

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามตารางที่ 4

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์) ตามตารางที่ 6 - 8

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาของสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์) ตามตารางที่ 9 - 12

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์) ตามตารางที่ 13 - 17

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N=294)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	138	46.9
หญิง	156	53.1
รวม	294	100.0
<b>อายุราชการ</b>		
11 – 20 ปี	12	4.1
21 – 30 ปี	163	55.4
31 ปี ขึ้นไป	119	40.5
รวม	294	100.0
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	164	55.8
ปริญญาโท	130	44.2
รวม	294	100.0
<b>ตำแหน่งในโรงเรียน</b>		
ผู้อำนวยการ	147	50.0
ครูอาจารย์	147	50.0
รวม	294	100.0

จากตาราง 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 294 คน เป็นเพศหญิง เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายมีจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 46.9 ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 21 – 30 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมา มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไปจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 และมีอายุราชการ 11 – 20 ปี น้อยที่สุดจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 ที่เหลือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 และมีตำแหน่งในโรงเรียนเป็นผู้อำนวยการ และครูอาจารย์จำนวนที่เท่ากัน คือ 147 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์) ตามตารางที่ 6-8**

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ภาพรวมผู้บริหารและครูอาจารย์)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย	0.97	0.35
1.1 การกำหนดบทบาทหน้าที่และระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานก้าวก่ากัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.02	0.70
1.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่และระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานซ้ำซ้อน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.94	0.43
1.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่และระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยงกันปฏิบัติงาน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.06	0.58
1.4 การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนที่เน้นความเป็นทางการสูงทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนไม่สามารถยืดหยุ่น นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.86	0.66
2. การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน	1.37	0.55
2.1 งบประมาณของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.27	0.62

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
2.2 วัตถุประสงค์ของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้ แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.46	0.66
2.3 ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัด สรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.57	0.82
2.4 บุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องการที่จะ ใช้งบประมาณที่มีจำกัดพร้อมกันทำให้เกิดการแข่งขันหรือ แก่งแย่งกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.40	0.79
2.5 บุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องการที่จะ ใช้วัตถุประสงค์ที่มีจำกัดพร้อมกันทำให้เกิดการแข่งขันหรือ แก่งแย่งกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.32	0.92
2.6 บุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องการที่จะ ใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีจำกัดพร้อมกันทำให้เกิดการแข่งขัน หรือแก่งแย่งกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.20	0.62
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบ การให้รางวัล	1.56	0.83
3.1 เกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่ บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัด แย้ง	1.61	0.74
3.2 เกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่แผนก ต่าง ๆ ในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.50	1.03
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1.05	0.58
4.1 บุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีความแตกต่างด้านความคิด ค่านิยม และความเชื่อถือ ทำ ให้เกิดการโต้แย้ง นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.08	0.72

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
4.2 บุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนข้อมูลที่แต่ละคนมีอยู่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.06	0.73
4.3 บุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีขั้นตอนการร่วมมือและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.02	0.61
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน	0.97	0.40
5.1 พื้นฐานทางครอบครัวของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.05	0.76
5.2 ค่านิยมของบุคลากรบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.05	0.64
5.3 การศึกษาของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.06	0.65
5.4 อายุของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.00	0.60
5.5 สถานภาพทางสังคมของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.90	0.46
5.6 อายุงานของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.78	0.61
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ	0.83	0.49
6.1 บุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีอายุงานมากกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.87	0.65
6.2 บุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีอายุมากกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.85	0.60

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
6.3 บุคลากรของโรงเรียนที่มีการศึกษาดำกว่าจำเป็นต้อง สั่งงานผู้ที่มีค่าจ้างสูงกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.92	0.69
6.4 บุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่ง งานผู้ที่มีอายุงานมากกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.69	0.64
7. ความไม่พอใจในบทบาท	1.37	0.59
7.1 บุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือ รางวัลตามความต้องการ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.23	0.77
7.2 บุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือ รางวัลที่เพียงพอกับความต้องการ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.51	0.83
8. การบิดเบือนข่าวสาร	1.03	0.46
8.1 การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนระหว่างหน่วยงานระดับ บนและล่างมีการส่งข้อมูลไม่ชัดเจน บิดเบือน หรือกำกวม นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.01	0.56
8.2 การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนระหว่างหน่วยงานระดับ บนและล่างมีการปกปิดข้อมูลกันโดยเจตนา นำไปสู่ความ ขัดแย้ง	1.12	0.56
8.3 การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนระหว่างหน่วยงานระดับ เดียวกันมีการส่งข้อมูลไม่มีความชัดเจน บิดเบือน หรือกำกวม นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.06	0.58
8.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานใน โรงเรียนไม่เข้าใจกันเพราะความหมายหรือภาษาที่ใช้แตกต่างกัน กันเนื่องจากพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.14	0.79

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง	
	(N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
8.5 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานในโรงเรียนไม่มีความเข้าใจความหมายหรือภาษาที่ใช้เนื่องจากการศึกษาหรือการฝึกอบรมที่ต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.82	0.52

จากตาราง 6 พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารและครูอาจารย์มีการรับรู้ถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีสาเหตุจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผล และระบบการให้รางวัล ( $\bar{X} = 1.56$ ) รองลงมาคือ การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ( $\bar{X} = 1.37$ ) และลำดับที่ 3 คือ ความไม่พอใจในบทบาท ( $\bar{X} = 1.37$ ) และเมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า เรื่องทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้งมากที่สุด ( $\bar{X} = 1.57$ ) เรื่องบุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือรางวัลที่เพียงพอกับความต้องการ นำไปสู่ความขัดแย้งเป็นลำดับที่ 2 ( $\bar{X} = 1.51$ ) และเรื่องวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง เป็นลำดับที่ 3 ( $\bar{X} = 1.46$ ) ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เฉพาะผู้บริหาร)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย	1.13	0.33
1.1 การกำหนดบทบาทหน้าที่และระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานก้าวก่ากัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.18	0.79
1.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่และระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานซ้ำซ้อน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.93	0.53
1.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่และระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยงกันปฏิบัติงาน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.25	0.66
1.4 การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนที่เน้นความเป็นทางการสูงทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนไม่สามารถยืดหยุ่น นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.16	0.65
2. การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน	1.39	0.39
2.1 งบประมาณของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.53	0.59
2.2 วัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.41	0.58
2.3 ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.56	0.65
2.4 บุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องการที่จะใช้งบประมาณที่มีจำกัดพร้อมกันทำให้เกิดการแข่งขันหรือแก่งแย่งกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.35	0.70



