

การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส-คิลแมนน์  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9



นายวีระพงษ์ แสนโกชณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2533

ISBN 974-577-607-6

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

016824

110309780

A SYUDY OF THE CONFLICT-HANDLING ACCORDING TO  
THOMAS-KILMANN CONFLICT MODE INSTRUMENT OF THE  
SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS  
UNDER THE JURISDICTION OF THE DEPARTMENT OF THE  
GENERAL EDUCATION, EDUCATIONAL REGION NINE

Mr.verapong Sanposn

A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirments

for the Degree of Master of Education

Department of Educational Administration

Graduate School

Chulalongkorn University

1990





วีระพงษ์ แสนโกชน์ : การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

ตามแบบของโทมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

เขตการศึกษา 9 (A STUDY OF THE CONFLICT-HANDLING ACCORDING TO THOMAS-KILMANN CONFLICT MODE INSTRUMENT OF THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF THE DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION, EDUCATIONAL REGION NINE) อ.ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์,

138 หน้า ISBN 974-577-607-6

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโทมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ใน 5 จังหวัด คือ อุตรดิตถ์ หนองคาย เลย ขอนแก่น และสกลนคร โดยใช้เครื่องมือของ Thomas-Kilmann ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่ เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้งพบว่าการปรองดองและการร่วมมือใช้ในระดับ ปานกลาง การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

ภาควิชา .....บริหารการศึกษา.....  
สาขาวิชา .....บริหารการศึกษา.....  
ปีการศึกษา ..... 2532 .....

ลายมือชื่อนิติ .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....





VERAPONG SANPOSN : A STUDY OF THE CONFLICT-HANDLING ACCORDING TO THOMAS-KILMANN CONFLICT MODE INSTRUMENT OF THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF THE DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION, EDUCATIONAL REGION NINE. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. WEERAWAT UTAIRAT, Ph.D. 138 pp. ISBN 974-577-607-6

The objective of this research was to study the conflict-handling according to Thomas-kilmann Conflict Mode Instrument of the secondary schools administrators in secondary schools under the Jarisdiction of the Department of General Education, Educational Region Nine in 5 provinces including Udonthani, Hnong Kai, Loay, Khon Kaen and Sakolnakorn. The study was found that most of the secondary school administrators chose to use accomodating, the others chose collaborating, avoiding, compromising and competing to solve the conflict. Regarding the use levels, accomodating and collaborating are at the middle, avoiding and compromising are at the high and competing was at the low.

ภาควิชา ..... บริหารการศึกษา .....  
สาขาวิชา ..... บริหารการศึกษา .....  
ปีการศึกษา ..... 2532 .....

ลายมือชื่อนิติ ..... D. Mason .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา ..... [Signature] .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูงยิ่ง ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เอาใจใส่ให้คำแนะนำให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องตลอดจนการเพิ่มเติมข้อมูล ความคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ อาจารย์สวัสดิ์ จงกล ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาแนะนำให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ อาจารย์ ดร.นิพนธ์ ไทยพานิช ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษาและตรวจแก้โครงร่าง-วิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้ขวัญกำลังใจในการศึกษาวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย และเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้ให้ทุนอุดหนุนบางส่วนในการวิจัย

ขอขอบพระคุณคุณเสริมศรี เวชชะ คุณบุญเจลา สุริยวรรณ คุณพรทิพย์ ประยูรวงษ์ คุณแก้วใจ จิเจริญ และคุณอร่าม คล้ายเคลื่อนและที่ไม่ได้เอ่ยนามที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือให้คำปรึกษาและให้กำลังใจจนงานวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา-มารดาที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

วีระพงษ์ แสนโกชน์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง.
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ.
กิตติกรรมประกาศ.....	ณ.
สารบัญตาราง.....	ญ.
สารบัญภาพ.....	ณ.
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	8
คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	9
วิธีดำเนินการวิจัย.....	10
ลำดับขั้นในการเสนอข้อมูล.....	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ความหมายของความขัดแย้ง.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	17
องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ.....	19
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	24
การบริหารความขัดแย้งในสถาบันหรือองค์การ.....	39
วิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas-Kilmann	55

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	63
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	78
ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โธมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหาร.....	84
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ.....	103
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	103
วิธีดำเนินการวิจัย.....	103
สรุปผลการวิจัย.....	104
อภิปรายผลการวิจัย.....	106
ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้.....	114
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	115
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	126
ประวัติผู้วิจัย.....	138





สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	63
2	แสดงผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร.....	73
3	แสดงรายละเอียดการให้คะแนนตามแบบของ โรมัส-คิลแมนน์.....	75
4	การแจกแจงและการจัดกลุ่มตามหลักเกณฑ์ของ โรมัส-คิลแมนน์	76
5	ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	78
6	ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	79
7	ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุราชการ.....	80
8	ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง- ผู้บริหารโรงเรียน.....	81
9	ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	82
10	ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	83
11	วิธีการและระดับการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ- โรมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ.....	85
12	วิธีการและระดับการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ- โรมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารจำแนกตามอายุ.....	86
13	วิธีการและระดับการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ- โรมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	91
14	วิธีการและระดับการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ- โรมัส-คิลแมนน์ของ ผู้บริหารจำแนกตามระยะเวลาในการดำรง- ตำแหน่งผู้บริหาร.....	94
15	วิธีการและระดับการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โรมัส- คิลแมนน์ ของผู้บริหารจำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	99



สารบัญรูปภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตารางรูปแบบของความขัดแย้ง .....	54
2	รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ.....	55