

ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
Opinion of Government Teachers Tow Arid Conflict Solution of Administrator

พรรณนิภา กลีบบัวทอง ดร.สุรรัตน์ โปจรัส
Phannipha Glebbaothong, Sureerat Bojarus, Ph.D.

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา
Master of Public Administration, Chulermkanchana University

บทคัดย่อ

การศึกษาเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา ระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อและศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กรแตกต่างกัน

ผลการศึกษา พบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในด้านการประนีประนอม รองลงมาคือ ด้านการเอาชนะ ต่อมาในด้านการยอมให้ และ ด้านการหลีกเลี่ยง สุดท้ายด้านการร่วมมือ 2) การเปรียบเทียบ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ จำแนกตามเพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ครูการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กรไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ : ความคิดเห็น ความขัดแย้ง

Abstract

This study was a quantitative research with research document and related research, including collecting conceptual, Theories, official documents, output of research also others have been studied. The questionnaire was used for data collection. The objective of the study aimed to study the conflict management in organizations, and to compare between opinion of government teachers in conflict management in organizations as classified by gender, age, salary, education, and experience of work, including analysis correlation between conflict management in organizations with cause of conflict management in organizations.

The results of the study showed that most samples were opinion on conflict solution of school administrators was at moderate level. When considering each item it' showed that most samples has compromise, subordinated as the defeat, the permit and to avoid last, and the later as cooperation. Comparison of opinions of on conflict solution administrators as by sex, age, income, education level there was us difference. And served as opinions on conflict management in organizations. No difference

Keyword: Opinions, Conflict Solution

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกสังคม ซึ่งมนุษย์ทุกคนหลีกเลี่ยงไม่พ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงาน ซึ่งเป็นสถานที่ที่ประกอบไปด้วยคนต่างที่มา ต่างความรู้สึกรู้สึกนึกคิด มีค่านิยม ความต้องการแตกต่างกันต้องมาอยู่รวมกัน ทำงานร่วมกัน ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง ระดับ

ความรุนแรงของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยมูลเหตุเป็นสำคัญ เมื่อบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการติดต่อกันย่อมจะเกิดความขัดแย้งได้ ไม่ว่าจะเป็นภรรยา พี่น้อง บ้านใกล้เรือนเคียงไปจนถึงที่ทำงาน ทั้งองค์การขนาดเล็ก - ใหญ่ย่อมมีความขัดแย้งกันระหว่างบุคคล หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ และยิ่งถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้นเป็นลำดับ ความ

ขัดแย้งที่เกิดขึ้นหากไม่ได้รับการแก้ไขหรือควบคุมอาจลุกลามใหญ่โตเกินกว่าจะแก้ไขได้ โดยเริ่มตั้งแต่ความตึงเครียดระหว่างกันไม่พูดกันยิ่งทำให้เกิดการเข้าใจผิด เพราะไม่มีการสื่อสารกันให้เข้าใจ ก่อให้เกิดการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน เมื่อขาดความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก งานที่รับผิดชอบก็เสียหายไม่เสร็จตามกำหนด ขาดประสิทธิภาพ เมื่อประสานกันไม่ได้ก็ต่างคนต่างทำ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองทรัพยากรทั้งเงิน เวลาและคน เสียโอกาสแข่งขัน เพราะมัวแต่แข่งกันเองพนักงานทำงานอย่างมีความสุข เพราะแวดล้อมไปด้วยศัตรูเป้าหมายองค์การถูกละเลย ภาพลักษณ์องค์การเสียหาย เมื่อทำงานไม่บรรลุเป้าหมายองค์การจะเสื่อมสภาพและปิดตัวภายในที่สุดอย่างไรก็ตามเมื่อความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ทุกองค์การต้องเผชิญ ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาว่าจะควบคุมจัดการอย่างไร เพราะถึงแม้โลกจะก้าวไกลไปในยุคที่มีแต่เทคโนโลยี แต่ความรู้สึกนึกคิดค่านิยมของคนทั่วไปยังคงคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิด พยายามหลีกเลี่ยง เป็นตัวขัดขวางความก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งการพยายามหลีกเลี่ยงนี้เองทำให้เรามองข้ามข้อดีของความขัดแย้ง คือ หากเราจัดการและควบคุมอย่างถูกวิธีจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ความขัดแย้งจะเป็นสัญญาณบ่งบอกให้เราทราบถึงเวลาที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน ความคิด ค่านิยมต่างๆ และความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การแสดงความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย การพยายามมูมนะจะเป็นการกลั่นกรองทำให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุด ซึ่งการจะควบคุมจัดการความขัดแย้งให้ได้นั้น จะต้องเริ่มจากการศึกษาถึงสาเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่เทคนิคการจัดการความขัดแย้งต่อไปกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินการจนประสบความสำเร็จด้วยดีนั้น ส่วนใหญ่แล้วเป็นผลมาจากความร่วมมือร่วมใจของมนุษย์ในการทำงานร่วมกันแทบทั้งสิ้น และจากการที่มนุษย์ร่วมมือกันทำงานนี้เอง มนุษย์ได้สร้างสรรค์สิ่งหนึ่งในสังคม ซึ่งปัจจุบันเรียกกันทางวิชาการว่า “องค์การ” หรือ organization องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่เป็นความร่วมมือของมนุษย์ที่ร่วมมือกันสร้างขึ้นมา เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด โดยเฉพาะ (อูห์ย หิรัญโต, 2552) ตามความเชื่อพื้นฐานนั้นมีความเชื่อกันว่าคนเรานั้นมีความแตกต่างกันทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อและค่านิยม คนแต่ละคนนั้นย่อมมี “เอกลักษณ์” ประจำตัวของเขาเอง ซึ่งเป็นลักษณะจำเพาะของเขาที่ไม่เหมือนใคร ความแตกต่างดังกล่าวเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะส่งผลให้เกิด “ความขัดแย้ง” กันได้ง่ายๆ บุคลากรในองค์การนั้นเป็นหัวใจขององค์การ เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้องค์การดำเนินการไปได้ ดินปรัชญพฤทธิ (2555 : 34) เชื่อว่าบุคลิกของคนนั้นจะค่อยๆ พัฒนาจากการที่ต่อพึ่งพาผู้อื่นในวัยเด็กมาเป็นความต้องการที่จะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระ หรือทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง

เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ แต่ความต้องการนั้นถูกขัดขวางโดยกฎและระเบียบขององค์การที่เป็นทางการ พนักงานจึงไม่สามารถจะนำเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานและวัตถุประสงค์ขององค์การที่เป็นทางการและยิ่งพนักงานมีความว่าวุ่นใจมากขึ้นเพียงใด ก็ยิ่งจะพยายามรวมตัวกันเป็นองค์การที่ไม่เป็นทางการ เพื่อต่อต้านระเบียบ กฎเกณฑ์และคำสั่งขององค์การที่เป็นทางการมากขึ้นเพียงนั้น ฝ่ายองค์การที่เป็นทางการก็ไม่นิยมแพ้เช่นกัน ยิ่งพนักงานพยายามต่อต้านมากยิ่งขึ้นเพียงใดก็ยิ่งพยายามสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นมาบังคับพนักงานมากขึ้นเพียงนั้น ผลที่ตามมาคือความขัดแย้งระหว่างพนักงานและองค์การจะกลายเป็น “กงก้างเกวียน” หรือ “วงจรแห่งความชั่วร้าย” ในที่สุด สมยศ นาวิก (2554) กล่าวว่าความขัดแย้งภายในองค์การจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างใดก็ตาม ความขัดแย้งมีผลดีและผลเสีย ผลดีคือความขัดแย้งนำไปสู่การค้นหาผลลัพธ์ ทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ถ้ามีมากเกินไปสามารถทำให้เกิดผลเสียกับบุคลากรในหน่วยงานและขัดขวางความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การได้ ผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกให้ปรับเปลี่ยน ความขัดแย้งเป็นหนทางนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกัน และความสำเร็จขององค์การได้มากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีกลวิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามความเชื่อของนักทฤษฎีมนุษยนิยม (ทรัพยากรมนุษย์) (อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2555 : 73) จะมองว่าคนเป็น “มนุษย์ที่ประสงค์จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (self - actualizing man) หากงานที่ทำอยู่น่าสนใจ มีความท้าทายและน่าศรัทธา” การทำงานร่วมกันของบุคลากรย่อมต้องมีความขัดแย้ง ซึ่งเป็นความปกติขององค์การและจะเป็นสิ่งที่คงอยู่คุ้มครององค์การของมนุษย์ไม่มีวันสิ้นสุด ความขัดแย้งภายในองค์การถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เผื่อระวังเฝ้าติดตามปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งและไม่ว่าความขัดแย้งนั้นจะเกิดขึ้นอย่างรุนแรงหรือเพียงเล็กน้อยในเชิงลบหรือบวกก็ตาม ไม่ว่าลักษณะความขัดแย้งจะเป็นเช่นไร ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริง ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับจะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งไม่ได้ ผู้บริหารควรรู้ต้นเหตุของความขัดแย้งเพื่อประโยชน์ต่อการหาทางเยียวยา หาทางแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่จะลุกลามมากขึ้นและแก้ไขไม่ได้ภายหลัง เคนท์ และวาเริน Kenneth and Warren, 2001 : 94 (อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกลาง, 2553) ได้เขียนไว้ในหนังสือ “ผู้บริหารกับความสนใจและการยอมรับปัญหาการขัดแย้ง” ว่าทักษะการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมาก และนักบริหารในปัจจุบันต่างก็ให้ความสนใจที่เรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น เพราะต่างก็ยอมรับกันว่าการดำเนินงานใดๆ ก็ตามในองค์การจะสำเร็จไปไม่ได้เลยถ้าภายในองค์การนั้นเกิดความขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งผู้บริหาร

จำเป็นต้องไวต่อการรับรู้ถึงสัญญาณบอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขององค์การ เพื่อหาทางแก้ไขก่อนที่จะปล่อยให้บุคลากรในองค์การทำงานกันด้วยความคับข้องใจ ซึ่งจะเป็นหนทางนำไปสู่ความแตกร้างมากขึ้นจนไม่สามารถที่จะแก้ไขได้

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อย่างแน่นอนภายในองค์การ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ ในบางครั้งความขัดแย้งเกิดขึ้นรุนแรงมาก มีความเชื่อกันว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาประมาณ 20% ของเวลาทำงานทั้งหมดของเขาในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ภายในองค์การ (พรหมฉาย ทรัพย์ประภา, 2552) ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของโทมัส และ ริชมิทท์(1974 : 126) Thomas and Schmidt พบว่า ผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางของสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกา ได้ใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งถึงร้อยละ 20 ในองค์การบริหาร ถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องแก้ไขความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลดีกับองค์การ เพราะการจัดการความขัดแย้งเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร หากมีผู้บริหารไม่มีความเข้าใจในการแก้ไขปัญหาและวิธีการจัดการความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่ออย่างสำคัญในด้านสร้างสรรค์และทำลายความขัดแย้งในระดับพอเหมาะเท่านั้นจึงจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีในองค์การ

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการกับข้อขัดแย้งในสถานศึกษา โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มโดยขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารว่าจะเข้าไปในทางบวกหรือในทางลบและผู้บริหารจะใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารและผลดีที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้แก้ไขความขัดแย้ง

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา โดยศึกษาเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ แนวคิดทฤษฎีความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

ขอบเขตด้านประชากรกำหนดขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาค้นคว้า โดยวิธีการเจาะจง ได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน 90 คน

ขอบเขตสถานที่กำหนดขอบเขตด้านสถานที่ คือ ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษามานกลางข้างตะลูด

วิธีดำเนินการวิจัย

ประเภทการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ ข้าราชการครูของศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษามานกลางข้างตะลูด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 รวมทั้งสิ้น 90 คน

การสร้างเครื่องมือการวิจัยเป็นวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดแบบชนิดเลือกตอบเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครู ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา การใช้ Independent Sample ทาค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way anova) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ด้านข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 90.0 รองลงมาเป็นเพศชาย มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ระหว่าง 35 - 40 ปี ซึ่งมีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 รองลงมา มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ต่อมา มีอายุอยู่ระหว่าง 41 -50 ปี มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และสุดท้าย มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1

จำแนกตามรายได้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท ซึ่งมีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 รองลงมา มีรายได้ 30,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 ต่อมา มีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และสุดท้าย มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8 รองลงมา มีระดับการศึกษาในระดับ

ปริญญาตรี มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 และสุดท้าย มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน อยู่ระหว่าง 11 – 20 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 1 – 10 ปี มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 ต่อมา มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 21 – 30 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และสุดท้าย มีประสบการณ์การทำงาน 31 ปีขึ้นไป มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา ผลรวมในแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.44 และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านการประเมินประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 อยู่ในระดับมาก ต่อมาในด้านการยอมให้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 อยู่ในระดับปานกลาง สุดท้าย ในด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเอาชนะ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.08 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของ ผู้บริหารชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการของตนเป็นสิ่งที่ดี ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามแก้ไขปัญหให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง ($\bar{X} = 3.58$) และสุดท้ายคือ ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ ($\bar{X} = 3.35$) ด้านการร่วมมือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.83 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของ ผู้บริหารพยายามให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาเพื่อที่จะได้ ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.26$) รองลงมาคือ ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นเสมอในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.16$) และสุดท้ายคือ ผู้บริหารพยายามฟังความคิดเห็นการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และเปิดเผย ($\bar{X} = 3.14$) ด้านการประเมินประนีประนอม พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.99 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของ ผู้บริหารพยายามแก้ไขปัญหาด้วยการ

ประนีประนอม ($\bar{X} = 3.74$) รองลงมาคือ การเจรจาต่อรองนั้น ผู้บริหารพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์ หรือความพอใจของผู้อื่น ($\bar{X} = 3.66$) และสุดท้ายคือ ผู้บริหารพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน ($\bar{X} = 3.65$) ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.88และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ ($\bar{X} = 3.25$) รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ ($\bar{X} = 3.24$) และสุดท้ายคือ ผู้บริหารพยายามทำให้การโต้แย้งได้เปรียบ เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.18$) ด้านการยอมให้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.87และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องของ ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามที่จะถนอมน้ำใจผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพของตนเองไว้ ($\bar{X} = 3.36$) และสุดท้ายคือ ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของคนอื่น ($\bar{X} = 2.93$)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 เพศกับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่าค่า Sig ที่ได้อยู่ในระดับ 0.365 ซึ่งมากกว่า ค่านัยทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าเพศต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 อายุกับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาในภาพรวมพบว่า ค่า Sig ที่ได้อยู่ในระดับ 0.100 ซึ่งมากกว่าค่านัยทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าอายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 รายได้กับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาในภาพรวม พบว่า ค่า Sig ที่ได้ อยู่ในระดับ 0.778 ซึ่งมากกว่า ค่านัยทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า รายได้ต่างกันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ระดับการศึกษากับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า ค่า Sig ที่ได้ อยู่ในระดับ 0.967 ซึ่งมากกว่า ค่านัยทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ระดับการศึกษาต่างกันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ประสพการณ์การทำงานกับความ
คิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษาใน
ภาพรวมพบว่าค่า Sig ที่ได้อยู่ในระดับ 0.619 ซึ่งมากกว่า ค่า
นัยทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าประสพการณ์การทำงาน
ต่างกันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความ
ขัดแย้งของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการศึกษา

1.1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่าง
ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 35 - 40 ปี มีรายได้
อยู่ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท มีระดับการศึกษาอยู่ใน
ระดับปริญญาโท มีประสพการณ์การทำงาน อยู่ระหว่าง 11 -
20 ปี

2. ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการแก้ปัญหา
ความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา

2.1 ผลรวมในแต่ละด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาใน
แต่ละด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นในด้านการ
ประเมินประนอม รองลงมาคือ ด้านการเอาชนะ ต่อมาใน
ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง สุดท้าย ในด้านการ
ร่วมมือ

2.2 ด้านการเอาชนะพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในเรื่องของ
ผู้บริหารชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการของตนเป็นสิ่งที่ดี รองลงมา
คือ ผู้บริหารพยายามแก้ไขปัญหให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง
และสุดท้ายคือ ผู้บริหารมักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมาย
ของตนเองให้ได้

2.3 ด้านการร่วมมือ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มี
ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นในเรื่องของ
ผู้บริหารพยายามให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาเพื่อที่จะได้
ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา รองลงมาคือ
ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นเสมอในการแก้ไข
ปัญหา และสุดท้ายคือ ผู้บริหารพยายามฟังความคิดเห็นการ
แก้ไขปัญหที่หลากหลาย และเปิดเผย

2.4 ด้านการประเมินประนอม พบว่ากลุ่มตัวอย่าง
ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นในเรื่องของ
ผู้บริหารพยายามแก้ไขปัญหาด้วยการประเมินประนอม รองลงมา
คือ การเจรจาต่อรองนั้นผู้บริหารพยายามที่จะนึกถึงความ
ประสงค์ หรือความพอใจของผู้อื่น และสุดท้ายคือ ผู้บริหาร
พยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเข้า
ด้วยกัน

2.5 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นราย

ข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในเรื่องของ
ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่
การโต้แย้งกันได้ รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็น
เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ และ
สุดท้ายคือ ผู้บริหารพยายามทำให้การได้เปรียบ เสียเปรียบ
ของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม

2.6 ด้านการยอมให้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มี
ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในเรื่องของ
ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์
เกือบทุกครั้ง รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามที่จะดนนอนน้ำใจ
ผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพของตนเองไว้ และสุดท้าย คือ
ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตน
กับความคิดเห็นของคนอื่น

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

3.1 สมมติฐานที่ 1 เพศต่างกัน มีความสัมพันธ์กับ
ความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษา ไม่
แตกต่างกัน

3.2 สมมติฐานที่ 2 อายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับ
ความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษา ไม่
แตกต่างกัน

3.3 สมมติฐานที่ 3 รายได้ต่างกันมีความสัมพันธ์
กับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของสถานศึกษา
ไม่แตกต่างกัน

3.4 สมมติฐานที่ 4 ระดับการศึกษาต่างกันมี
ความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ
สถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

3.5 สมมติฐานที่ 5 ประสพการณ์การทำงาน
ต่างกันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาความ
ขัดแย้งของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งนี้

1.ในด้านการหลีกเลี่ยงผู้บริหารควรมีการพูดคุยถึง
ปัญหา เพื่อที่จะได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.ในด้านการประเมินประนอม ผู้บริหาร นอกจากการ
ประเมินประนอมในปัญหาต่างๆ แล้ว ควรมีการเตรียมการ
ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีก โดยการกำหนด กฎ หรือระเบียบ
เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเคร่งครัด

3.ในด้านการร่วมมือ ผู้บริหารควรมีกิจกรรมให้กับครู
หรือบุคลากรให้มีความร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น และเมื่อเกิด
ปัญหา ให้ครูหรือบุคลากรช่วยกันแก้ปัญหาพร้อมกัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อการ
แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการศึกษา
ความคิดเห็นของ ข้าราชการครู ผู้ที่ทำการศึกษา อาจศึกษาเพิ่มเติม

ในเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือการมีส่วนร่วม
ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

บรรณานุกรม

- กอบเพชร สุกษะ. (2552). การรับรู้แบบพฤติกรรมกรการ
แก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้บริหารซึ่ง
เป็นข้าราชการระดับ 6 และ 7 : ศึกษาเฉพาะกรณี
สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. วิทยานิพนธ์
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒประสานมิตร.
- กิติมา ปิติติลก. (2553). พฤติกรรมของคนในองค์กร.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัท ผดุงวิทยา จำกัด.
- แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์. (2554). ศึกษาการศึกษาความขัดแย้ง
การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอ
ผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เข้มทอง ศิริแสงเลิศ. (2556). ความคิดเห็นที่แตกต่าง. พิมพ์
ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- จงดี แซ่ตัน. (2554). จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอ
เดียนสโตร์.
- จินตนา ยูนิพันธ์. (2552). การจัดการความขัดแย้ง. พิมพ์ครั้งที่
ที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสน์.
- จินตนา พุ่มเพ็ชร. (2555). "ผลของการฝึกอบรมผ่านเว็บ
เรื่อง กระบวนการตัดสินใจต่อความสามารถในการ
แก้ปัญหาทางการบริหารของพยาบาลวิชาชีพ. โรง
พยาบาลอนันตมหิตล" การบริหาร 55, 183
(เมษายน) : 72.
- ชูเกียรติ แถวปัดดา. (2553). ศึกษาพฤติกรรมกรการแก้ไขความ
ขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู
อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 11. การค้นคว้าแบบอิสระ รัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- เขาวานะ ไตรมาส. (2550). การศึกษาความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ:
สุวีริยาสน์.
- เชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล. (2555). สาเหตุความขัดแย้ง.
กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ณัฐพันธ์ เชนนันท์. (2552). องค์ประกอบของภาวะความ
ขัดแย้งทางการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- ติน ปรัชญฤทธิ์. (2555). ความเห็นต่าง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช.
- ถวิล เกื้อกลางศ์. (2553). ความขัดแย้งในองค์กร. โรงพิมพ์
บริษัท ผดุงวิทยา จำกัด.
- ทวีศักดิ์ นทเกษตร. (2553). ความคิดเห็นของผู้บริหารและ
บุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธี

จัดการความขัดแย้ง ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร
การศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.

- ทองศรี กำภู ณ.อยุธยา. (2550). การแก้ไขความขัดแย้ง
ประมวลบทความทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ
: รุ่งเรืองการพิมพ์.
- ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์. (2554). การบริหารความขัดแย้ง.
กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). พฤติกรรมกลุ่ม. กรุงเทพฯ:
สุวีริยาสน์.
- ปิยนาด บุนนาค. (2553). การเมืองระหว่างองค์การของรัฐ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- . (2553). ความขัดแย้งในระบบราชการ. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2552). กระบวนการไกล่เกลี่ยคนกลาง.
ขอนแก่น : สิริกัณฑ์ออฟเซ็ท.
- พิมธิดา ธรรมเสมา. (2552). ศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์การที่
มีผลต่อความขัดแย้งในองค์กร : ศึกษากรณี บริษัท
ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ ศษ.
ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรณราย ทรัพย์ะประภา. (2552). การแก้ไขปัญหาภายใน
องค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- มนัสวีร์ โนนท้าวรอ. (2555). ความคิดคนละแบบ. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- รุจิรา อินทรตุล. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ
ในการตัดสินใจกับการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมของ
ผู้บริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2545). พจนานุกรมฉบับราช
บัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญ
ลัดดา วิศิษฐานนท์. (2554). แบบพฤติกรรมในการจัดการ
ความขัดแย้งระหว่างบุคคลของบุคคลในองค์กรธุรกิจ
ตามการรับรู้ของผู้บริหารกลาง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธีร
ฟิล์มและเซ็ท.
- วีระพงษ์ แสงโภชน์. (2553). ศึกษาการศึกษาวิธีการแก้ไข
ความขัดแย้งตามแบบโรมัส - คิลแมนน์ ของ
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษร
เจริญทัศน์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2553). องค์การและการจัดองค์การ.
กรุงเทพฯ: พิมพ์นาการพิมพ์.

- สมยศ นาวีการ. (2554). ความขัดแย้งภายในองค์กร. กรุงเทพฯ: พิชเนศการพิมพ์.
- สินีนภฏศรีพัฒนะพิพัฒน์. (2555). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ: พัฒนาการศึกษา.
- สุวดี ประภาพจน์. (2552). ความขัดแย้ง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เสาวคนธ์ สุดสวัสดิ์. (2551). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อารี เพชรพุด. (2552). การจัดการ. กรุงเทพฯ: พิชเนศการพิมพ์.
- อรุณ วัชรธรรม. (2553). ความขัดแย้งในระบบราชการ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อุทัย ทิรัญโต. (2552). ความคิดเห็นหลากหลาย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- Arnold and Fledman. (1983). Decision Making: Anternative to Rational Choice Models. Thousand oales, Ca : Sagr.
- Blake, Mouton and Tapper. (1981). Management Conflict: A Complete Process – Centered Handbook. New Jersey : Prentice-hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Blake Shepard and Mouton. (1974): 75. Making Management Decisions. London:Prentice-Hall, n.d.
- Cnaries E. Elder. (2004). Originations Cambridge Mablack well.Publications.Johnson, David W. and Johnson, Frank P. Joining.Together : Group Theory and Group Skills. Englewood Clifts : Prentice-Hall, Inc..
- David W. Johnson and Frank P.Johnson. (2007). Managing Individual and Group Behavior in Organizations. London : McGraw-Hill.
- E.E. Schattschneider. (2004). New Way Management Conflict. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Feldman: (2002). Developmental Personnal: A Psycho-Social Study Across Three statesin India Chyderabad. National Institute of Community Development.
- James Coleman. (2011). The Sociology of social conflict. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.