ตารางที่ 7 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
2.5 บุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องการที่จะใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีจำกัดพร้อมกันทำให้เกิดการแข่งขันหรือแก่งแย่งกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.24	0.78
2.6 บุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องการที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีจำกัดพร้อมกันทำให้เกิดการแข่งขันหรือแก่งแย่งกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.23	0.55
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล	1.30	0.65
3.1 เกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนแตกต่างกันนำไปสู่ความขัดแย้ง	1.46	0.71
3.2 เกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่แผนกต่าง ๆ ในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.15	0.78
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1.26	0.54
4.1 บุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีความแตกต่างด้านความคิด ค่านิยม และความเชื่อถือ ทำให้เกิดการโต้แย้ง นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.37	0.58
4.2 บุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนข้อมูลของแต่ละคนมีอยู่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.33	0.63
4.3 บุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีขั้นตอนการร่วมมือและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.09	0.69

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน	1.01	0.39
5.1 พื้นฐานทางครอบครัวของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.27	0.77
5.2 ค่านิยมของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.90	0.69
5.3 การศึกษาของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.10	0.72
5.4 อายุของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.05	0.58
5.5 สถานภาพทางสังคมของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.83	0.47
5.6 อายุงานของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.90	0.70
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ	1.07	0.34
6.1 บุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีอายุงานมากกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.11	0.68
6.2 บุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีอายุมากกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.14	0.51
6.3 บุคลากรของโรงเรียนที่มีการศึกษาต่ำกว่าจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีค่าจ้างสูงกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.16	0.35
6.4 บุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีอายุงานมากกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.86	0.71

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
7. ความไม่พอใจในบทบาท	1.37	0.61
7.1 บุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือรางวัลตามความต้องการ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.46	0.70
7.2 บุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือรางวัลที่เพียงพอกับความต้องการ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.28	0.72
8. การบิดเบือนข่าวสาร	1.10	0.40
8.1 การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนระหว่างหน่วยงานระดับบนและล่างมีการส่งข้อมูลไม่ชัดเจน บิดเบือน หรือกำกวม นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.03	0.70
8.2 การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนระหว่างหน่วยงานระดับบนและล่างมีการปกปิดข้อมูลกันโดยเจตนา นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.15	0.59
8.3 การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนระหว่างหน่วยงานระดับเดียวกันมีการส่งข้อมูลไม่มีความชัดเจน บิดเบือน หรือกำกวม นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.04	0.62
8.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานในโรงเรียนไม่เข้าใจกันเพราะความหมายหรือภาษาที่ใช้แตกต่างกันเนื่องจากพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.39	0.64
8.5 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานในโรงเรียนไม่มีความเข้าใจความหมายหรือภาษาที่ใช้เนื่องจากการศึกษาหรือการฝึกอบรมที่ต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.90	0.58

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีสาเหตุจากการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ( $\bar{X} = 1.39$ ) รองลงมา

คือ ความไม่พอใจในบทบาท ( $\bar{X}=1.37$ ) และลำดับที่ 3 คือ ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผล และระบบการให้รางวัล ( $\bar{X}=1.30$ ) และเมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า เรื่องทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้งมากที่สุด ( $\bar{X}=1.56$ ) เรื่องงบประมาณของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้งเป็นลำดับที่ 2 ( $\bar{X}=1.53$ ) และลำดับที่ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ เรื่องเกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนแตกต่างกัน ( $\bar{X}=1.46$ ) และบุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือรางวัลที่เพียงพอกับความต้องการ ( $\bar{X}=1.46$ ) ตามลำดับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เฉพาะครูอาจารย์)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย	0.81	0.30
1.1 การกำหนดบทบาทหน้าที่และระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานก้าวร้าวกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.87	0.56
1.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่และระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานซ้ำซ้อน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.95	0.29
1.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่และระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกันปฏิบัติงาน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.86	0.40
1.4 การกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนที่เน้นความเป็นทางการสูงทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนไม่สามารถยืดหยุ่น นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.57	0.54
2. การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน	1.35	0.67
2.1 งบประมาณของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.01	0.55
2.2 วัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.50	0.73
2.3 ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนไม่เพียงพอกับการจัดสรรให้แผนกต่าง ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.59	0.96
2.4 บุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องการที่จะใช้งบประมาณที่มีจำกัดพร้อมกันทำให้เกิดการแข่งขันหรือแก่งแย่งกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.46	0.88

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
2.5 บุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องการที่จะใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีจำกัดพร้อมกันทำให้เกิดการแข่งขันหรือแก่งแย่งกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.39	1.03
2.6 บุคลากรหรือแผนกต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องการที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีจำกัดพร้อมกันทำให้เกิดการแข่งขันหรือแก่งแย่งกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.18	0.69
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล	1.81	0.90
3.1 เกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.77	0.74
3.2 เกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่แผนกต่าง ๆ ในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.86	1.13
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.84	0.54
4.1 บุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีความแตกต่างด้านความคิด ค่านิยม และความเชื่อถือ ทำให้เกิดการโต้แย้ง นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.78	0.74
4.2 บุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนข้อมูลของแต่ละคนมีอยู่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.80	0.73
4.3 บุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีขั้นตอนการร่วมมือและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.95	0.51
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน	0.98	0.41

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
5.1 พื้นฐานทางครอบครัวของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.82	0.69
5.2 ค่านิยมของบุคลากรบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.20	0.54
5.3 การศึกษาของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.01	0.56
5.4 อายุของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.95	0.62
5.5 สถานภาพทางสังคมของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.98	0.43
5.6 อายุงานของบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.67	0.47
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ	0.60	0.51
6.1 บุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีอายุงานมากกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.64	0.52
6.2 บุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีอายุมากกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.56	0.54
6.3 บุคลากรของโรงเรียนที่มีการศึกษาต่ำกว่าจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีค่าจ้างสูงกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.68	0.74
6.4 บุคลากรของโรงเรียนที่มีอายุงานน้อยจำเป็นต้องสั่งงานผู้ที่มีอายุงานมากกว่า นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.52	0.50
7. ความไม่พอใจในบทบาท	1.37	0.57
7.1 บุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือรางวัลตามความต้องการ นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.99	0.76

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	ระดับความขัดแย้ง (N = 294)	
	$\bar{X}$	S.D.
7.2 บุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือรางวัลที่เพียงพอกับความต้องการ นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.75	0.87
8. การบิดเบือนข่าวสาร	0.96	0.50
8.1 การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนระหว่างหน่วยงานระดับบนและล่างมีการส่งข้อมูลไม่ชัดเจน บิดเบือน หรือกำกวม นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.00	0.61
8.2 การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนระหว่างหน่วยงานระดับบนและล่างมีการปกปิดข้อมูลกันโดยเจตนา นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.08	0.53
8.3 การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนระหว่างหน่วยงานระดับเดียวกันมีการส่งข้อมูลไม่มีความชัดเจน บิดเบือน หรือกำกวม นำไปสู่ความขัดแย้ง	1.08	0.53
8.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานในโรงเรียนไม่เข้าใจกันเพราะความหมายหรือภาษาที่ใช้แตกต่างกัน เนื่องจากพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.89	0.85
8.5 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานในโรงเรียนไม่มีความเข้าใจความหมายหรือภาษาที่ใช้เนื่องจากการศึกษาหรือการฝึกอบรมที่ต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง	0.73	0.44

จากตาราง 8 พบว่า ครูอาจารย์มีการรับรู้สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีสาเหตุจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล ( $\bar{X}=1.81$ ) รองลงมาคือ ความไม่พอใจในบทบาท ( $\bar{X}=1.35$ ) และลำดับ ที่ 3 คือ การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ( $\bar{X}=1.37$ ) และเมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า เรื่องเกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่แผนกต่าง ๆ ในโรงเรียนแตกต่างกันนำไปสู่ความขัดแย้งมากที่สุด ( $\bar{X}=1.86$ ) เรื่องเกณฑ์การประเมินและระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนแตกต่างกันเป็นลำดับที่ 2 ( $\bar{X}=1.77$ ) และเรื่องบุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือรางวัลที่เพียงพอกับความต้องการ นำไปสู่ความขัดแย้ง เป็นลำดับที่ 3 ( $\bar{X}=1.75$ ) ตามลำดับ



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาของสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น  
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(ผู้บริหารและครูอาจารย์) ตามตารางที่ 9 - 12

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ของสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(ผู้บริหารและครูอาจารย์) จำแนกตามเพศ

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	เพศ					
	ชาย (N = 138)		หญิง (N = 156)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย						
1.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	111	27	121	35	232	62
1.2 ผู้บริหารหาทางไกลเกลี่ย ประนีประนอม	50	88	59	97	109	185
1.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	21	117	37	119	58	236
1.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	-	138	27	129	27	267
1.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	6	132	15	141	21	273
1.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	57	81	55	101	112	182
1.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	98	40	97	59	195	99

ตารางที่ 9 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	เพศ					
	ชาย (N = 138)		หญิง (N = 156)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
2. การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่าง เดียวกัน						
2.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	88	50	128	28	216	78
2.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	27	111	73	83	100	194
2.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	7	131	24	132	31	263
2.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	-	138	25	131	25	269
2.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	34	104	15	141	49	245
2.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	65	73	76	80	141	153
2.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	107	31	131	25	238	56
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การ ประเมินผลและระบบการให้รางวัล						
3.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	88	50	142	14	230	64

ตารางที่ 9 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	เพศ					
	ชาย (N = 138)		หญิง (N = 156)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
3.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	43	95	79	77	122	172
3.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	-	138	66	90	66	228
3.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	12	126	10	146	22	272
3.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	37	101	70	86	107	187
3.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	75	63	108	48	183	111
3.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	101	37	139	17	240	54
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
4.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	119	19	132	24	251	43
4.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	66	72	77	79	143	151
4.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	47	91	56	100	103	191
4.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	-	138	-	156	-	294
4.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	9	129	24	132	33	261

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	เพศ					
	ชาย (N = 138)		หญิง (N = 156)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
4.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	15	123	61	95	76	218
4.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	88	50	143	13	231	63
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน						
5.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	111	27	141	15	252	42
5.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	32	106	31	125	63	231
5.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	25	113	19	137	44	250
5.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	6	132	-	156	6	288
5.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	25	113	12	144	37	257
5.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	62	76	92	64	154	140
5.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	84	54	153	3	237	57
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ						
6.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	82	56	127	29	209	85

ตารางที่ 9 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	เพศ					
	ชาย (N = 138)		หญิง (N = 156)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
6.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย						
ประนีประนอม	68	70	58	98	126	168
6.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ						
หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	29	109	33	123	62	232
6.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น						
แล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	9	129	-	156	9	285
6.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้						
ทำงานร่วมกัน	34	104	10	146	44	250
6.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ						
หรือคำสั่งให้ชัดเจน	53	85	111	45	164	130
6.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	94	44	147	9	241	53
7. ความไม่พอใจในบทบาท						
7.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้						
สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ						
ขัดแย้งเอง	129	9	131	25	260	34
7.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย						
ประนีประนอม	68	70	51	105	119	175
7.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ						
หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	15	123	30	126	45	249
7.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น						
แล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	-	138	3	153	3	291
7.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้						
ทำงานร่วมกัน	6	132	15	141	21	273

ตารางที่ 9 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	เพศ					
	ชาย (N = 138)		หญิง (N = 156)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
7.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	42	96	49	107	91	203
7.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	87	51	147	9	234	60
8. การบิดเบือนข่าวสาร						
8.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	119	19	144	12	263	31
8.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	89	49	53	103	142	152
8.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน	32	106	22	134	54	240
8.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ	-	138	-	156	-	294
8.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	13	125	-	156	13	281
8.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	53	85	92	64	145	149
8.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	111	27	139	17	250	44

จากตาราง 9 พบว่าสาเหตุความขัดแย้งที่มาจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายรับรู้ที่ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 138 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 132 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน จำนวน 117 คน เพศหญิงรับรู้ที่ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงาน

หรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด จำนวน 141 คน รองลงมา คือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ จำนวน 129 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 119 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากกรฟึงพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 138 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 131 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม จำนวน 111 คน เพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงาน ร่วมกันมากที่สุด จำนวน 141 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 132 คน และลำดับที่ 3 คือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุจำนวน 131 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกันมากที่สุด จำนวน 138 คน รองลงมาคือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุจำนวน 126 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 101 คน เพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 146 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 90 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดเป้าหมายงาน หรือให้ทำงานร่วมกันจำนวน 86 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากกรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด จำนวน 138 คน รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 129 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจน จำนวน 123 คน เพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด จำนวน 156 คน รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 132 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกันจำนวน 100 คน สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด จำนวน 132 คน รองลงมาคือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 113 คนเท่ากัน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม จำนวน 106 คน เพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

แล้ว หากทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดจำนวน 156 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 144 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกันจำนวน 137 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากความไม่ลงรอยในสถานภาพ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด จำนวน 129 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 109 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 104 คน เพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด จำนวน 156 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 146 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกันจำนวน 123 คน สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่พอใจในบทบาท กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด จำนวน 138 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 132 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 123 คน เพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด จำนวน 153 คน รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 141 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกันจำนวน 126 คน และสาเหตุความขัดแย้งที่มาจาก การบิดเบือนข่าวสาร กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด จำนวน 138 คน รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 125 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 106 คน เพศหญิงรับรู้ว่าคุณบริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุและการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด จำนวน 156 คนเท่ากัน รองลงมาคือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกันจำนวน 134 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม จำนวน 103 คน



ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ของสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(ผู้บริหารและครูผู้สอน) จำแนกตามอายุราชการ

สาเหตุและวิธีการแก้ไข ความขัดแย้ง	อายุราชการ							
	10-20 ปี (N=12)		21-30 ปี (N=163)		31 ปีขึ้นไป (N=119)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย								
1.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไข								
ความขัดแย้งเอง	12	-	120	43	100	19	232	62
1.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	12	-	53	110	44	75	109	185
1.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรอง หรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน	12	-	13	150	33	86	58	236
1.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่ สาเหตุ	-	12	24	139	3	116	27	267
1.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือ ให้ทำงานร่วมกัน	12	-	-	163	9	110	21	273
1.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อ บังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	12	-	52	111	48	71	112	182
1.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ ยอมรับ	12	-	96	67	87	32	195	99
2. การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากร อย่างเดียวกัน								

ตารางที่ 10 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไข ความขัดแย้ง	อายุราชการ							
	10-20 ปี (N=12)		21-30 ปี (N=163)		31 ปีขึ้นไป (N=119)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
2.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไข ความขัดแย้งเอง	12	-	120	43	84	35	216	78
2.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	12	-	56	107	32	87	100	194
2.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรอง หรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	12	-	-	163	19	100	31	263
2.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาค สาเหตุ	12	-	13	150	-	119	25	269
2.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือ ให้ทำงานร่วมกัน	-	12	12	151	37	82	49	245
2.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อ บังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	12	-	77	86	52	67	141	153
2.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ ยอมรับ	12	-	129	34	97	22	238	56
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การ ประเมินผลและระบบการให้ รางวัล								
3.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไข ความขัดแย้งเอง	12	-	132	31	86	33	230	64

ตารางที่ 10 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไข ความขัดแย้ง	อายุราชการ							
	10-20 ปี (N=12)		21-30 ปี (N=163)		31 ปีขึ้นไป (N=119)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
3.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย								
ประนีประนอม	12	-	72	91	38	81	122	172
3.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรอง								
หรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	12	-	44	119	10	109	66	228
3.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาค								
สาเหตุ	-	12	12	151	10	109	22	272
3.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือ								
ให้ทำงานร่วมกัน	12	-	76	87	19	100	107	187
3.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อ								
บังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	12	-	132	31	39	80	183	111
3.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้								
ยอมรับ	12	-	144	19	84	35	240	54
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ								
4.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้								
สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไข								
ความขัดแย้งเอง	12	-	130	33	109	10	251	43
4.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย								
ประนีประนอม	12	-	74	89	57	62	143	151
4.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรอง								
หรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	12	-	52	111	39	80	103	191

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไข ความขัดแย้ง	อายุราชการ							
	10-20 ปี		21-30 ปี		31 ปีขึ้นไป		รวม	
	(N=12)	(N=163)	(N=119)	(N=119)	(N=119)	(N=119)	(N=294)	(N=294)
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
4.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่ สาเหตุ	-	12	-	163	-	119	-	294
4.5 กำหนดเป้าหมายงาน หรือให้ทำงานร่วมกัน	12	-	12	151	9	110	33	261
4.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อ บังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	12	-	36	127	28	91	76	218
4.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ ยอมรับ	12	-	120	43	99	20	231	63
5. ความแตกต่างของสมาชิก ด้วยกัน								
5.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไข ความขัดแย้งเอง	-	12	142	21	110	9	252	42
5.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	-	12	18	145	45	74	63	231
5.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรอง หรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน	-	12	-	163	44	75	44	250
5.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่ สาเหตุ	-	12	-	163	6	113	6	288

ตารางที่ 10 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไข ความขัดแย้ง	อายุราชการ							
	10-20 ปี (N=12)		21-30 ปี (N=163)		31 ปีขึ้นไป (N=119)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
5.5 กำหนดเป้าหมายงาน หรือให้ทำงานร่วมกัน	-	12	31	132	6	113	37	257
5.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อ บังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	12	-	101	62	41	78	154	140
5.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ ยอมรับ	12	-	142	21	83	36	237	57
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ								
6.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไข								
ความขัดแย้งเอง	12	-	99	64	98	21	209	85
6.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	12	-	55	108	59	60	126	168
6.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรอง หรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	12	-	18	145	32	87	62	232
6.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาค								
สาเหตุ	-	12	9	154	-	119	9	285
6.5 กำหนดเป้าหมายงาน หรือให้ทำงานร่วมกัน	-	12	21	142	23	96	44	250

ตารางที่ 10 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไข ความขัดแย้ง	อายุราชการ							
	10-20 ปี (N=12)		21-30 ปี (N=163)		31 ปีขึ้นไป (N=119)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
6.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อ บังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	-	12	114	49	50	69	164	130
6.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ ยอมรับ	12	-	129	34	100	19	241	53
7. ความไม่พอใจในบทบาท								
7.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไข ความขัดแย้งเอง	12	-	132	31	116	3	260	34
7.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	12	-	51	112	56	63	119	175
7.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อ รองหรือหาทางแก้ปัญหา ร่วมกัน	-	12	21	142	24	95	45	249
7.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่ สาเหตุ	-	12	-	163	3	116	3	291
7.5 กำหนดเป้าหมายงาน หรือให้ทำงานร่วมกัน	-	12	12	151	9	110	21	273
7.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อ บังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	12	-	49	114	30	89	91	203
7.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ ยอมรับ	12	-	144	19	78	41	234	60

ตารางที่ 10 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไข ความขัดแย้ง	อายุราชการ							
	10-20 ปี (N=12)		21-31 ปี (N=163)		31 ปีขึ้นไป (N=119)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
8. การบิดเบือนข่าวสาร								
8.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไข								
ความขัดแย้งเอง	12	-	142	21	109	10	263	31
8.2 ผู้บริหารหาทางไกลเกลี่ยประนีประนอม	-	12	61	102	81	38	142	152
8.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน	-	12	22	141	32	87	54	240
8.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ	-	12	-	163	-	119	-	294
8.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน	-	12	-	163	13	106	13	281
8.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	12	-	88	75	45	74	145	149
8.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	12	-	136	27	102	17	250	44

จากตาราง 6 พบว่าสาเหตุความขัดแย้งที่มาจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 10 – 20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ เท่านั้นจำนวน 12 คน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 21 - 30 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด จำนวน

163 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาพร้อมกันจำนวน 150 คน และลำดับที่ 3 คือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ จำนวน 139 คน และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ระบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 116 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันจำนวน 110 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาพร้อมกันจำนวน 86 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากกรฟึงพาทอาศัยทรัพยากรอย่างเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 10 - 20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันเท่านั้น จำนวน 12 คน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 21 - 30 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาพร้อมกันมากที่สุด จำนวน 163 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 151 คน และลำดับที่ 3 คือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ จำนวน 150 คน และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 31 ปี ขึ้นไประบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด จำนวน 119 คน รองลงมา คือผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาพร้อมกันจำนวน 100 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม จำนวน 87 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 10 - 20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุเท่านั้น จำนวน 12 คน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 21 - 30 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 151 คน รองลงมาคือผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาพร้อมกันจำนวน 119 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม จำนวน 91 คน และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 31 ปี ขึ้นไป ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 109 คนเท่ากัน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 100 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม จำนวน 81 คน สาเหตุความ ขัดแย้งที่มาจากกรณีมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 10 - 20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุเท่านั้น จำนวน 12 คน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 21 - 30 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 163 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมาย



งานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 151 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจน จำนวน 127 คน และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุมากที่สุด จำนวน 119 คน รองลงมา คือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 110 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจน จำนวน 91 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 10 - 20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุ และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 12 คนเท่ากัน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 21 - 30 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด จำนวน 163 คนเท่ากัน รองลงมาคือผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยจำนวน 145 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 132 คน และกลุ่ม ตัวอย่างที่มีอายุราชการ 31 ปี ขึ้นไป ระบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุ และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด จำนวน 113 คนเท่ากัน รองลงมาคือ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจน จำนวน 78 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน จำนวน 75 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจาก ความไม่ลงรอยในสถานภาพ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 10 - 20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน และการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจน จำนวน 12 คนเท่ากัน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 21 - 30 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุมากที่สุด จำนวน 154 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน จำนวน 145 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 142 คน และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุมากที่สุด จำนวน 119 คน รองลงมา คือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 96 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน จำนวน 87 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากความไม่พอใจในบทบาท กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 10 - 20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไข

ความขัดแย้งโดยผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 12 คนเท่ากัน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 21-30 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง โดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 163 คน รองลงมา คือการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 151 คน และลำดับที่ 3 คือผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 142 คน และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 116 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 110 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 95 คน และสาเหตุความขัดแย้งที่มาจากการบิดเบือนข่าวสาร กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 10-20 ปี ระบุว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 12 คนเท่ากัน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 21-30 ปี ระบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด จำนวน 163 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 141 คน และลำดับที่ 3 คือผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอมจำนวน 102 คน และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไประบุว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดจำนวน 119 คน รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 106 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 87 คน

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ของสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(ผู้บริหารและครูอาจารย์) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา					
	ปริญญาตรี (N = 164)		ปริญญาโท (N = 130)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย						
1.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	105	59	127	3	32	62
1.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	37	127	72	58	109	185
1.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	31	133	27	103	58	236
1.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ	24	140	3	127	27	267
1.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	12	152	9	121	21	273
1.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	34	130	78	52	112	182
1.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	77	87	118	12	195	99

ตารางที่ 11 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา					
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		รวม	
	(N = 164)		(N = 130)		(N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
2. การพึ่งพาอาศัยทรัพยากรอย่าง เดียวกัน						
2.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	122	42	94	36	16	78
2.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	48	116	52	78	100	194
2.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน	24	140	7	123	31	263
2.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ	25	139	-	130	25	269
2.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	22	142	27	103	49	245
2.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	92	72	49	81	141	153
2.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	130	34	108	22	238	56
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การ ประเมินผลและระบบการให้รางวัล						
3.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	133	31	97	33	230	64

ตารางที่ 11 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา					
	ปริญญาตรี (N = 164)		ปริญญาโท (N = 130)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
3.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย						
ประนีประนอม	69	95	53	77	122	172
3.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ						
หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	44	120	22	108	66	228
3.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	22	142	-	130	22	272
3.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน	64	100	43	87	107	187
3.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจน	99	65	84	46	183	111
3.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	143	21	97	33	240	54
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
4.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง	121	43	130	-	251	43
4.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย						
ประนีประนอม	51	113	92	38	143	151
4.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	38	126	65	65	103	191
4.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	-	164	-	130	-	294

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษ					
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		รวม	
	(N = 164)		(N = 130)		(N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
4.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	12	152	21	109	33	261
4.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	52	112	24	106	76	218
4.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	132	32	99	31	231	63
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน						
5.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	125	39	127	3	252	42
5.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	32	132	31	99	63	231
5.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	16	148	28	102	44	250
5.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	6	158	-	130	6	288
5.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	6	158	31	99	37	257
5.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	70	94	84	46	154	140
5.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	133	31	104	26	237	57

ตารางที่ 11 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา					
	ปริญญาตรี (N = 164)		ปริญญาโท (N = 130)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ						
6.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง	115	49	94	36	209	85
6.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม	67	97	59	71	126	168
6.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	24	140	38	92	62	232
6.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาค่าสาเหตุ	-	164	9	121	9	285
6.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน	16	148	28	102	44	250
6.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจน	87	77	77	53	164	130
6.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	139	25	102	28	241	53
7. ความไม่พอใจในบทบาท						
7.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง	155	9	105	25	260	34
7.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม	56	108	63	67	119	175

ตารางที่ 11 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา					
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		รวม	
	(N = 164)		(N = 130)		(N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
7.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	16	148	29	101	45	249
7.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	-	164	3	127	3	291
7.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	6	158	15	115	21	273
7.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	30	134	61	69	91	203
7.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	129	35	105	25	234	60
8. การบิดเบือนข่าวสาร						
8.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	143	21	120	10	263	31
8.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	42	122	100	30	142	152
8.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	6	158	48	82	54	240
8.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	-	164	-	130	-	294



ตารางที่ 11 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา					
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		รวม	
	(N = 164)		(N = 130)		(N = 294)	
ไม่แก้	แก้	ไม่แก้	แก้	ไม่แก้	แก้	
ปัญหา	ปัญหา	ปัญหา	ปัญหา	ปัญหา	ปัญหา	
8.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน	6	158	7	123	13	281
8.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจน	94	70	51	79	145	149
8.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	149	15	101	29	250	44

จากตาราง 11 พบว่า สาเหตุความขัดแย้งที่มาจาก รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีรับรู้ว่าการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด จำนวน 152 คน รองลงมาคือการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุ จำนวน 140 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน จำนวน 133 คน กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทรับรู้ว่าการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุมากที่สุด จำนวน 127 คน รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 121 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน จำนวน 103 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจาก การพึ่งพาอาศัยทรัพยากรอย่างเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีรับรู้ว่าการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด จำนวน 142 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน จำนวน 140 คน และลำดับที่ 3 คือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุ จำนวน 139 คน กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทรับรู้ว่าการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุมากที่สุดจำนวน 130 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน จำนวน 123 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 103 คน สาเหตุความขัดแย้ง ที่เกิดจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับ



ทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 121 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 102 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 92 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากความไม่พอใจในบทบาท กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 164 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 158 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 148 คน กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 127 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 115 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 101 คน และสาเหตุความขัดแย้งที่มาจากกรบิดเบือนข่าวสาร กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 164 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน และการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 158 คนเท่ากัน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม จำนวน 122 คน กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 130 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 123 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 82 คน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ของสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(ผู้บริหารและครูอาจารย์) จำแนกตามตำแหน่งในโรงเรียน

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	ตำแหน่งในโรงเรียน					
	ผู้อำนวยการ (N = 147)		ครูอาจารย์ (N = 147)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย						
1.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	132	15	100	47	232	62
1.2 ผู้บริหารหาทางไกลเกลี่ย ประนีประนอม	59	88	50	97	109	185
1.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน	30	117	28	119	58	236
1.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ	-	147	27	120	27	267
1.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	6	141	15	132	21	273
1.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	78	69	34	113	112	182
1.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	119	28	76	71	195	99
2. การพึ่งพาอาศัยทรัพยากรอย่าง เดียวกัน						

ตารางที่ 12 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	ตำแหน่งในโรงเรียน					
	ผู้อำนวยการ		ครูอาจารย์		รวม	
	(N = 147)		(N = 147)		(N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
2.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	97	50	119	28	216	78
2.2 ผู้บริหารหาทางไกลเกลี่ย ประนีประนอม	27	120	73	74	100	194
2.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	7	140	24	123	31	263
2.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิด ขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหที่สาเหตุ	-	147	25	122	25	269
2.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	22	125	27	120	49	245
2.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	53	94	88	59	141	153
2.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	116	31	122	25	238	56
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การ ประเมินผลและระบบการให้รางวัล						
3.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้สมาชิก หรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	100	47	130	17	230	64
3.2 ผู้บริหารหาทางไกลเกลี่ย ประนีประนอม	43	104	79	68	122	172

ตารางที่ 12 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	ตำแหน่งในโรงเรียน					
	ผู้อำนวยการ		ครูอาจารย์		รวม	
	(N = 147)		(N = 147)		(N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
3.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	-	147	66	81	66	228
3.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาค่าสาเหตุ	-	147	22	125	22	272
3.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	37	110	70	77	107	187
3.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	75	72	108	39	183	111
3.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	101	46	139	8	240	54
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
4.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	128	19	123	24	251	43
4.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	78	69	65	82	143	151
4.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	59	88	44	103	103	191
4.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาค่าสาเหตุ	-	147	-	147	-	294
4.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	21	126	12	135	33	261

ตารางที่ 12 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	ตำแหน่งในโรงเรียน					
	ผู้อำนวยการ (N = 147)		ครูอาจารย์ (N = 147)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
4.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	27	120	49	98	76	218
4.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	97	50	134	13	231	63
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน						
5.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้สมาชิก หรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง	132	15	120	27	252	42
5.2 ผู้บริหารหาทางไกลเกลี่ย ประนีประนอม	53	94	10	137	63	231
5.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาร่วมกัน	34	113	10	137	44	250
5.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาก็สาเหตุ	6	141	-	147	6	288
5.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	37	110	-	147	37	257
5.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	74	73	80	67	154	140
5.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	105	42	132	15	237	57
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ						
6.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้สมาชิก หรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง	91	56	118	29	209	85

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	ตำแหน่งในโรงเรียน					
	ผู้อำนวยการ (N = 147)		ครูอาจารย์ (N = 147)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
6.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	77	70	49	98	126	168
6.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน	5	97	12	135	62	232
6.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ	9	138	-	147	9	285
6.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	34	113	10	137	44	250
6.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	53	94	111	36	164	130
6.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	94	53	147	-	241	53
7. ความไม่พอใจในบทบาท						
7.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้ สมาชิกหรือหน่วยงานแก้ไขความ ขัดแย้งเอง	138	9	122	25	260	34
7.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	80	67	39	108	119	175
7.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน	27	120	18	129	45	249
7.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ	-	147	3	144	3	291



ตารางที่ 12 (ต่อ)

สาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง	ตำแหน่งในโรงเรียน					
	ผู้อำนวยการ (N = 147)		ครูอาจารย์ (N = 147)		รวม (N = 294)	
	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา	ไม่แก้ ปัญหา	แก้ ปัญหา
7.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	18	129	3	144	21	273
7.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	54	93	37	110	91	203
7.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	87	60	147	-	234	-
8. การปิดเป็นข้อหา						
8.1 ผู้บริหารไม่สนใจโดยให้สมาชิก หรือหน่วยงานแก้ไขความขัดแย้งเอง	128	19	135	12	263	31
8.2 ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ย ประนีประนอม	110	37	32	115	142	152
8.3 ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือ หาทางแก้ปัญหาด้วยกัน	32	115	22	125	54	240
8.4 ประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ	-	147	-	147	-	294
8.5 กำหนดเป้าหมายงานหรือให้ ทำงานร่วมกัน	13	134	-	147	13	281
8.6 กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งให้ชัดเจน	41	106	104	43	145	149
8.7 ใช้อำนาจหรือคำสั่งให้ยอมรับ	111	36	139	8	250	44

จากตาราง 12 พบว่า สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการรับรู้ที่ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด จำนวน 147 คน รองลงมา คือ การกำหนด

เป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 141 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 117 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์รับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด จำนวน 132 คน รองลงมา คือการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ จำนวน 120 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 119 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากกรฟึงพ้ออาศัยทรัพยากรอย่างเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้อำนวยการรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 147 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 140 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 125 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์รับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกันมากที่สุด จำนวน 123 คน รองลงมา คือ การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ จำนวน 122 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 120 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจาก ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน และการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 147 คนเท่ากัน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 110 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารหาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม จำนวน 104 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์รับรู้ว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 125 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 81 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 77 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากกรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการรับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 147 คน รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 126 คน และลำดับที่ 3 คือ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งให้ชัดเจน จำนวน 120 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์รับรู้ว่าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดย การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุด จำนวน 147 คน รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกัน จำนวน 135 คน และลำดับที่ 3 คือผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาด้วยกัน จำนวน 103 คน สาเหตุความขัดแย้งที่มาจากความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการรับรู้ว่า



ผู้บริหารร่วมเจรจาต่อรองหรือหาทางแก้ปัญหาพร้อมกันจำนวน 125 คน และลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหาร  
หาทางไกล่เกลี่ยประนีประนอม จำนวน 115 คน



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน  
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(ผู้บริหารและครูอาจารย์) ตามตารางที่ 13 - 17

ตารางที่ 13 ผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา  
ขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์)  
จำแนกตามเพศ

สาเหตุความขัดแย้ง	ชาย (N = 138)		หญิง (N = 156)		t - test
	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย	1.08	0.34	0.87	0.34	5.34*
2. การพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากร อย่างเดียวกัน	1.34	0.42	1.40	0.64	-0.9
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การ ประเมินผลและระบบการให้รางวัล	1.37	0.81	1.72	0.81	-3.60*
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1.22	0.54	0.90	0.57	4.92*
5. ความแตกต่างของสมาชิก	0.95	0.37	1.00	0.43	-1.04
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ	1.05	0.35	0.64	0.52	8.02*
7. ความไม่พอใจในบทบาท	1.33	0.61	1.41	0.57	-1.12
8. การบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร	1.02	0.40	0.04	0.51	-0.29

\*  $P < 0.05$

จากตาราง 13 การทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครู  
อาจารย์) จำแนกตามเพศ พบว่า ค่าเฉลี่ยสาเหตุของความขัดแย้งมีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าระดับความขัดแย้งที่แตกต่างกันได้แก่ สาเหตุด้านความแตกต่างใน  
เกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล ( $\bar{X}_1 = 1.37, \bar{X}_2 = 1.72$ ) ส่วน สาเหตุด้านรูปแบบที่เป็น  
ทางการมีน้อย ( $\bar{X}_1 = 1.08, \bar{X}_2 = 0.87$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X}_1 = 1.22, \bar{X}_2 = 0.90$ )  
และด้านความไม่ลงรอยในสถานภาพ ( $\bar{X}_1 = 1.05, \bar{X}_2 = 0.64$ ) ของเพศชาย ( $\bar{X}_1$ ) และเพศหญิง ( $\bar{X}_2$ )  
มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ระดับความขัดแย้งที่พบอยู่ในระดับเดียวกัน

ตารางที่ 14 ผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์) จำแนกตามวุฒิการศึกษา

สาเหตุความขัดแย้ง	ปริญญาตรี (N = 164)		ปริญญาโท (N = 130)		t - test
	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย	0.91	0.31	1.05	0.38	-3.7*
2. การพึ่งพาอาศัยโดยใช้ ทรัพยากรอย่างเดียวกัน	1.33	0.58	1.42	0.51	-1.47
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การ ประเมินผลและระบบการให้ รางวัล	1.77	0.78	1.28	0.79	5.34*
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.92	0.55	1.22	0.57	-4.5*
5. ความแตกต่างของสมาชิก	1.00	0.43	0.94	0.37	1.06
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ	0.84	0.52	0.82	0.45	0.32
7. ความไม่พอใจในบทบาท	1.36	0.50	1.38	0.70	-0.25
8. การบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร	0.97	0.49	1.11	0.40	-2.62*
สาร					

\*  $P < 0.05$

จากตาราง 14 การทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์) จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับความขัดแย้งที่พบแตกต่างกันได้แก่สาเหตุ ด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล ( $\bar{X}_1 = 1.77, \bar{X}_2 = 1.28$ ) ส่วนสาเหตุด้านรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ( $\bar{X}_1 = 0.91, \bar{X}_2 = 1.05$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X}_1 = 0.92, \bar{X}_2 = 1.22$ ) และด้านการบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}_1 = 0.97, \bar{X}_2 = 1.11$ ) ของวุฒิศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X}_1$ ) และวุฒิศึกษาระดับปริญญาโท ( $\bar{X}_2$ ) มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ระดับความขัดแย้งที่พบอยู่ในระดับเดียวกัน

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์) จำแนกตามตำแหน่งภายในโรงเรียน

สาเหตุความขัดแย้ง	ผู้อำนวยการ (N = 147)		ครูอาจารย์ (N = 147)		t - test
	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย	1.13	0.33	0.81	0.30	8.55*
2. การพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน	1.39	0.39	1.35	0.67	0.53
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล	1.30	0.66	1.81	0.90	-5.54*
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1.26	0.54	0.84	0.54	6.70*
5. ความแตกต่างของสมาชิก	1.01	0.39	0.94	0.41	1.50
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ	1.07	0.32	0.60	0.52	9.31*
7. ความไม่พอใจในบทบาท	1.37	0.61	1.37	0.57	-
8. การบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร	1.10	0.40	0.96	0.50	2.72*

\*  $P < 0.05$

จากตาราง 15 การทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์) จำแนกตามตำแหน่งภายในโรงเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยสาเหตุของความขัดแย้งมีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับความขัดแย้งที่พบแตกต่างกันได้แก่สาเหตุด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล ( $\bar{X}_1 = 1.30, \bar{X}_2 = 1.81$ ) ส่วนสาเหตุด้านรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ( $\bar{X}_1 = 1.13, \bar{X}_2 = 0.81$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X}_1 = 1.26, \bar{X}_2 = 0.84$ ) ด้านความไม่ลงรอยในสถานภาพ ( $\bar{X}_1 = 1.07, \bar{X}_2 = 0.60$ ) และด้านการบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}_1 = 1.10, \bar{X}_2 = 0.96$ ) ของตำแหน่งผู้อำนวยการ ( $\bar{X}_1$ ) และตำแหน่งครูผู้สอน ( $\bar{X}_2$ ) มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ระดับความขัดแย้งที่พบอยู่ในระดับเดียวกัน

ตารางที่ 16 ผลการทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ(ผู้บริหารและครูอาจารย์) จำแนกตามอายุราชการ

สาเหตุความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F - test
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย	ระหว่างกลุ่ม	2	1.58	0.79	6.62*
	ภายในกลุ่ม	291	34.75	0.129	
	รวม	293	36.33		
2. การพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	23.88	11.94	53.31*
	ภายในกลุ่ม	291	65.18	0.22	
	รวม	293	89.06		
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล	ระหว่างกลุ่ม	2	4.55	2.27	3.36*
	ภายในกลุ่ม	291	196.47	0.67	
	รวม	293	201.02		
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.93	0.46	1.39
	ภายในกลุ่ม	291	97.15	0.33	
	รวม	293	98.09		
5. ความแตกต่างของสมาชิก	ระหว่างกลุ่ม	2	2.77	1.38	9.00*
	ภายในกลุ่ม	291	44.84	0.15	
	รวม	293	47.62		
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	10.48	5.24	25.33*
	ภายในกลุ่ม	291	60.22	0.21	
	รวม	293	70.71		
7. ความไม่พอใจในบทบาท	ระหว่างกลุ่ม	2	0.64	0.322	0.92
	ภายในกลุ่ม	291	101.94	0.350	
	รวม	293	102.58		
8. การบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.67	0.83	4.04
	ภายในกลุ่ม	291	60.06	0.206	
	รวม	293	61.73		

\*  $P < 0.05$



จากตาราง 16 การทดสอบสมมติฐานสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครู  
อาจารย์) จำแนกตามอายุราชการ พบว่า ค่าเฉลี่ยสาเหตุของความขัดแย้งด้านรูปแบบที่เป็นทางการ  
มีน้อย ด้านการพึงพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมิน  
ผลและระบบการให้รางวัล ด้านความแตกต่างของสมาชิก และด้านความไม่ลงรอยในสถานภาพของ  
ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุราชการต่างกันั้น ต่างกันเล็กน้อยอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา  
ขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ(ผู้บริหารครูอาจารย์)  
เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุราชการ

สาเหตุความขัดแย้ง	อายุราชการ		ความแตกต่าง	
			ค่าเฉลี่ย	
1. รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย	11 - 20 ปี	11 - 20 ปี		
		21 - 30 ปี	0.33*	
		31 ปีขึ้นไป	0.23	
	21 - 30 ปี	11 - 20 ปี	-0.33*	
		21 - 30 ปี		
		31 ปีขึ้นไป	-9.44	
	31 ปีขึ้นไป	11 - 20 ปี	-0.23	
		21 - 30 ปี	9.44	
		31 ปีขึ้นไป		
	2. การพึ่งพาอาศัยโดยใช้ ทรัพยากรอย่างเดียวกัน	11 - 20 ปี	11 - 20 ปี	
			21 - 30 ปี	-1.40*
			31 ปีขึ้นไป	-1.47*
21 - 30 ปี		11 - 20 ปี	1.40*	
		21 - 30 ปี		
		31 ปีขึ้นไป	-6.97	
31 ปีขึ้นไป		11 - 20 ปี	1.47*	
		21 - 30 ปี	6.97	
		31 ปีขึ้นไป		

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

สาเหตุความขัดแย้ง	อายุราชการ		ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ย
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การ ประเมินผลและระบบการให้ รางวัล	11 - 20 ปี	11 - 20 ปี	
		21 - 30 ปี	-0.62*
		31 ปีขึ้นไป	-0.52
	21 - 30 ปี	11 - 20 ปี	0.62*
		21 - 30 ปี	
		31 ปีขึ้นไป	9.74
	31 ปีขึ้นไป	11 - 20 ปี	0.52
		21 - 30 ปี	-9.74
		31 ปีขึ้นไป	
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	11 - 20 ปี	11 - 20 ปี	
		21 - 30 ปี	-6.13
		31 ปีขึ้นไป	-0.12
	21 - 30 ปี	11 - 20 ปี	6.13
		21 - 30 ปี	
		31 ปีขึ้นไป	-0.11
	31 ปีขึ้นไป	11 - 20 ปี	0.12
		21 - 30 ปี	0.11
		31 ปีขึ้นไป	
5. ความแตกต่างของสมาชิก	11 - 20 ปี	11 - 20 ปี	
		21 - 30 ปี	-5.62
		31 ปีขึ้นไป	0.14
	21 - 30 ปี	11 - 20 ปี	5.62
		21 - 30 ปี	
		31 ปีขึ้นไป	0.20*
	31 ปีขึ้นไป	11 - 20 ปี	-0.14
		21 - 30 ปี	-0.20*
		31 ปีขึ้นไป	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สาเหตุความขัดแย้ง	อายุราชการ		ความแตกต่างค่าเฉลี่ย	
6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ	11 - 20 ปี	11 - 20 ปี		
		21 - 30 ปี	-0.80*	
		31 ปีขึ้นไป	-0.96*	
	21 - 30 ปี	11 - 20 ปี	0.80*	
		21 - 30 ปี		
		31 ปีขึ้นไป	-0.16*	
	31 ปีขึ้นไป	11 - 20 ปี	0.96*	
		21 - 30 ปี	0.16*	
		31 ปีขึ้นไป		
	7. ความไม่พอใจในบทบาท	11 - 20 ปี	11 - 20 ปี	
			21 - 30 ปี	0.10
			31 ปีขึ้นไป	0.18
21 - 30 ปี		11 - 20 ปี	-0.10	
		21 - 30 ปี		
		31 ปีขึ้นไป	7.94	
31 ปีขึ้นไป		11 - 20 ปี	0.18	
		21 - 30 ปี	-7.94	
		31 ปีขึ้นไป		
8. การบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร		11 - 20 ปี	11 - 20 ปี	
			21 - 30 ปี	-0.29
			31 ปีขึ้นไป	-0.17
	21 - 30 ปี	11 - 20 ปี	0.29	
		21 - 30 ปี		
		31 ปีขึ้นไป	0.12	
	31 ปีขึ้นไป	11 - 20 ปี	0.17	
		21 - 30 ปี	-0.12	
		31 ปีขึ้นไป		

\* $P < 0.05$

ตาราง 17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ผู้บริหารและครูอาจารย์) รายคู่ จำแนกตามอายุราชการ พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งด้านรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย คู่ที่ แตกกัน คือ อายุราชการ 11 – 20 ปี กับ อายุราชการ 21 – 30 ปี ( ความแตกต่างค่าเฉลี่ย = 0.33 ) ด้านการพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน คู่ที่แตกกัน คือ อายุราชการ 11 – 20 ปี กับอายุ ราชการ 21 – 30 ปี และอายุราชการ 11 – 20 ปี กับ อายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ( ความแตกต่างค่าเฉลี่ย = 1.40 , 1.47 ตามลำดับ ) ด้านความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล คู่ที่ แตกกัน คือ อายุราชการ 11 – 20 ปี กับ อายุราชการ 21 – 30 ปี ( ความแตกต่างค่าเฉลี่ย = 0.62 ) ด้านความแตกต่างของสมาชิก คู่ที่แตกกัน คือ อายุราชการ 21 – 30 ปี กับ อายุราชการ 31 ปี ขึ้นไป (ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ย = 0.20)และด้านความไม่ลงรอยในสถานภาพ คู่ที่แตกกัน คือ อายุ ราชการ 11 – 20 ปี กับ อายุราชการ 21 – 30 ปี, อายุราชการ 11 – 20 ปี กับ อายุราชการ 31 ปีขึ้นไป และอายุราชการ 21 – 30 ปี กับ อายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ( ความแตกต่างค่าเฉลี่ย = 0.80, 0.96 และ 0.16 ตามลำดับ ) ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย