผู้ช่วย ผู้บริหารฝ่ายปกครองออกมาเป็นนักเผด็จการ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการวิจัย ของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 :บทคัดย่อ) ผลการวิจัยของกัจจ กงหนู (2537 : 73) ผลการวิจัยของเสน่ห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) และผลการวิจัยของ ลิทตัน (Litton, 1989 : 2219) และยังสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 104) ในเรื่องการใช้ วิธีการบังคับในการจัดการกับความขัดแย้ง ก็ต่อเมื่อมีเรื่องจำเป็น นुकเงินเกิดขึ้น และเมื่อผู้บริหาร มั่นใจว่าความคิดของตนเองถูกต้อง แน่นนอน มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ก็น่าจะไม่มีปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 58) กล่าวว่า เพื่อประโยชน์ขององค์กรและ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน แม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้างบางครั้ง ผู้บริหารมีความ จำเป็นต้องใช้วิธีการบังคับเพื่อให้การสั่งการมีผลต่อการบังคับบัญชา และให้สามารถบริหาร ๐ ง ค ก า ร ไป สู่เป้าหมายและความสำเร็จได้

3. จากการเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครอง จำแนกตามอายุ พบว่า อายุต่างกันมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วย

วิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครอง มีคุณสมบัติเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา ที่พิจารณาความเหมาะสมทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ ไว้เป็นมาตรฐานชัดเจน รวมถึงการผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเจริญ โกลีอานวย (2530 : บทคัดย่อ) และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของบัญญัติ ลาซโรจน์ (2533 : ข) เช่นกัน

4. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง นอกจากจะได้รับการคัดเลือก การสอบ การพิจารณาความเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่ง การเข้าอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเข้มข้นเป็นเวลา 1 เดือน แล้วเมื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งยังได้รับการอบรมประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา รวมถึงการได้มีโอกาสศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์ และเรียนรู้ประสบการณ์การบริหาร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีดังกล่าวไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเจริญ โกลีอานวย (2530: บทคัดย่อ) ที่พบในลักษณะเดียวกัน

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธี การยอมให้ แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เป็นเพราะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์มากกว่า มีความสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวมากขึ้น รู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกัน ทำให้มีการเรียนรู้ มีความเข้าใจ ความไว้วางใจ มาก มักใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัจจ กงหนู (2537 : 73) ผลการวิจัยของ วิธลอค (Whitloke 1984 : 66-A) และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของคอนเทนท์ (Content 1986 : 1942 : A)

5. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธี การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในปัจจุบัน ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา และนโยบายของโรงเรียนโดยทั่วไป ที่ต้องการยกระดับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ กอปรกับในสภาพปัจจุบันที่เป็นยุคข้อมูลข่าวสาร มีการนำเทคโนโลยีสื่อสารใหม่ๆ ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ การเรียนรู้ทำให้ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองมีโอกาสที่ได้รับรู้

ข้อมูลข่าวสารหลักการ ทฤษฎี ความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้าทางการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล แนวปฏิบัติที่ทันสมัยใหม่ๆมาประกอบการบริหาร การตัดสินใจ และการ
แ ก้ ป ญ ห า
ความขัดแย้งได้อย่างรวดเร็วและทันทั่วทั้งที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ โกลสีอำนาจ
(2530 : บทคัดย่อ)

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน โดยผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กำจัด คงหนู (2537 : 73) และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 106) ที่ว่า ไม่มีผู้บริหารคนใดใช้พฤติกรรมในการบริหารแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นๆ ทุกครั้ง การที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการบริหารอย่างใดนั้น คงเป็นเพราะความถนัดที่เคยใช้ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยให้แสดงพฤติกรรมนั้น ผสมผสานกับ ประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของริวิลลา (Revilla, 1984 : 1601-A)

6. จากการเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธี การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะว่า ไม่ว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองจะอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ ต่างก็มีประสบการณ์และวุฒิภาวะในด้านต่างๆใกล้เคียงกัน รวมถึงสภาพของปัญหาและสภาพของสังคม แต่ละโรงเรียนก็มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองได้รับความสะดวกรวดเร็ว ในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้นไม่ว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองจะอยู่ในโรงเรียนขนาดใดก็ตามต่างก็เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน โดยพบว่า ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญ โกลสีอำนาจ (2530 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยของบัญญัติ ลาซโรจน์ (2533 : ข) และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป

1) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ควรปรับปรุงในเรื่อง การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู การขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน และการสื่อสารบกพร่องและล่าช้า

2) ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ควรปรับปรุงในเรื่อง ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างานของคนอื่น และลักษณะนิสัยที่ขาดการยืดหยุ่นในการทำงาน

3) ด้านสภาพขององค์การ ควรปรับปรุงในเรื่อง หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน และการให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม

4) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ดีที่สุดคือ การประนีประนอม และวิธีที่ไม่ควรนำมาใช้คือ วิธีการเอาชนะ

5) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และได้รับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ต่างใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วยการยอมให้ ดังนั้นจึงควรคัดเลือกผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน และเปิดโอกาสให้ผู้จะมาที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวเข้ารับการศึกษาคู่ในระดับที่สูงขึ้น

1.2 กรมสามัญศึกษาควรบรรจุเนื้อหา การบริหารความขัดแย้งในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หรือจัดอบรมเป็นกรณีพิเศษ ทั้งทางด้านเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

ผลการศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยได้ดังนี้

2.1 ควรได้ศึกษาบทบาท หรือคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองที่ส่งผลต่อสาเหตุของความขัดแย้ง

2.2 ควรได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครองตามทัศนะของครู-อาจารย์ผู้ปฏิบัติการสอน

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง

การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครอง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครองใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ข้อย่อย

2.1 แบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

2.2 แบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

2. ในแต่ละตอนมีคำชี้แจงในการประเมิน เพื่อความเข้าใจอย่างถูกต้องอีกครั้ง

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายปกครอง
เป็นอย่างยิ่ง

4. ข้อมูลที่ได้นี้ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัย ด้วยการนำเสนอข้อมูลเป็น
ผลรวมเท่านั้น จึงไม่มีผลต่อตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของ
ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่กำหนดให้ ตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. อายุ

☐

ไม่เกิน 45 ปี

☐

ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

2. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง หรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง
ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง

☐

ไม่เกิน 10 ปี

☐

ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3. วุฒิทางการศึกษา

☐

ปริญญาตรี หรือต่ำกว่าปริญญาตรี

☐

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ขนาดของโรงเรียน

☐

โรงเรียนขนาดกลาง

☐

โรงเรียนขนาดใหญ่

☐

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครอง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร**

2.1 แบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยม

ขอให้ท่านพิจารณาว่า การปฏิบัติงานปกครองในโรงเรียนของท่านความขัดแย้งมักเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้ มาก
น้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามที่เป็นจริง

สาเหตุของความขัดแย้ง		ระดับของสาเหตุ				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1 . สาเหตุจากองค์ประกอบด้านบุคคล						
1 . 1 ลักษณะนิสัยที่ขัดการยืดหยุ่นในการทำงาน						
1 . 2 พื้นฐานการศึกษา						
1 . 3 ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต						
1.4 วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับงานของตนเองมากกว่างาน ของคนอื่น						
1 . 5 ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงาน						
2 . สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน						
2 . 1 การขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน						
2 . 2 การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู						
2 . 3 การใช้วิธีเผด็จการในการบริหาร						
2.4 การสื่อสารบกพร่อง และล่าช้า						
2 . 5 การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง						
3 . สาเหตุจากสภาพขององค์การ						
3 . 1 หน่วยงานมีทรัพยากรไม่เพียงพอ						
3.2 ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน						

สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับของสาเหตุ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3 . 3 กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป					
3.4 การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม					
3.5 การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม					

2.2 แบบสอบถามวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง

- แบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อย่อย 2 ข้อ คือ “ก” และ “ข”
 - โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าตัวเลือก “ก” หรือ “ข” ที่ท่านเห็นพฤติกรรมในตัวเลือกนั้น ท่านแสดงออกในการกับความขัดแย้งมากที่สุด หรือใกล้เคียงกับตัวท่านมากที่สุด เพียงตัวเลือก “ก” หรือ “ข” เท่านั้น
 - ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกันในการตอบขอให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่านมา ให้พิจารณาเลือกตอบเฉพาะข้อที่ท่านกำลังจะตอบเท่านั้น
-ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
.....ข. ข้าพเจ้านั้นจะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน
 -ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน
 -ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
 -ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
.....ข. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา

- 5ก. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
... ..ข. ข้าพเจ้าพยายามเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
- 6ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่สบายใจ
... ..ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ
- 7ก. ข้าพเจ้าพยายามประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ
.....ข. ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น
- 8ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
- 9ก. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกั้ววลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า
10.ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
11.ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามถอนใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
12.ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
.....ข. ข้าพเจ้ายอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
13.ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า

14.ก. ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์
15.ก. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
16.ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี
17.ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
18.ก. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
.....ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
19.ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหามากกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ
20.ก. ข้าพเจ้าพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม
21.ก. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น
.....ข. ข้าพเจ้าเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
22.ก. ข้าพเจ้าพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่นๆ
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามพิทักษ์สิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้า

23.ก. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
.....ข. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
24.ก. ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายามทำตามใจเขา
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม
25.ก. ข้าพเจ้าพยายามแสดงให้เห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์
.....ข. ในการเจรจาต่อรองนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่น
26.ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
27.ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
.....ข. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
28.ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
.....ข. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
29.ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
.....ข. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกักขังกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
30.ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น
.....ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่เราจะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่กรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อินทิรา บุญยาทร
3. ดร.วิโรจน์ วัฒนานิมิตรกุล
4. ดร.ปรีชา บุญคมรัตน์
5. นายทวิศักดิ์ จงประดับเกียรติ

ภาคผนวก ค
หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง



ที่ ศธ 0806.053 / พิเศษ

โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
พุทธมณฑลสาย 1 แขวงบางระมาด
เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

26 พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขออนุญาตใช้เครื่องมือวัด

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์

ด้วยข้าพเจ้า นายสุรัชย์ อนุมาศ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียนโพธิสารพิทยากร เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร กำลังศึกษาในสาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้ทำงานวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาสาเหตุ
และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา กรุงเทพมหานคร ” และได้้นำเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมของบุคคล เมื่อเผชิญกับความ
ขัดแย้งที่เรียกว่า “ Thomas – Kilman Conflic Mode Instrument “ มาใช้เป็นเครื่องมือวัด วิธีการ
จัดการกับความขัดแย้ง ข้าพเจ้าจึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตใช้เครื่องมือวัดดังกล่าวเพื่องานวิจัยใน
ครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา ขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุรัชย์ อนุมาศ)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนโพธิสารพิทยากร

ฝ่ายปกครอง

โทร. 0-2448-7103

โทรสาร. 0-2448-7108



ที่ ทม ๑๐๐๑(๒๑)/ พิเศษ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๑ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง การใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิสารพิทยาลงกร (นายสุรัชย์ อนุมาศ)

ตามที่ท่านได้ขออนุญาตใช้เครื่องมือวิจัย “Thomas-Kilman Conflic Mode Instrument” ที่ข้าพเจ้าได้แปลไว้ในหนังสือเรื่อง ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์ เพื่อใช้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” นั้น ข้าพเจ้าพิจารณาแล้ว เห็นสมควรให้ใช้เครื่องมือดังกล่าวได้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ฝ่ายปกครอง

โทร. ๐-๒๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๙, ๕๖๕๔

โทรสาร. ๐-๒๒๕๙-๑๘๒๒



ที่ ศธ 0806.053 / พิเศษ

โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
พุทธมณฑลสาย 1 แขวงบางระมาด
เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

30 พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขออนุญาตท่านผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ท่านผู้บริหารโรงเรียน

ด้วยข้าพเจ้านายสุรัช อนุมาศ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนโพธิสารพิทยากร เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร กำลังศึกษาในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้ทำงานวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ” โดยศึกษาจากผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง หรือผู้ที่กำลังปฏิบัติงานในหน้าที่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง กระผมจึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดกรุณาพิจารณาอนุญาตให้ ท่านผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองตอบแบบสอบถาม เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น และจัดส่งกลับตามที่อยู่ตามเจ้าหน้าที่ส่งมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาอนุญาตให้ ท่านผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองให้การอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและจัดส่งกลับด้วยความรวดเร็วด้วย เป็นพระคุณและความกรุณาอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุรัช อนุมาศ)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิสารพิทยากร

ฝ่ายปกครอง

โทร. 0-2448-7103

โทรสาร. 0-2448-7108



ที่ ศธ 0806.053 / พิเศษ

โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
พุทธมณฑลสาย 1 แขวงบางระมาด
เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

10 มิถุนายน 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ท่านผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง

ด้วยข้าพเจ้านายสุรัช อนุมาศ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนโพธิสารพิทยากร เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร กำลังศึกษาในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้ทำงานวิจัยในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ” โดยศึกษาจากผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง หรือผู้ที่กำลังปฏิบัติงานในหน้าที่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง กระผมจึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดกรุณาตอบแบบสอบถาม และจัดส่งกลับตามที่อยู่ตามเจ้าหน้าที่ส่งมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้การอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและส่งกลับด้วยความรวดเร็วด้วย เป็นพระคุณและความกรุณาอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุรัช อนุมาศ)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิสารพิทยากร

ฝ่ายปกครอง

โทร. 0-2448-7103

โทรสาร. 0-2448-7108

ภาคผนวก ง

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล นายสุรชัย อนุมาศ
วัน เดือน ปี เกิด 10 พฤศจิกายน 2498
สถานที่เกิด อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร

ประวัติการศึกษา

2515 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนศรีวิทย จังหวัดชุมพร
2519 ประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูเพชรบุรี
2520 การศึกษาด้านนิติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน

ประวัติการทำงาน

2521 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนชลธารวิทยา อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร
2525 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนสวนศรีวิทยา อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร
2528 อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนวัดประสาธ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร
2541 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม กรุงเทพมหานคร
2542 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนโพธิสารพิทยากร กรุงเทพมหานคร

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

2546 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิสารพิทยากร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2538). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกรมสามัญศึกษา.
เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนหลักในการพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา.
- _____. (2539). เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- _____. (2540). คู่มือการบริหารงานบุคคล กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : กองการ
เจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา.
- _____. (2546). รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ.
- กำจัด คงหนู. (2537). วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กิตติมา ปรีดีดิลก. (2529). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : หจก. ธนการพิมพ์.
- _____. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรภาพพัฒนา.
- เกริก วยัคนานนท์. (2539). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- จุไร ลียาภาส. (2526). การพัฒนาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ.
กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์.
- เจริญ โกลสีอำนวย. (2530). วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2542). ทฤษฎีบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ชลิดา คิ้วแก้ว. (2542). สาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาเฉพาะกรณี :
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2541). สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เนรมิตรการพิมพ์.

- ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. (2525). “การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน”. **เทศาภิบาล**. ปีที่ 23 (กุมภาพันธ์) : 9-19.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ทวีศักดิ์ บุญบูชาไชย. (2532). **ความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทศนา เขมมณี. (2522). **การแก้ไขความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2535). **พฤติกรรมองค์กร: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์กรเชิงบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์. (2524). **ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครพนม**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2542). **ความทรงจำ**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2537) “เทคนิคการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน”. **วารสารพัฒนาชุมชน**. ปีที่ 33. ฉบับที่ 8 (สิงหาคม) หน้า 38.
- นิวัฒน์ วชิรवारการ. (2537). “ปัญหาความขัดแย้งในสังคม”. **วารสารข้าราชการ**. ปีที่ 39. ฉบับที่ 4 (กรกฎาคม – สิงหาคม) หน้า 62.
- บัญญัติ ลาขโรจน์. (2533). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2525). **ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับความขัดแย้งในวิทยาลัยครูผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม โพธิกุล. (2529). **การคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พงศา งามละเมียด. (2518). การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ครูและนักเรียน
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา. ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.
กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- พัชนี วรกวิน. (2 5 2 2) . จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูจันทระเกษม.
- ไพบุลย์ ฉิงทองคำ ประชุม โพธิกุล และสิทธิพงศ์ สิทธิขจร. (2532). การจัดการความขัดแย้ง.
เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- ปิญญู สาร. (2526). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2531). “การจัดการกับความขัดแย้ง”. **คुरुปริทัศน์**. ปีที่ 13 (กรกฎาคม):
หน้า 64-70.
- _____. (2526). ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). ความลับขององค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมนิติ.
- วิเชียร รักการ. (2529). วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหาร: หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระพงษ์ แสนโกชณ์. (2533). ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9
ใน 5 จังหวัด คือ อุตรธานี หนองคาย เลย ขอนแก่น และสกลนคร. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2525). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : ชัยศิริการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2536). แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535.
กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวานการพิมพ์ จำกัด.

เสน่ห์ โสมนัส. (2538). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี.

วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : บริษัท เลิฟแอนด์ลิฟเพรสจำกัด.

อุทัย ธรรมเดโช. (2531). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). หลักการบริหารทั่วไป. กรุงเทพฯ : องค์กรศิลปการพิมพ์.

Adams Don C. (1989). "Perceptions of Conflict Management Styles and Commitment in Middle Level School". **Ph.D. Dissertation.** The Pennsylvania State University. p. 1854.

Ashworth. Mary Anne C. (1989). "A Study of Conflict Management Styles of Principals and Superintendents in the Public School of Chio". **Ph.D. Dissertation.** Bowling Green State University. p. 2314.

Black. Robert R, Shepard Herbert A. And Mouton. Jame S. (1977). **Management of Organizational Behavior : Utilization Human Resources.** 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc.

Bradley Deanya N. (1983) "A Comparative Study of Conflict Management Style Uses by Women and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Area". **Dissertation Abstracts International.** 57(7) : 66 – A ; January.

Cash. Cynthia M. (1990). Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary School in South Carolina" . **Ph. D Dissertation.** South Carolina State College. p. 3567.

Chung. Kae H., And Magginson. Leon C. (1981). **Organization Behavior : Developing Management Skill.** New York : Harper and Row Publishers.

Co Ser. Lewis A. (1965). **The Function of Social Conflict.** New York : The Free Press.

Content, Sara Hays. (1986). "Conflict Management Styles of Principals in Elementary and Secondary Schools". **Dissertation Abstracts International.** 47(6) : 1942-A-1943-A ; December.

- David Brown L. (1983). **Managing conflict at Organizational Interfaces**. California : Addison Wesley Publishing Company.
- De Bono Edward . (1987). **Conflict : A Better Way to Resolve Them**. Middlesex : Penguin.
- Deutsch Morton. (1973) The Resolution conflict. New Haven : Yale University Press
- _____. (1983). **The Resolution Conflict: constructive and Destructive Process** In Organization Theory : The Structure and Design of Organization. Ed. Stephen P. Robbins. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Duke, James T. (1976). **Conflict and Power in Social Life**. Provo. Utah : Brigham Young University Press.
- Erickson, H.L. (1984). "Female Public School Administrator and Conflict Management". **Dissertation Abstracts International**. 45 (July) : 1251-A.
- Filley, Alan C. (1975). **Interpersonal Conflict Resolution**. Illinois : Scott Foreman and Company.
- Good, Cartar V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw. Hill Book Inc.
- Graham. Aron R. (1990). "Superintendent as Manager : Case Studies of Conflict Management in Several Diverse New Jersey Public School Districts". **Ph.D. Dissertation**. Fordham University. p. 3573.
- Gulick Luther and L. Urwick. (eds). (1937). **Papers on the Science of Administration**. New York: Institute of Public Administration.
- Hoover, David R. (1990). "Relationship Among perceptions of Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict and Organization Climate in High School". **Ph.D. Dissertation**. The Pennsylvania State University. p. 2942.
- Howat G. and M. London. (1980). "Attributions of Conflict Management Strata Gives in Supervisor Subordinate". **Journal of Applied Psychology**. 65(1) : January ; 172-175.
- Kae H. Chung and Leon C. Magginson. (1981). **Organization Behavior : Developing Management Skill**. New York : Harper and Row Publisher.
- Katz , Daniel , and Kahn , Robert L. (1978). **The Social Psychology of Organization**. 2nd ed., New York : John Wiley and Son.
- Kelly Jo. (1974). **Organizational Behavior**. Illinois : Richard Erwin Inc.

- Knudson Harry H. and Fleenor Patrick C. (1978). **Organizational Behavior**. Massachusetts Winthrop Inc.
- Krejcie, Robert V. and Daryle, W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities". **Educational and Psychological Measurement**. 30(8) : May; 608.
- Litterer Joseph A. (1965). **The Analysis of Organizations**. New York : Wiley.
- Litton, Leonard G. (1989). "Conflict Management Practices of North Carolina Public High School Principals". **Ph.D. Dissertation**. The University of North Carolina. p. 2219
- Miles R.H. (1980). **Macro Organizational Behavior**. Illinois : Foreman.
- Newman, William H., Warren, Kirky E. and McGill, Andrew R. (1987). **The Process of Management Strategy, Action, Results**. 6th ed., New Jersey : Prentice-Hall.
- Owens, Robert G. (1987). **Organizational Behavior in Education**. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall .
- Owens, Robert G. (1991). **Organizational Behavior in Education**. 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Pneuman, Roy W. and Magaret E. Bruehl. (1982). **Managing Conflict : A Complete Process-Centered Handbook**. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Revilla, Maria V. (1984). "Conflict Management Styles of Men and Women Administrators in Higher Education". **Dissertation Abstracts International**. 45(6) : December ; 1601-A.
- Robbins, Stephen P. (1974). **Managing Organizational Conflicts A Nontraditional Approach**. New Jersey : Prentice-Hall.
- _____. (1990). **Organization theory: Structure, Design, and Applications**. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- _____. (1998). **Organization Behavior : Concepts, Controversies, and Applications**. 2nd ed. Englewood. Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall .
- Rubble , T.L. and K.W. Thomas. (1976). "Support of Two Do Conflict Behavior". **Organizational Behavior and Human Performant**. 22(4) : April ; 143-145.
- Stoner. James A.F. (1983). **Management**. 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Tannenbaum and Scheldon. (1969). **"Value. Man and Organization"**. In Behavioral Science and the Manger's Role. ed. W.B. Eddg. Washington D.C : NTD.

- Thomas Kenneth W. and Kilmann, Ralph H. (1987). **Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest**. New York : XICOM Incorporated.
- Thomas Kenneth W. (1976). **“Conflict and Conflict Management”**. In Handbook of Industrials and Organization Psychology . Edited by Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally.
- _____. (1979). **“Organizational Conflict”**. In Organizational Behavior. ed. Steven Kerr. Ohio : Publishing Inc.
- Trusty M Fransis. (1987). **“Managing the Tensions that Go with the Planning Process”**. in Strategic Planning and Leadership in Continuing Education. Ed. Robert G. Simerly and Associates. San Francisco : Jossey-Bass.
- Turner Steve and Frank Weed. (1983). **Conflict in Organizations**. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Walton, Richard W., and Mckersie, Robert B. (1965). **A Behavioral Theory of Negotiations**. New York : McGraw-Hill.
- Wayne K, Hoy. and Cecil G. Miskel. (1987). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. 3rd ed. New York : Random House.
- Whitloke, Ray A. (1984). “A Comparative Study of Conflict Management Style Used by Women in the Middle Management in the Denver Metropolitan Area”. **Dissertation Abstracts International**. Vol. 45(6) : July ; 2974-A.
- Wijk Van, Gilles C. (1984). **Organization Theory**. New York : Facts on File.
- William F . Glueck. (1977). **Management**. Illinois : Dryden Press Hinsdale. p.525.
- Wirawan. (1992). “The Relationship between Power Base Conflict Management Styles of Indonesia 's Formal Leaders”. **Dissertation Abstracts International**. : 78(5) : May ; 3797-A -3798-A.