



การศึกษาสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1

A Study of Conflict Causes and Conflict Managements of Primary School Administrators
under Uttaradit Primary Education Office Area 1

สถลกริต วรณสวาท¹ และณิรดา เวชญาลักษณ์²

¹ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

² ครุศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 โดยมุ่งศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และ 3) ด้านสภาพองค์กร ผู้วิจัยมุ่ง ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 จำนวน 108 โรงเรียน โดยมีตัวแทนครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 1 คน ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Sample Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 2

ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์เขต 1 มีความขัดแย้งตามองค์ประกอบ 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยดังต่อไปนี้ 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ข้อที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งสูงสุด ได้แก่ การที่บุคลากรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน ($\bar{x} = 4.25$) 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ข้อที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งสูงสุด ได้แก่ การขาดความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน ($\bar{x} = 4.23$) และ 3) ด้านสภาพองค์กร ข้อที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งสูงสุด ได้แก่ ความไม่เป็นธรรมและยุติธรรมในการให้รางวัล ($\bar{x} = 4.27$)

คำสำคัญ : สาเหตุความขัดแย้ง, แนวทางการบริหารความขัดแย้ง, ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล, ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน, ด้านสภาพองค์กร



ABSTRACT

This research aimed to study the Causes and Guideline of Conflict Managements of Primary School Administrators under the Uttaradit Primary Educational Area Office 1. To study 3 factors for conflict causes are: 1) Personal element 2) working interaction 3) Office's elements. The research was administered into 2 stages. Stage 1: study the causes of conflict of teachers, the samples included 108 teachers under Uttaradit Primary Area Office area office and stage 2: study the conflict management of the School Administrators. The target groups were 7 administrators of Primary School.

The results showed that: 1) Emotional Maturity differences is the highest cause of conflict in personal element factor, 2) lack of understanding of the meaning of the information received for each people is the highest cause of conflict in working interaction factor, and 3) the unfair and unjustified of reward from the organization is the highest cause of conflict in Office's elements factor.

Keywords: Causes of Conflict, Guideline of Conflict Management, Personal Element, Office Interaction, Office Element

1. บทนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อยู่ร่วมกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อประสานประโยชน์และแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน เมื่อมนุษย์ได้มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคมและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแล้ว สิ่งที่จะไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อย่างแน่นอนตามธรรมชาติก็คือ ความขัดแย้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์เขต 1 เป็นพื้นที่ที่มีโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางด้านประชากร ความเชื่อ วัฒนธรรมในการทำงาน และความแตกต่างบนความหลากหลายในการทำงานภายในสถานศึกษา อีกทั้งยังมีปัญหาที่เกิดการบาดหมาง ไม่ลงรอยและขัดแย้งในการทำงาน นำไปสู่การร้องเรียน ฟ้องร้อง ตลอดจนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาไม่เป็นที่พอใจของบุคลากร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 โดยผู้วิจัยมีความเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำมาเป็นข้อมูลเพื่อทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสืบต่อไปได้ในภายภาคหน้า และทำให้ความรู้จากการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

2. เพื่อศึกษาทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1



3. การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 จำนวน 148 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ผู้วิจัยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซ์และมอร์แกน (Krejcie R.V. and Morgan D.W, อ้างอิงถึง บุญชม ศรีสะอาด, 2543 : 42) ได้กลุ่มตัวอย่าง 108 โรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ครูผู้สอนตัวแทนโรงเรียนละ 1 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย ดังนี้

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และ 3) ด้านสภาพองค์กร

ตอนที่ 1 สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และ 3) ด้านสภาพองค์กร มีลักษณะเป็นสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) โดยมีการแปลผลตามเกณฑ์ของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554:121) โดยกำหนดลักษณะคำตอบให้มีความหมาย ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 5 | หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นฉบับแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังต่อไปนี้

2.2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถามสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

2.2.2 ศึกษา เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.3 กำหนดข้อคำถามในการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับองค์ประกอบแต่ละด้านที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

2.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบเนื้อหา ภาษา และสำนวนใช้ภาษาที่ปรากฏในแบบสอบถาม

2.2.5 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ว่าข้อความในแบบสอบถามเป็นข้อคำถามที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษา ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดไว้เป็นนิยามคำศัพท์เฉพาะหรือไม่ โดยมีรายชื่อนักวิจัยดังต่อไปนี้

2.2.5.1 อาจารย์ ดร.อดุลย์ วังศรีคุณ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2.2.5.2 อาจารย์ ดร.สมหมาย อ้าคอนถอย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2.2.5.3 นายเชษฐ ไทยปิยะ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

2.2.5.4 ดร.บุญเรือง กลั่นกรด ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านข่อยสูง

2.2.5.5 ศิษยานิเทศก์ ว่าที่พันตรีสมชาย อินทร์จำ ศิษยานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

2.2.5.6 ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังต่อไปนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

3. รวบรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาค่าเฉลี่ยดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC : Index of Items Objective Congruence) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ย IOC ตั้งแต่ 0.6 – 1 (บุญชม ศรีสะอาด 2547 : 17) มาเป็นประเด็นในแบบสอบถามงานวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงและแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุง แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 โรงเรียน เพื่อทดสอบ



หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.89

6. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปจัดส่งเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 ฉบับ และนำผลมาวิเคราะห์และอภิปราย

4. ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวม

สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย	ลำดับที่
	\bar{x}	S.D.		
1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	3.66	0.62	ปานกลาง	1
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	3.01	0.94	ปานกลาง	3
3. ด้านสภาพองค์กร	3.41	0.85	ปานกลาง	2
	3.36	0.32	ปานกลาง	

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 แยกแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ตั้งแต่ ข้อที่ 1 – 13 มีดังต่อไปนี้

ข้อ	สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
1	บุคลากรทางการศึกษามีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน	3.92	.79	ปานกลาง	5
2	บุคลากรทางการศึกษามีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน	3.94	.96	ปานกลาง	4
3	บุคลากรทางการศึกษามีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน	4.25	.92	มาก	1
4	บุคลากรทางการศึกษามีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกัน	4.00	.86	มาก	2
5	บุคลากรทางการศึกษามีวิธีการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน	2.18	.86	น้อย	11
6	บุคลากรทางการศึกษามีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน	3.97	.91	ปานกลาง	3



ข้อ	สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุตรดิตถ์ เขต ๑	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
7	บุคลากรทางการศึกษามีปรัชญาและความเชื่อ ในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน	2.71	.94	น้อย	9
8	บุคลากรทางการศึกษามีบุคลิกภาพที่แตกต่าง กัน	2.76	.94	น้อย	8
9	บุคลากรทางการศึกษามีวัฒนธรรมการทำงาน ที่แตกต่างกัน	2.19	.90	น้อย	12
10	บุคลากรทางการศึกษามีภูมิหลังที่แตกต่างกัน	3.64	1.1	ปานกลาง	7
11	บุคลากรทางการศึกษามีเป้าหมายในการ ทำงานที่แตกต่างกัน	3.76	1.1	ปานกลาง	6
12	บุคลากรทางการศึกษามีความชำนาญและ ความถนัดต่างกันในการทำงานร่วมกัน	2.01	.85	น้อย	13
13	บุคลากรทางการศึกษามีความชำนาญและ ความถนัดต่างกันในการทำงานร่วมกัน	2.56	.78	น้อย	10
รวม		3.66	.62	ปานกลาง	

จากตารางที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มาจากองค์ประกอบด้านที่ 1 คือ ด้าน
องค์ประกอบส่วนบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3 การที่บุคลากรมีวุฒิภาวะ
ทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน ($\bar{x} = 4.25$) รองลงมา คือ ข้อที่ 4 การที่บุคลากรมีค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกัน ($\bar{x} =$
4.00) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 12 บุคลากรทางการศึกษามีประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ($\bar{x} = 2.01$)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1

ด้านที่ 2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ข้อที่ 14 – 27 มีดังต่อไปนี้

ข้อ	สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุตรดิตถ์ เขต ๑	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
14	การใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ที่ขาดคุณภาพ	3.82	1.1	ปานกลาง	3
15	การที่บุคลากรทางการศึกษาแก้ปัญหาเรื่อง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน	2.82	.89	น้อย	7
16	การที่บุคลากรทางการศึกษามีอคติต่ออีกฝ่าย	4.00	.95	มาก	2



ข้อ	สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุตรดิตถ์ เขต 1	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
17	ในการทำงาน การขาดความเข้าใจในความหมายของข้อมูล ที่รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน	4.23	.84	มาก	1
18	การได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้ได้ข้อมูลที่บิดเบือน	3.56	.85	ปานกลาง	5
19	การใช้ภาษาที่ไม่ชัดเจนในการสื่อสาร	2.54	1.1	น้อย	14
20	การได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอจากอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้เกิดความผิดพลาด	2.77	.93	น้อย	8
21	การได้รับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนจากบุคลากรอีก ฝ่าย	2.68	1.0	น้อย	9
22	การได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกันในเรื่องเดียวกัน	2.58	.82	น้อย	10
23	การสื่อสารและการให้ข้อมูลมีความลำซำ	2.13	.85	น้อย	13
24	การที่ข้อมูลข่าวสารซึ่งบุคลากรได้รับลำซำไม่ สม่ำเสมอ	2.19	.94	น้อย	12
25	การที่ความสามารถของผู้ส่งสารมีความ แตกต่างกัน	2.3	1.1	น้อย	11
26	กระบวนการในการส่งข้อมูลข่าวสารไม่มี คุณภาพ	2.9	.86	น้อย	6
27	การพูดข้อมูลที่ไม่เป็นจริงเพียงฝ่ายเดียว ทำ ให้เกิดความขัดแย้ง	3.7	1.1	ปานกลาง	4
รวม		3.01	0.94	ปานกลาง	

จากตารางที่ 3 สาเหตุของความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มาจากองค์ประกอบด้านที่ 2 คือ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 17 การขาดความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่ได้รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน ($\bar{x} = 4.23$) รองลงมาคือ ข้อ 16 การที่บุคลากรมีอคติต่ออีกฝ่ายในการทำงาน ($\bar{x} = 4.00$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 23 การสื่อสารและการให้ข้อมูลมีความลำซำ ($\bar{x} = 2.13$)



ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1

ด้านที่ 3 ด้านสภาพองค์กร ข้อที่ 28 - 43 มีดังต่อไปนี้

ข้อ	สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
28	การที่องค์กรมีกฎระเบียบเข้มงวดเกินไป	3.87	.95	ปานกลาง	6
29	การจัดการโครงสร้างในองค์กรที่ซับซ้อน	3.56	.94	ปานกลาง	10
30	การมีโครงสร้างการทำงานที่ไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ขององค์กร	3.94	.97	ปานกลาง	4
31	การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรไม่ชัดเจน	3.70	.99	ปานกลาง	8
32	การมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ	2.22	1.0	น้อย	15
33	การยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ให้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล	4.21	.85	มาก	2
34	การที่บุคลากรมีลักษณะงานที่รับผิดชอบที่ซับซ้อนกัน เช่น ออกคำสั่งให้หลายคนปฏิบัติงานเรื่องเดียวกัน	2.87	1.0	น้อย	11
35	การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในองค์กรเพื่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	4.01	.95	มาก	7
36	การที่องค์กรไม่มีความเป็นธรรมและยุติธรรมในการให้รางวัล	4.27	.79	มาก	1
37	การที่องค์กรมอบหมายภาระงานของแต่ละบุคคลไม่เท่าเทียมกัน	3.13	.94	ปานกลาง	14
38	การที่องค์กรมีบทลงโทษที่ไม่เป็นธรรมและยุติธรรม	3.88	.76	ปานกลาง	8
39	การที่องค์กรละเว้นความผิด หรือเลือกปฏิบัติต่อบางคนหรือบางกลุ่ม	4.1	.94	มาก	3
40	การที่องค์กรไม่จัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละฝ่าย	2.7	.83	น้อย	13
41	การที่บุคลากรไม่พอใจบทบาทหน้าที่ความสำคัญในการทำงาน	3.95	.85	ปานกลาง	5
42	การจัดสรรประมาณที่ไม่ทั่วถึงภายในองค์กร	3.54	.75	ปานกลาง	9
43	การเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารภายในองค์กร	2.97	.76	น้อย	12



ชื่อ	สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุตรดิตถ์ เขต 1	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย	ลำดับที่
		\bar{x}	S.D.		
รวม		3.41	0.85	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4 สาเหตุของความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มาจากองค์ประกอบด้านที่ 3 คือ ด้านสภาพองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 36 องค์กรไม่มีความเป็นธรรมและยุติธรรมในการให้รางวัล ($\bar{x} = 4.27$) รองลงมาคือ ข้อ 33 การยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ($\bar{x} = 4.21$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 32 การมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ ($\bar{x} = 2.13$)

5.การอภิปรายผล

จากการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นและนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 มีสาเหตุจาก

1) บุคลากรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาเป็นแหล่งที่รวมของคนจำนวนมาก มีความแตกต่างกันทางด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ทำให้เกิดข้อพิพาท ข้อขัดแย้ง และประเด็นที่เกิดจากการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อต่างฝ่ายต่างมีปฏิสัมพันธ์ประกอบด้วยวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกันย่อมทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนทางความเข้าใจในความหมายที่แสดงออกที่ต้องการแสดงออกอย่างแท้จริง วุฒิภาวะทางอารมณ์ในองค์กรที่ผู้คนที่ปฏิสัมพันธ์กันเป็นจำนวนมากย่อมทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน เป็นอุปสรรคและตัวขัดขวางความร่วมมือ ร่วมใจ และทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ยาก เป็นอุปสรรคกั้นขวางในการเปิดใจยอมรับซึ่งกันและกัน เนื่องจากการนำอารมณ์ของตนเองมาเป็นที่ตั้งย่อมทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึก โกรธ คอยคำออกดี ไม่เปิดใจยอมรับความแตกต่าง หากการทำงานร่วมกันไม่ได้เกิดความไม่ประทับใจ ไม่สนใจในการทำงานร่วมกันตั้งแต่แรกเริ่ม ย่อมเป็นบ่อเกิดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ ตามมา เนื่องด้วยจากอารมณ์ของมนุษย์ย่อมเป็นสิ่งที่ผลกระทบต่อทั้งตัวตนเองและคนรอบข้าง การเจรจา ทำความเข้าใจ ประสานรอยร้าว หรือทำให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีในองค์กร ย่อมเป็นไปได้ยากยิ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐวิทย์ ปิ่นะเล (2550) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง มาจาก ความแตกต่างทางวุฒิภาวะทางอารมณ์ วิธีการทำงาน ค่านิยม และประสพการณ์ในการทำงาน

2) การขาดความเข้าใจในความหมายที่รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน อาจเนื่องมาจาก การที่องค์กรมีภาระหน้าที่งานต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการมากมาย ความเข้าใจในสิ่งที่ปฏิบัติย่อมเป็นสิ่งสำคัญ หากขาดความเข้าใจในความหมายที่จะรับมาปฏิบัติแล้วย่อมทำให้เกิด ข้อสงสัย ความเคลือบแคลงใจ ความไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องแท้จริง ย่อมนำมาสู่การลงมือปฏิบัติที่ผิดพลาด มีผลกระทบการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ประสานงานร่วมกัน หรือเกิดความขัดแย้งจากการทำงานที่มีหลักการ วิธีการ เป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ต่าง



คนต่างเข้าใจ ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ ซึ่งที่สุดแล้ว การเข้าใจในความหมายที่รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน ยังจะส่งผลให้เกิด ความขัดแย้งในระหว่างการค้าดำเนินงาน นำไปสู่หลักการ ความคิด ความเชื่อ การเลือกแนวทางปฏิบัติที่ไม่ตรงกัน หรือนำไปสู่ความเข้าใจผิด ความเข้าใจคลาดเคลื่อนจากความหมายที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาที่จะสั่งการไป ยังผู้ได้บังคับบัญชา อาจจะทำบุคลากรบางท่านรู้สึกมีค่ากว่าคนอื่น หรือด้อยค่ากว่าคนอื่น นำไปสู่การเห็นคุณค่าของการทำงานและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้ง สอดคล้องกับ กันฮาร์ตัน เกษรเทียม (2556) เรื่องสาเหตุและวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา มาจากด้านการสื่อสารในองค์กร การขาดความเข้าใจในความหมายในการทำงาน และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

3) องค์กรไม่มีความเป็นธรรมและยุติธรรมในการให้รางวัล อาจเนื่องมาจาก ในองค์กรแห่งการทำงานทุกคนย่อมมีความคิด แนวทาง ความต้องการเป็นของตนเอง ฉะนั้นการประเมินค่าของความเป็นธรรมและยุติธรรมของแต่ละคน ไม่มีความแน่นอน เพราะแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดความเป็นธรรมและยุติธรรมที่ต่างกัน การอยู่ร่วมกันในสังคมของคนทำงาน ทุก ๆ คนย่อมตีค่า ประเมินค่า คุณค่าในการทำงานและผลงานของตนเอง หากไม่ปฏิบัติตามที่คาดหวัง หรือตามมาตรฐานที่ตนเองตั้งเป้าหมาย ตีค่า หรือประเมินค่าไว้ว่า จะกลายเป็นว่า สิ่งนี้คือความไม่เป็นธรรมและยุติธรรมในการให้รางวัล จึงนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยความขัดแย้งนั้น ๆ อาจจะไม่ได้ออกมาทางวาจา ภาษากาย หรือการให้ข้อมูลที่สังเกตได้โดยชัดเจน แต่อาจจะนำไปสู่การเลือกปฏิบัติงาน การปฏิเสธงาน การไม่เห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนทำหรือความรับผิดชอบ การไม่ให้ความร่วมมือ นำไปสู่การลดคุณค่าของตนเองในการทำงาน อีกทั้งเมื่อมีผู้ที่ได้รับรางวัล ย่อมต้องมีผู้ที่ไม่ได้รับรางวัลควบคู่กันเสมอ ทำให้เกิดความเปรียบเทียบและประเมินค่าความเป็นธรรมและความยุติธรรมตามที่ตนเองประเมินค่าไว้ เมื่อตีค่า ประเมินค่าของหลักเกณฑ์ความเป็นธรรมและยุติของแต่ละคนไม่ตรงกันอย่าเบียดเสร็จ จึงให้เข้าไปสู่ความขัดแย้งในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพินทร์ ม่วงเขียว (2549) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากสภาพองค์กร การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ต้องการ ความไม่เป็นธรรมและยุติธรรมในการให้รางวัล การมอบอำนาจหน้าที่ไหนการปฏิบัติงานที่คลุมเครือและไม่ชัดเจน

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

วิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า สาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีความขัดแย้งตามองค์ประกอบ 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยดังต่อไปนี้ 1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ข้อที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งสูงสุด ได้แก่ การที่บุคลากรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน ($\bar{x} = 4.25$) 2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ข้อที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งสูงสุด ได้แก่ การขาดความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่ได้รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน ($\bar{x} = 4.23$) และ 3. ด้านสภาพองค์กร ข้อที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งสูงสุด ได้แก่ ความไม่เป็นธรรมและยุติธรรมในการให้รางวัล ($\bar{x} = 4.27$)

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของครูผู้สอนโดยศึกษาในปัจจัยองค์ประกอบด้านอื่น ๆ



2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งวิธี
ต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกสารอ้างอิง

กันยรัตน์ เกษรเทียม. (2556). สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์. สาขาการบริหารการศึกษา. ลพบุรี. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
รัฐวิทย์ ปิ่นะเล. (2550). สาเหตุของความขัดแย้งภายในและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด
กรุงเทพมหานคร. สาขาการบริหารการศึกษา. อุดรดิตต์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์
อรพินทร์ ม่วงเขียว. (2549). สาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. สาขาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี. มหาวิทยาลัยบูรพา