

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจำนวน 170 โรงเรียน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 170 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมด
2. ครูอาจารย์ใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ โรงเรียนละ 1 คน ได้จำนวน 170 คน รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 340 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยแต่ละตอนมี 2 ชุด ซึ่งเป็นแบบสอบถามของผู้บริหารและของครูอาจารย์ มีลักษณะดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) โดยสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียน (ผู้บริหารและครูอาจารย์ใช้แบบเดียวกัน)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์ใช้แบบเดียวกัน) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ

1. สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ มาตรฐานส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีของ Robbins (1990) ซึ่งจำแนกสาเหตุความขัดแย้งไว้ 8 สาเหตุ คือ

- 1) รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย
- 2) การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน
- 3) ความแตกต่างในเกณฑ์ประเมินผลและระบบการให้รางวัล
- 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 5) ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน
- 6) ความไม่ลงรอยในสถานภาพ
- 7) ความไม่พอใจในบทบาท
- 8) การบิดเบือนข่าวสาร

2. วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) แนวคำตอบ ได้จากการวิเคราะห์ทฤษฎีการแก้ไขความขัดแย้งซึ่งได้วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 7 วิธีคือ

1. ผู้บริหารไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง
2. ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม
3. ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน
4. ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ
5. กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน

7. ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ออกหนังสือถึง เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อขอหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย จาก เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ทุกโรงเรียนเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและส่งคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ วิเคราะห์ข้อมูลโดย การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนการเปรียบเทียบสาเหตุความขัดแย้ง ระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มใช้ค่าที (t-test) ส่วนการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ก็ดำเนินการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Henry Scheffe (Scheffe Method)

3. ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ วิเคราะห์ข้อมูลโดย การแจกแจงความถี่

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. ค่าร้อยละ (%)
2. ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})
3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
4. ค่า t (t-test)
5. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นหญิงมากกว่าชาย
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการ 21-31 ปี รองลงมาคืออายุราชการ 31 ปีขึ้นไป และมีอายุราชการ 11-20 ปี น้อยที่สุด
3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีที่เหลือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท
4. ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งในโรงเรียนเป็นผู้อำนวยการ และครูผู้สอนจำนวนเท่ากัน

ตอนที่ 2 สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์การรับรู้สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล รองลงมาคือ การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความไม่พอใจในบทบาท การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิก รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย และความไม่ลงรอยในสถานภาพ ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นรายชื่อ เรื่องทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้งเกิดขึ้นมากที่สุด รองลงมาคือบุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือรางวัลที่เพียงพอกับความต้องการ ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากอายุงานของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกันเกิดขึ้นน้อยที่สุด

2. ผู้บริหารมีการรับรู้สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพบว่า มีความขัดแย้งที่เกิดจากการพึ่งพาอาศัยทรัพยากรอย่างเดียวกันมากที่สุด รองลงมาคือความไม่พอใจในบทบาท ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมตัดสินใจ รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย การบิดเบือนข่าวสาร ความไม่ลงรอยในสถานภาพ และความแตกต่างของสมาชิกเกิดขึ้นน้อยที่สุด ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นรายชื่อ เรื่องทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดการให้แผนกต่าง ๆ เกิดขึ้นมากที่สุด ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นรายชื่อเรื่อง ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดการให้แผนกต่าง ๆ เกิดขึ้นมากที่สุด รองลงมา คือ

เรื่องงบประมาณของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ และเรื่องสถานภาพของสังคมของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้งน้อยที่สุด

3. ครูอาจารย์มีการรับรู้สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ สาเหตุจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล รองลงมาคือความไม่พอใจในบทบาท การพึ่งพาอาศัยทรัพยากรอย่างเดียวกัน การบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิก การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยตามลำดับ และความไม่ลงรอยในสถานภาพที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นรายชื่อ ครูอาจารย์รับรู้ว่าเป็นเรื่องเกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่แผนกต่างๆ ในโรงเรียนแตกต่างกัน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาคือเกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนแตกต่างกัน และเรื่องบุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีอายุงานมากกว่า เป็นสาเหตุของความขัดแย้งน้อยที่สุด

4. จากผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ จำแนกตามเพศพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างกันได้แก่ สาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความไม่ลงรอยในสถานภาพ ส่วนสาเหตุความขัดแย้งด้านอื่นไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามเพศ

5. จากผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาได้แก่ ด้านรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและด้านการบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร ส่วนสาเหตุความขัดแย้งด้านอื่นไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา

6. จากผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์จำแนกตามตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างกันในการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ได้แก่ ด้านรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านความไม่ลงรอยในสถานภาพ ส่วนสาเหตุด้านอื่นไม่มีความแตกต่างกันเมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

7. จากผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ จำแนกตามอายุราชการ พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามอายุราชการได้แก่ ด้านรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย การพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล ด้านความแตกต่างของสมาชิก และด้านความไม่ลงรอยในสถานภาพ

8. จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติรายคู่จำแนกตามอายุราชการ พบว่า สาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย คู่ที่มีการรับรู้แตกต่างกันคือ อายุราชการ 11-20 ปี กับอายุราชการ 21-30 ปี ด้านการพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน คู่ที่มีการรับรู้แตกต่างกันได้แก่ อายุราชการ 11-20 ปี กับอายุราชการ 21-30 ปี และคู่ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี กับอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล คู่ที่มีการรับรู้แตกต่างกันได้แก่ คู่ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี กับอายุราชการ 21-30 ปี ด้านความแตกต่างของสมาชิก คู่ที่มีการรับรู้แตกต่างกันได้แก่คู่ที่มีอายุราชการ 21-30 ปี กับอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่พบคู่ที่มีการรับรู้แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามอายุราชการ

ตอนที่ 3 การแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า เพศชายรับรู้ว่าการแก้ปัญหาโดยประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และใช้วิธีการปล่อยปะละเลยโดยไม่สนใจ โดยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขปัญหาเองน้อยที่สุด ส่วนเพศหญิงรับรู้ว่าการแก้ปัญหาโดยประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ และใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขปัญหาเองน้อยที่สุด

เมื่อจำแนกวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้ที่จบปริญญาตรีรับรู้ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยโดยใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน รองลงมาคือการแก้ปัญหาโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และใช้วิธีการแก้ปัญหาโดย

การปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขปัญหาเองน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหาโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการแก้ปัญหาโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และใช้วิธีการแก้ไขปัญหาโดย การปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ปัญหาคความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

เมื่อจำแนกตามอายุราชการพบว่า ผู้ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี ระบุว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 21-30 ปี ระบุว่าผู้บริหารแก้ปัญหาโดย การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด รองลงมาคือการที่ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ระบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุร่วมกัน รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และระบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารระบุว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และใช้วิธีการปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนครูอาจารย์ระบุว่า ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน รองลงมาคือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ และระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

2. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดจากการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกันเมื่อจำแนกตามเพศพบว่า เพศชายระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ รองลงมาคือการร่วมเจรจาต่อรองและหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และระบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนเพศหญิงระบุว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการ ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

เมื่อจำแนกตามอายุราชการพบว่า ผู้ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 21-30 ปี ระบุว่า ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รองลงมาคือการร่วมเจรจาต่อรอง

หรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไปรู้ว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหามากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรู้ว่าผู้บริหารแก้ปัญหามาโดยใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีรู้ว่า ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหามากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และคิดว่าผู้บริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท รับรู้ว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน รองลงมาคือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหามากที่สุดและรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจนน้อยที่สุด

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหามากที่สุด รองลงมาคือการร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหามาโดยใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนครูอาจารย์รับรู้ว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขโดยการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน รองลงมาคือการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และคิดว่าผู้บริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับแก้ปัญหาน้อยที่สุด

3. การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผล และระบบการให้รางวัลเมื่อจำแนกตามเพศพบว่า เพศชายรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหามาโดยเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน รองลงมาคือการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหามากที่สุด และรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนเพศหญิงรับรู้ว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ การใช้วิธีการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

เมื่อจำแนกตามอายุราชการพบว่า ผู้ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี รับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหามากที่สุด ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 21-30 ปี รับรู้ว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รองลงมาคือการ

ร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน และคิดว่าผู้บริหารใช้วิธีใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไปคิดว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน และคิดว่าผู้บริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

เมื่อจำแนกตามการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทรับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งโดย การใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุรองลงมาคือเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งบังคับน้อยที่สุด

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุเท่ากับการแก้ปัญหาโดยการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน รองลงมา คือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนครูอาจารย์รับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน และคิดว่าผู้บริหารใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

4. การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อจำแนกตามเพศพบว่าเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนเพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดรองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

จำแนกตามอายุราชการผู้ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี รับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจนและการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 21-30 ปี รับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่

เกิดขึ้นมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันและใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไปรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุและการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาหรือหาทางร่วมกันแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันและใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทรับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันและรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งบังคับน้อยที่สุด และผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทรับรู้ว่าคุณบริหารไม่ใช้วิธีการปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง

จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารและครูอาจารย์รับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และผู้บริหารรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อย ที่สุดส่วนครูอาจารย์รับรู้ว่าคุณบริหารใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

5. การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของสมาชิกด้วยกันจำแนกตามเพศ พบว่าเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดรองลงมาคือการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนเพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการใช้วิธีการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

จำแนกตามอายุราชการ ผู้ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี รับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการทุกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งในจำนวนที่เท่ากันยกเว้นการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับและการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 21-30 ปี รับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุและการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุร่วมกัน

กันมากที่สุดรองลงมาคือการหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ และการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วน ผู้ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไปรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

จำแนกตามการศึกษา ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด รองลงมาคือเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหา ร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งบังคับน้อยที่สุด ส่วนที่ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทรับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งโดย การใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหา ร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของสมาชิกด้วยกันโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดรองลงมาคือการแก้ปัญหาโดย การเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการ ไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนครูอาจารย์รับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือ การเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

6. การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุความไม่ลงรอยในสถานภาพ เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่าเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนเพศหญิงคิดว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

จำแนกตามอายุราชการ ผู้ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี รับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง โดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจนใน จำนวนที่เท่ากัน ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 21-30 ปี รับรู้ว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุม ชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ และการร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหา ร่วมกัน มากที่สุดรองลงมาคือการการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าผู้บริหาร ใช้วิธีใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไปรับรู้ว่า ผู้บริหารใช้วิธี การแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน และรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการไม่สนใจ โดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

จำแนกตามการศึกษา ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทรับรู้ว่า ผู้บริหาร ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการใช้ อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารรับรู้ว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิด จากความแตกต่างความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน โดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหา ทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมา คือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่า ผู้บริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วน ครูอาจารย์รับรู้ว่า ผู้บริหารใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมาก ที่สุด รองลงมาคือการการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าผู้บริหารไม่ใช้วิธีใช้ อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับในการแก้ปัญหา

7. การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุความความไม่พอใจในบทบาท จำแนกตามเพศ เพศชายรับรู้ว่า ผู้บริหารใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่ สุดรองลงมาคือการการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่า ผู้บริหารใช้วิธีการไม่สนใจ โดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนเพศหญิงรับรู้ว่าผู้บริหาร แก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดรอง ลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือ คำสั่งให้ยอมรับในการแก้ปัญหาน้อยที่สุด

จำแนกตามอายุราชการ ผู้ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง โดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ การเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน ในจำนวนที่เท่ากัน ส่วนผู้มีอายุราชการ 21-30 ปี ระบุว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ส่วนผู้มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไประบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

จำแนกตามการศึกษา ผู้ที่มีวุฒิมหาบัณฑิตปริญญาตรีระบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ผู้ที่มีวุฒิมหาบัณฑิตปริญญาโทระบุว่า ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการใช้วิธี การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองและการใช้อำนาจหรือคำสั่งบังคับน้อยที่สุด

จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่พอใจในบทบาทโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนครูอาจารย์ระบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุและ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุดรองลงมาคือการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน และระบุว่าผู้บริหารไม่ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับในการแก้ปัญหา

8. การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุการบิดเบือนข่าวสารจำแนกตามเพศ เพศชายระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหาโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันและระบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการไม่

สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนเพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด รองลงมาคือการใช้วิธีการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

จำแนกตามอายุราชการ ผู้ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี รับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ การเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันในจำนวนที่เท่ากัน ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 21-30 ปี รับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุและการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไปรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

จำแนกตามการศึกษา ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาตรีรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดรองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันและการร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกันและรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งบังคับน้อยที่สุด ส่วนผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาโทรับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งโดย การใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด

จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุการบิดเบือนข่าวสารโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดรองลงมา คือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ส่วนครูอาจารย์รับรู้ว่าคุณ

ผู้บริหารใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน มากที่สุด รองลงมาคือการเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรับรู้ว่าคุณบริหารใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ตามการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม ซึ่งได้แก่ผู้บริหารและครูอาจารย์พบว่า เมื่อเปรียบเทียบและจัดลำดับตามค่าคะแนนพบว่า สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล โดยมีสาเหตุด้านการพึงพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความไม่พอใจในบทบาท การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย และความไม่ลงรอยในสถานภาพมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากมาน้อยสุด

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า สาเหตุความขัดแย้งที่พบมากเป็นลำดับแรกในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ก็คือ ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การที่ผู้บริหารและครูอาจารย์คิดว่าสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพบมากเป็นอันดับแรกเนื่องมาจาก ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลนั้นอาจเป็นเพราะว่าในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ นั้น จัดว่าเป็นหน่วยงานที่มีจำนวนบุคลากรแผนกหรือหน่วยต่าง ๆ อยู่จำนวนมาก ดังนั้นเมื่อถึงเวลาที่มีการประเมินผลงานและพิจารณาความดีความชอบบุคคล หน่วยงาน หรือแผนกต่าง ๆ ที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก อาจได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบในเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิดของ Robbins (1990) ที่กล่าวว่า ยิ่งมีการประเมินผลงานและการให้รางวัลโดยเน้นไปที่ผลการทำงานของแต่ละแผนกที่แยกกันมากกว่าผลการทำงานรวมมากเท่าไร ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสาเหตุนี้มีบ่อยครั้งที่เกิดความเสียหายให้กับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในระยะทาง ซึ่งในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคล หน่วยงาน หรือแผนกแต่ละฝ่ายก็พยายามที่จะให้บรรลุเกณฑ์ เกณฑ์การปฏิบัติงานของตนเองซึ่งอาจเกิดการแข่งขันหรือมีการแก่งแย่งการใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ทำให้สัมพันธภาพในโรงเรียนไม่ดี นำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งสาเหตุความขัดแย้งจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลนี้จะทำให้เป้าหมายของแต่ละคนหรือแต่ละแผนกแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) ที่กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กรมีเป้าหมาย และมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งที่ความจริงแล้วในองค์กรไม่น่าจะมีความขัดแย้งในเรื่องเป้าหมายขององค์กร เพราะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย แต่เนื่องจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล จึงทำให้แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกมีการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกันนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ในขณะที่เดียวกันสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่พบในลำดับ รองลงมาได้แก่สาเหตุจากการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ย่อมมีบุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ จำนวนมาก แนวโน้มการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ เครื่องมือ ย่อมมีสูง ดังนั้นทรัพยากรชนิดใดที่เป็นที่ต้องการหรือต้องใช้ร่วมกันแนวโน้มการแข่งขันหรือการแย่งชิงก็จะมีมากขึ้นนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Robbins (1990) ที่กล่าวว่า แนวโน้มความขัดแย้งในการทำงานจะมากขึ้นถ้าสมาชิกในหน่วยงานรับรู้ว่าเขาไม่สามารถทำตามความต้องการส่วนตัวได้จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งได้ตามความต้องการ ซึ่งความขัดแย้งที่พบนี้อาจเกิดมาจากโรงเรียนไม่มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการแย่งชิงหรือแก่งแย่งกันใช้ทรัพยากร ซึ่งเมื่อเกิดการแย่งชิงย่อมมีฝ่ายที่สมหวังและผิดหวังซึ่งอาจทำให้ความสนใจที่มีต่อกันของทั้ง 2 ฝ่ายเป็นไปในทางที่ไม่ดี ซึ่ง กิติ ตัญญาคานนท์ (2536) กล่าวว่าจำนวนทรัพยากรไม่ว่าจะมีน้อยหายากหรือมีมากหาง่าย ถ้าความสนใจของทั้ง 2 ฝ่ายที่มีต่อกันเป็นไปในทางที่ไม่ดีแล้วก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ทำให้มีพฤติกรรมที่ต่อสู้ทำลายกันหรือตกลงกันไม่ได้ แต่ถ้าทั้ง 2 ฝ่ายมีความสนใจหรือทัศนคติที่ดีต่อกัน แม้ทรัพยากรจะมีน้อยและหายาก แต่ก็จะมีการแข่งขันกันตามกฎกติกาหรือระเบียบที่วางไว้ ถ้าทรัพยากรมีมากและหาง่ายก็จะตกลงกันง่ายขึ้น โดย เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่าทรัพยากรที่มีการแข่งขันหรือต้องใช้ร่วมกันในโรงเรียนก็คือทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน ตำแหน่ง สถานภาพ หรือชื่อเสียงเกียรติยศ ซึ่งแนวโน้มของปัญหาความขัดแย้งทางด้านนี้ ก็มีสูงด้วยเนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนบุคลากรจำนวนมาก ดังนั้นความต้องการผลประโยชน์ ความสำเร็จ และเป้าหมายในชีวิตก็แตกต่างกันมากขึ้น ทำให้เกิดการแย่งชิงกันขึ้นซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

สาเหตุความขัดแย้งที่พบในลำดับต่อไปได้แก่ ความไม่พอใจในบทบาทการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน และรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยตามลำดับนั้น โดยระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พบน้อย ซึ่งในด้านความไม่พอใจในบทบาทนั้นปัญหา

ความขัดแย้งด้านนี้อาจเชื่อมโยงมาจากสาเหตุความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล รวมไปถึงสาเหตุจากการพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน โดยบุคคลหรือฝ่ายที่พลาดหลังจากตำแหน่งหรือรางวัลตามความคาดหวังไว้ ซึ่งกรณีนี้ Robbins (1990) กล่าวว่า คนเหล่านี้ก็จะแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ มากมาย เช่น ลาออก ลดความพยายามในการทำงาน บางรายเลือกที่จะเอาชนะหรืออาจทำตัวกระตือรือร้นให้เกิดความขัดแย้งโดย การหาเรื่องกระจายข่าว บิดเบือนความจริง หรือกระทำการที่คล้าย ๆ กัน เพื่อก่อความวุ่นวายในระบบ ซึ่งจะกลายเป็นต้นเหตุหลักของความขัดแย้งได้ ซึ่งสาเหตุความขัดแย้งที่พบในโรงเรียนขนาดใหญ่สาเหตุนี้ที่พบน้อย อันเนื่องมาจากลักษณะของสังคมไทยที่มีค่านิยมในการยึดถือคำสั่งสอนทางศาสนา ทำให้คนไทยเป็นคนมีจิตใจดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักเสียสละเมื่อเกิดความไม่พอใจหรือผิดหวังจากสิ่งที่คาดหวังจึงมักยอมเสียสละเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันไว้ อีกทั้งบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษายู่ในระดับสูง จึงทำให้รู้วาทติกรรมไหนควรแสดงออก อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่มีอาชีพครูอาจารย์ ซึ่งเป็นอาชีพที่มีจรรยาบรรณในการทำงาน อีกทั้งมีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยลดความรุนแรงของความขัดแย้งลงได้

ในส่วนของสาเหตุจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น เหตุที่พบน้อยอันเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ อยู่มาก ในการเข้าร่วมประชุมหรือปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ นั้น เป็นไปไม่ได้ที่สมาชิกทุกคนในโรงเรียนจะต้องเข้าร่วมประชุมด้วยกัน เพราะมีจำนวนมาก ดังนั้นในการประชุมชี้แจงหรือให้นโยบายต่าง ๆ ผู้ที่มีส่วนรวมในการตัดสินใจกับผู้บริหารส่วนใหญ่จึงเป็นหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหมวด ซึ่งการจัดสายการบังคับบัญชาที่ดีก็จะสามารถลดความขัดแย้งลงได้ ส่วนในสาเหตุของการบิดเบือนข่าวสารนั้น Schmidt (1974) กล่าวว่า หน่วยงานที่เน้นการติดต่อสื่อสารเฉพาะเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ เนื่องจากบางหน่วยงานสายการบังคับบัญชาอาจยาวมาก การติดต่อสื่อสารจึงไม่ทั่วถึง ไม่ชัดเจน กำกวมหรือไม่เพียงพอ โดย Miles (อ้างถึงในถวิล เกื้อกุล, 2530) กล่าวว่า เมื่อบุคคลคนหนึ่งเข้าไปในผิดในข่าวสาร หรือเมื่อข่าวสารหรือ ข้อมูลถูกยับยั้ง มีอยู่บ่อยครั้งที่บุคคลจะตอบสนองด้วยความรู้สึกคับข้องใจ และความโกรธซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งในที่ส่วน ส่วนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ที่พบความขัดแย้งจากสาเหตุนี้อยู่ในระดับที่พบน้อย อันเนื่องมาจากโรงเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่มีการจัดโครงสร้างหรือสายการบังคับบัญชาที่ดีทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามลำดับ ดังนั้นจึงพบความขัดแย้งจากสาเหตุนี้ในระดับน้อย ส่วนสาเหตุความแตกต่างของสมาชิกนั้น ตามปกตินิสัยของคนไทยเป็นคนที่คุณธรรมอยู่ในจิตใจ มีการเคารพผู้ที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิสูงกว่า มีการเคารพนับถือกันตามระดับอาวุโส ดังนั้นปัญหาที่เกิดจาก

สาเหตุนี้จึงพบในระดับน้อย ส่วนความขัดแย้งที่เกิดจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยนั้นจะเห็นได้ว่าพบความขัดแย้งจากสาเหตุนี้เล็กน้อย เนื่องจากจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานทางราชการที่มีการจัดระบบโครงสร้างที่ชัดเจนมีการแบ่งแผนก ฝ่าย หรือหมวดที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายแต่ละหมวดในลักษณะคำสั่งที่ชัดเจน ดังนั้นปัญหาความขัดแย้งจากสาเหตุนี้จึงพบได้น้อย

ลำดับสุดท้ายของสาเหตุความขัดแย้งที่พบในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ก็คือ ความไม่ลงรอยในสถานภาพซึ่งพบอยู่ในระดับที่น้อย สาเหตุอันเนื่องมาจาก โครงสร้างหรือการขัดสาย การบังคับบัญชาเป็นไปในรูปแบบที่แน่นอนตามระบบราชการ ดังนั้นการสั่งงานกันจึงเป็นไปในลักษณะตามสายงานตามลำดับชั้น จึงช่วยลดความขัดแย้งในลักษณะนี้ได้ ทั้งนี้รวมไปถึงวิถีชีวิตและลักษณะนิสัยของคนไทยที่ยึดถือกันตามลำดับอาวุโส ปัญหาในลักษณะนี้จึงพบได้น้อยมาก

2. สาเหตุความขัดแย้งที่พบในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ตามการรับรู้ของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารรับรู้สาเหตุความขัดแย้งที่พบมากลำดับแรกคือ การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกันโดยมีสาเหตุความขัดแย้งด้านความไม่พอใจในบทบาท และความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผล และระบบการให้รางวัลอยู่ในระดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนครูอาจารย์รับรู้สาเหตุความขัดแย้งที่พบมากเป็นลำดับแรก คือสาเหตุมาจาก ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลรองลงมาคือความไม่พอใจในบทบาทและการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกันตามลำดับ ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่พบเป็นลำดับสุดท้าย พบว่าผู้บริหารรับรู้ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน เป็นสาเหตุที่พบน้อยที่สุดส่วนครูอาจารย์รับรู้ สาเหตุความขัดแย้งจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยพบน้อยที่สุด

จากการรับรู้ที่แตกต่างกันถึงสาเหตุความขัดแย้งที่พบในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ของผู้บริหารและครูอาจารย์นั้น อาจเกิดจากการรับรู้ของแต่ละคนที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจาก คุณวุฒิ วิทยวุฒิ และประสบการณ์ในการตัดสินใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นสาเหตุทำให้การประเมินค่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นผิดไปจากความเป็นจริง โดยเจมส์ จี มาร์ช และเฮร์เบิร์ต เอ ไชมอน (1985) กล่าวว่า ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจมีสาเหตุมาจากความซับซ้อนของปัญหา และขาดประสบการณ์ในอดีตเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ในการตัดสินใจ หากความซับซ้อนของปัญหายังมีน้อยเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็จะยิ่งน้อยลงมากเท่านั้น และเช่นเดียวกันหากมีประสบการณ์ในอดีตมาก ความขัดแย้งภายในบุคคลก็จะมีน้อยเช่นกัน ในทาง

ตรงกันข้ามหากความซับซ้อนของปัญหายิ่งมีมากเท่าใดและประสบการณ์ในอดีตยิ่งมีน้อย ความยากในการตัดสินใจก็จะเกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความแตกต่างของการรับรู้ของแต่ละคน

3. สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่สาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความไม่ลงรอยในสถานภาพ และการบิดเบือนข่าวสาร แม้สาเหตุความขัดแย้งที่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ระดับความขัดแย้งที่พบตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ก็อยู่ในระดับเดียวกัน ยกเว้นสาเหตุด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล

จากผลการวิจัยสาเหตุของความขัดแย้งที่พบในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ที่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญนั้น แต่ระดับความขัดแย้งที่พบอยู่ในระดับเดียวกันดังนี้คือ สาเหตุความขัดแย้งด้านรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งที่พบตามการรับรู้ของผู้บริหาร = 1.12 ครูอาจารย์ = 0.81 โดยระดับที่พบอยู่ในระดับพบน้อยเหมือนกัน ส่วนสาเหตุความขัดแย้งด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของผู้บริหาร = 1.26 ครูอาจารย์ = 0.84 โดยระดับที่พบอยู่ในระดับที่พบน้อยเหมือนกัน สาเหตุด้านความไม่ลงรอยในสถานภาพ ค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งของผู้บริหาร = 1.06 ครูอาจารย์ = 0.59 ซึ่งอยู่ในระดับที่พบน้อย ส่วนสาเหตุด้านการบิดเบือนข่าวสาร ค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหาร = 1.10 ครูอาจารย์ = 0.95 ซึ่งอยู่ในระดับที่พบน้อยเหมือนกัน ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและระดับความขัดแย้งที่พบแตกต่างกันคือ สาเหตุด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล โดยค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหาร = 1.30 ซึ่งพบในระดับพบน้อย ส่วนค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของครูอาจารย์ = 1.81 ซึ่งพบในระดับปานกลาง

จากค่าเฉลี่ยทางสถิติแสดงให้เห็นว่าสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระดับความขัดแย้งที่พบแตกต่างกันคือ สาเหตุด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล แสดงให้เห็นว่าองค์กรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรมาก ปัญหาความขัดแย้งด้านการประเมินผลและการให้รางวัลก็จะมีมากขึ้นด้วย เนื่องจากว่าองค์กรเหล่านี้มีหลายหมวดหลายแผนก ดังนั้นรูปแบบการทำงาน เป้าหมาย ตลอดจนวิธีการประเมินผลงานจึงแตกต่างกันมาก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งระดับการ

รับรู้ของครูอาจารย์ที่พบอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบในระดับที่สูงกว่าการรับรู้ของผู้บริหารที่พบในระดับน้อย อันเนื่องมาจากครูอาจารย์หรือผู้ได้บังคับบัญชาคิดว่าเกณฑ์การประเมินผลหรือระบบการให้รางวัลยังมีความแตกต่าง ซึ่งตัวของเขาเองรับรู้ได้ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากความคาดหวังไม่ได้รับการตอบสนอง จึงทำให้เกิดการระบายความรู้สึกบางอย่างออกมาในการตอบแบบสอบถาม (จุง และแมกกินสัน, 1981) ในส่วนของผู้บริหารระดับความขัดแย้งที่พบค่าเฉลี่ยออกมาอยู่ในระดับที่พบน้อย แสดงว่าผู้บริหารคิดว่า การประเมินผลงานและระบบการให้รางวัลของโรงเรียนมีความเหมาะสม จึงทำให้สาเหตุความขัดแย้งที่พบอยู่ในระดับที่พบน้อย ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในอำนาจหน้าที่ (Authority) และอาจแฝงโดยผู้บังคับบัญชามักจะเห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเองในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่คิดว่าเป็นเช่นนั้น (Anthony, 1981)

4. วิธีการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ในภาพรวม พบว่าการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ผู้บริหารจะแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงาน หรือให้ทำงานร่วมกัน รองลงมาคือการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุ และ ผู้บริหารใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ในการแก้ไขความขัดแย้งจากสาเหตุนี้ผู้บริหารและครูอาจารย์รับรู้ว่าการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับเทคนิคลดความขัดแย้งของ จุงและแมกกินสัน (1981) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องค้นหาเป้าหมายที่ร่วมกันได้ระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้ง ซึ่งการหาเป้าหมายร่วมให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันพัฒนา เป้าหมายที่ขัดแย้งร่วมกันขึ้นมา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย จะทำให้กลุ่มมีมิตรภาพ ที่ดีต่อกัน และร่วมมือกันได้ดีขึ้น (อรุณ รักธรรม, 2525) ส่วนวิธีการแก้ไขความขัดแย้งในระดับรองลงมาคือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุ การแก้ปัญหานี้จะเกิดในลักษณะเผชิญหน้ากับปัญหา สาเหตุของปัญหาจะถูกนำมาพิจารณาร่วมกัน (พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์, 2531) ในรูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขให้เห็นคุณค่าแก่เป้าหมาย และสัมพันธ์ภาพและหาทางออกที่สนองต่อ เป้าหมายทั้งของตนเองและผู้อื่น พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหาการ หาทางแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น (Johnson และ Johnson, 2000)

ส่วนวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยที่ผู้บริหารใช้น้อยที่สุดได้แก่ การใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ ซึ่งเป็นการแก้ไขความขัดแย้งแบบบังคับหรือใช้กำลัง ผู้บริหารจะพยายามใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) โดยคำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการ

ของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้ามโดยการ บังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตัวเองกำหนด (Johnson และ Johnson, 2000) ซึ่ง สอดคล้องกับ พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) ที่กล่าวว่า การเข้าครอบงำหรือการใช้อำนาจแทรกแซง เป็นวิธีการที่รวดเร็วที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และเป็นการแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของ อำนาจที่ยังมีอยู่ในองค์กร

การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ผู้บริหาร และครูอาจารย์รับรู้ที่ผู้บริหารแก้ไขปัญหานี้โดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ ปัญหาที่สาเหตุ รองลงมาคือ การที่ผู้บริหารเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และ ผู้บริหารใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด สำหรับการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีลักษณะการแก้ไขความขัดแย้งคล้าย ๆ กับวิธีการแก้ไขความ ขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารใช้รองลงมาคือ การเข้าร่วม เจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย มีความ พอใจในข้อยุติของการแก้ปัญหาไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่ง คือทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเป็นผู้ “ให้” และผู้ “รับ” ผลที่ ออกมาจึงรู้สึกว่ายุติธรรม โดยทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเต็มใจที่จะให้มีการเจรจาตกลงกันไม่ว่าโดยตรงหรือ โดยผ่านบุคคลที่สาม (พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์, 2531)

การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการ ให้รางวัล ผู้บริหารและครูอาจารย์รับรู้ที่ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้ง โดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ การที่ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทาง แก้ไขปัญหาร่วมกัน และ ผู้บริหารใช้วิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับน้อยที่สุด ซึ่งในการแก้ไข ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างไป เกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลนั้นผู้บริหารจะ ต้องประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นชี้ให้เห็นผลดีผลเสียของปัญหา พยายามที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายที่ ขัดแย้งกับเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกับมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัวพยายามคิดพาสาเหตุ ของปัญหาว่าเกิดจากอะไรแล้วหาทางแก้ปัญหที่เกิดขึ้นจากสาเหตุ และพยายามกระตุ้นให้ทุกฝ่าย เห็นความสำคัญของงานส่วนรวม (พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์, 2531) ส่วนวิธีการแก้ไขความขัดแย้งใน ระดับ รองลงมาคือ การเข้าร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกันวิธีการนี้จะเป็นแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า โดยมีได้ค้นหาสาเหตุของปัญหาจะเป็นไปในลักษณะแบ่งปันผลประโยชน์ที่มีอยู่โดยให้เกิด ความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ส่วนวิธีการใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับเกิดขึ้นน้อยที่สุด

การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ในสาเหตุด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารและครูอาจารย์รับรู้ว่าคุณบริหารแก้ปัญหามาโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุมากที่สุด โดยมีการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน อยู่ในลำดับรองลงมา โดยมีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกแก้ไขความขัดแย้งเอง จากสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การที่ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุมากที่สุด โดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการแก้ปัญหามาโดย พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วนำมาหาทางออกร่วมกับการทำงานที่ผู้บริหารใช้วิธีการนี้แก้ไขความขัดแย้งแสดงว่าผู้บริหารใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ Reddin (1970) ซึ่งผู้บริหารใช้พฤติกรรมแบบนักบริหาร ซึ่งลักษณะผู้บริหารแบบนี้จะเป็นตัวอย่างของผู้บริหารที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะรู้ความต้องการของบุคคล และความต้องการของหน่วยงาน และรู้ว่าทุกคนต้องพึ่งพาอาศัยกัน และต้องการอิสระทั้งสองฝ่าย และยินดีที่จะรับฟังและแก้ปัญหาคือข้อขัดแย้งของทุกฝ่ายและเห็นว่าปัญหาทั้งหลายแก้ไขได้โดยทุกฝ่ายยอมรับ ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในลำดับรองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน ซึ่งการใช้วิธีการนี้แก้ปัญหามันบางครั้งอาจทำให้ความขัดแย้งมีระดับเพิ่มขึ้นได้เนื่องจากความแตกต่างทางด้านความคิด ความรู้ ค่านิยม และความเชื่อ เมื่อให้คนเหล่านี้มาทำงานร่วมกัน อาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ ดังนั้น ความขัดแย้งอาจยังคงมีอยู่และอาจแพร่ขยายต่อไปได้ ส่วนการที่ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองอยู่ในระดับที่น้อย แสดงว่าผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจและให้ความสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้ง และมีส่วนน้อยที่ไม่สนใจแก้ไขความขัดแย้งโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแต่ละหน่วย แก้ปัญหาเองส่วนตัวผู้บริหารจะทำตัวหลีกเลี่ยงหรือนิ่งเฉยโดยมีความคาดหวังว่าเหตุการณ์จะคลี่คลายไปเอง (พัฒนาพงศ์ กาญจนโรจน์, 2527) แต่วิธีการนี้มีข้อเสียตรงที่ว่า ความขัดแย้งอาจยังคงมีอยู่ เนื่องจากสาเหตุความขัดแย้งไม่ได้รับความสนใจ เมื่อเวลานานไปความขัดแย้งอาจก่อตัวขึ้นมาใหม่ได้

การแก้ไขความขัดแย้งจากสาเหตุ ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน ผู้บริหารและครูอาจารย์รับรู้ว่าคุณบริหารแก้ไขความขัดแย้ง โดยวิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุมากที่สุด รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และใช้วิธีการไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเองน้อยที่สุด ซึ่งในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารในสาเหตุนี้สอดคล้องกับการแก้ไขความขัดแย้งในสาเหตุการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่วิธีการแก้ปัญหามันในระดับรองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน อาจแก้ปัญหามา

ผลมากกว่า สาเหตุการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เนื่องมาจากว่าบุคคลที่มีความแตกต่างด้าน อายุ การศึกษา สถานภาพทางสังคม เมื่อกำหนดเป้า หมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันอาจทำให้ บุคคล เหล่านี้เห็นอกเห็นใจ และเกิดการร่วมมือกันในการทำงานได้ เป็นการลดความขัดแย้งได้อีกวิธีหนึ่ง ในที่นี้ ผู้บริหารอาจเพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ ระหว่างกลุ่มให้มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น (อรุณ รัชธรรม, 2525)

การแก้ไขความขัดแย้งด้านความไม่ลงรอยในสถานภาพ จากผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารและ ครูอาจารย์รับรู้ว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหา ทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด แสดงว่าผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่คิดว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่จะต้องรีบแก้ไข และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและจะเป็นผลร้ายแก่ องค์กรการ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะเป็นตัวบ่งบอกถึงความผิดพลาดในองค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหาร ส่วนใหญ่จึงใส่ใจที่จะแก้ไขความขัดแย้งด้านความไม่ลงรอยในสถานภาพ โดยการค้นหาสาเหตุของ ความขัดแย้ง ซึ่งสาเหตุหลักของความขัดแย้งก็คือ ผู้ที่มีสถานภาพต่ำกว่าไม่ว่าจะเป็นเรื่องอายุ การ ศึกษา เงินเดือน เป็นต้น ไปสั่งงานผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่า ซึ่งส่วนใหญ่เกิดขึ้นระหว่างหมวด หรือแผนก สำหรับการแก้ปัญหาโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุนั้นอาจได้ ผลบ้าง แต่ปัญหาเหล่านี้ผู้บริหารควรแก้ปัญหาโดยการกำหนดกฎระเบียบหรือโครงสร้างการบริหาร งานให้ชัดเจน การสั่งงานให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งการแก้ปัญหาโดยวิธีการนี้น่าจะได้ผล ดียิ่งขึ้น ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารใช้รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายหรือให้ทำงานร่วมกัน วิธีการนี้ อาจใช้ได้ผลน้อย เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งในเรื่องนี้ส่วนใหญ่เป็นปัญหาระหว่างบุคคลต่างกลุ่ม หรือต่างแผนกกัน ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้น้อยที่สุดได้แก่ การใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ แสดงว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้รับบริหารงานแบบเผด็จการหรือใช้อำนาจ ผู้บริหารเหล่านี้จะใช้เหตุผล ในการทำงานหรือแก้ปัญหา แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ในการทำงาน ผู้บริหารเหล่านี้ยอมที่จะเสียเวลา เพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาเพื่อที่จะให้เกิดความร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียน

การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารด้านความไม่พอใจในบทบาท ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับ ความคาดหวังในตำแหน่งหรือรางวัลในการทำงาน เช่น ขันเงินเดือน ตำแหน่งตามสายงาน เป็นต้น จาก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์คิดว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึง ปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุโดยผู้บริหารจะใช้วิธีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง การ เผชิญหน้าหรือการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ เป็นกระบวนการอันจะนำไปสู่การร่วมมือทั้งนี้ เพราะจะทำให้ได้ศึกษาถึงความขัดแย้งอย่างลึกซึ้งเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้ง

สองฝ่าย รวมทั้งการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพื่อให้รู้แนวคิดของแต่ละบุคคลอย่างแจ่มชัด เพื่อหา ข้อยุติหรือคลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารใช้ลำดับรองลงมาได้แก่การกำหนด เป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน ผู้บริหารที่ใช้การแก้ปัญหาวิธีนี้มีความคิดว่าเมื่อสมาชิกได้ทำงานร่วมกันหรือมีเป้าหมายในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อกันทุกฝ่าย จะทำให้เกิดมิตรภาพที่ดีต่อกันและร่วมมือกันได้ดีขึ้น (อรุณ รัทธธรรม,2525) ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารใช้น้อยที่สุดได้แก่การไม่สนใจโดยปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งผ่านไปโดยไม่สนใจ ซึ่งในกรณีความขัดแย้งสาเหตุนี้ เช่น การพิจารณาความดี ความชอบหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน ถ้าผู้บริหารไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้น โดยคิดว่า ถ้าปล่อยให้เวลาผ่านไป ความขัดแย้งก็จะหมดไป อาจเป็นความคิดที่ผิด เพราะถ้าพิจารณาให้ดีกว่าการแก้ปัญหาโดยวิธีการนี้ เป็นการแก้ปัญหาโดยไม่ได้พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาถ้าหากปัญหาไม่สลายไปตามเวลา ปัญหาความขัดแย้งอาจประทุขึ้นมาได้อีกครั้ง

การแก้ไขความขัดแย้งจากสาเหตุจากการบิดเบือนข่าวสาร จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์รับรู้ว่ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุนั้นเป็นการแก้ไขปัญหาจากสาเหตุผู้บริหารพยายามที่จะหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการให้คู่กรณีมาอภิปรายร่วมกันถึงหัวข้อความขัดแย้งซึ่งเป็นสาเหตุมาจากการติดต่อสื่อสาร และพยายามที่จะทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางแก้ปัญหาพร้อมกันและจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับซึ่งผลที่เกิดขึ้นมีสองลักษณะคือ 1. ความเห็นสอดคล้องกันเท่ากับชนะทั้งสองฝ่าย 2. การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน จะก่อให้เกิดการร่วมมือกันมากขึ้น (อรุณ รัทธธรรม,2525)

อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีนี้ อาจได้ผลน้อยกว่าการกำหนดกฎระเบียบหรือโครงสร้างของหน่วยงานให้ชัดเจนโดยจัดให้มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน การสั่งงานหรือการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปตามลำดับชั้น วิธีการนี้อาจแก้ไขความขัดแย้งได้ดีขึ้น ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารใช้ลำดับรองลงมาได้แก่ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดี เพราะการทำงานร่วมกันจะทำให้สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันมากขึ้น ทำให้ปัญหาด้านการบิดเบือนข่าวสารลดลงได้ ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารใช้น้อยที่สุดได้แก่ การปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขปัญหาเอง การแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีนี้อาจได้ผลน้อย เพราะยังจะทำให้ปัญหาทวีความรุนแรงขึ้น เนื่องจากเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น การติดต่อสื่อสารก็จะหยุดไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรใช้วิธีการนี้แก้ปัญหาดังกล่าว

5. การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์ พบว่าสาเหตุความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันได้แก่สาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย โดยผู้บริหารรับรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทุกคน ส่วนครูอาจารย์รับรู้ที่ผู้บริหารใช้วิธีการนี้แก้ปัญหามากที่สุดคือ 120 คน และรับรู้ที่ผู้บริหารใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุดคือ 132 คน สาเหตุความขัดแย้งที่ผู้บริหารและครูอาจารย์รับรู้ถึงการแก้ปัญหาคือ การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน โดยผู้บริหารรับรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ 147 คน ส่วนครูอาจารย์รับรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการนี้แก้ไขปัญหามากที่สุดคือ 122 คน และรับรู้ที่ผู้บริหารใช้วิธีการร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกันมากที่สุด 123 คน

จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารและครูอาจารย์รับรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งเหมือนกัน จะมีแตกต่างกันเพียงสองสาเหตุคือ สาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยและสาเหตุจากการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์รับรู้เหมือนกันว่า ผู้บริหารใช้วิธีการเดียวกันในการแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด ได้แก่ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้เราสามารถมองภาพการบริหารงานและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารได้ว่าเป็นคนที่ชอบที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจำเป็นที่จะต้องได้รับการแก้ไข โดยมีความคิดว่าทุกปัญหามีทางออก หากหาสาเหตุของปัญหาได้ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายเต็มที่ วิธีการที่ดีที่สุดคือ รับฟังอย่างตั้งใจและถ่วงน้ำหนักเวลาให้พอสรุปและตรวจจุดที่เกิดปัญหา (Thomas Cardon อ้างถึงในวีระพงษ์ แสนโกช, 2533) ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารใช้มากเป็นลำดับรองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารคิดว่า การที่จะลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานนั้นจะต้องสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานให้มากขึ้น อาจทำได้โดยการกำหนดงานให้ทำร่วมกันหรือการกำหนดเป้าหมายให้สมาชิกหรือกลุ่มรับผิดชอบร่วมกัน หรืออาจจัดงานพบปะสังสรรค์กันมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้สมาชิกหรือกลุ่มบุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากขึ้น ซึ่งวิธีการนี้สามารถใช้ได้ดีกับปัญหาความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน ความไม่ลงรอยในสถานภาพและปัญหาการบิดเบือนข่าวสาร วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารใช้กันมากรองลงมาอีกก็คือ การที่ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน วิธีการนี้ส่วนใหญ่จะเป็นการต่อรองถึงผลประโยชน์ที่มีโดยพยายามหาข้อยุติโดยให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับ

วิธีการนี้ใช้ได้ดีกับปัญหาความไม่พอใจในบทบาท ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล และปัญหาการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน

วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้ในระบับน้อยที่สุด คือ วิธีการไม่สนใจปล่อยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสม เพราะการแก้ไขความขัดแย้งวิธีการนี้ผู้บริหารจะไม่สนใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และพยายามกลบเกลื่อนปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประทุม โพธิกุล (2529) ที่ผู้บริหารใช้วิธีการนี้น้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติสำหรับหน่วยงาน
2. ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้เทคนิคและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
3. ผู้บริหารควรติดตามพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสถานศึกษา

1. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรจัดการอบรมให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อันเป็นแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
2. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรติดตามผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความขัดแย้งเพื่อที่จะสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารในสังกัดต่อไป
3. สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนเกี่ยวกับการบริการศึกษา ควรมีการเรียนการสอนเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรทำการการวิจัยเรื่องสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. ควรทำการวิจัยเรื่องเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย