

การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา

สารนิพนธ์
ของ
สฤษดี ทองดีรัมย์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2551

การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา

สารนิพนธ์
ของ
สฤณี ทองดีรัมย์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2551
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทคัดย่อ
ของ
สฤณี ทองดีธรรมย์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2551

สฤณี ต่อติตรัมย์. (2551). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ.

การสังเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์คุณลักษณะของงานวิจัยที่เกี่ยว
กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อสังเคราะห์สาระสำคัญของงานวิจัยที่
เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 3 ด้าน ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้ง
ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์เป็นวิทยานิพนธ์ ปริญญาโทและสารนิพนธ์ ของนิสิต
นักศึกษา ระดับมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น
และมหาวิทยาลัยบูรพา ในช่วงปี พ.ศ. 2535 –2549 จำนวน 35 เรื่อง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา
ผลการสังเคราะห์งานวิจัย ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 คุณลักษณะของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่
นำมาสังเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่ทำเสร็จในปี พ.ศ. 2547 โดยศึกษาด้านแบบการบริหารความ
ขัดแย้ง เป็นการวิจัยแบบสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งทำการศึกษาต่อกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร
ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย ใช้จำนวนตัวอย่าง
ระหว่าง 100 – 199 มีการตั้งสมมติฐานการวิจัยแบบมีทิศทาง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการ
วิจัย ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น สถิติในการ
วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์งานวิจัยใน 3 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. **ด้านสาเหตุของความขัดแย้ง** สาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อย คือ สาเหตุด้าน
องค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมา คือ สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสาเหตุด้าน
สภาพองค์การตามลำดับ

2. **ด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง** ผู้บริหารสถานศึกษามีและใช้ทักษะการวิเคราะห์
สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ ในการ
บริหารความขัดแย้งในระดับมาก

3. **แบบการบริหารความขัดแย้ง** ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการ
ร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการยอมให้ อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ แบบการหลีกเลี่ยง
และแบบการเอาชนะ ตามลำดับ

A SYNTHESIS OF RESEARCH ON CONFLICT MANAGEMENT
OF SCHOOL ADMINISTRATORS

AN ABSTRACT
BY
SARID THONGTIDRUM

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
March 2008

Sarid Thongtidrum. (2008). *A Synthesis of Research on Conflict Management of School Administrators*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.
Project Advisor : Asst. Prof. Dr. Phairojana Klinkularb.

The purposes of this study was to synthesize the research done during 2535 – 2549 B.E. (1991 – 2006 A.D.) on Conflict Management of School Administrators in 3 aspects : 1) causes of school conflict 2) conflict management behavior and 3) skill of school administrators. The research under the study included 35 theses, Master' projects of the Master' degree graduates students from Srinakharinwirot University, Chulalongkorn University, Kasetsart University, Silpakorn University, Khonkaen University and Burapha University. Content analysis was a research tool.

The findings were presented in 2 sections.

Section 1 : General characteristics of the research include : Most of the research on conflict management of school administrators under the study were finished in 1989; involved with conflict management behavior; used survey method, administrators sample at the elementary and secondary levels, used samples between 100 – 199; setting directional hypothesis; using questionnaire as a tool to gather data; examining the quality of the tool through validity and reliability; using statistics to analyze data such as percentage, mean, and standard deviation.

Section 2 : The summary of research synthesis in 3 aspects.

1. First rank of the causes of conflict in school. It was personal aspect. For the second rank , it was work interaction aspect and organization condition aspect.

2. School administrators had and used high conflict management skill in situation analysis, negotiation, justict and power management.

3. Management of conflicts performed by the administrators were rate at a high level in the compromising, collaborating, accommodation. The second rank it was avoiding, competition.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ของ สุษดี ทองติตรัมย์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงศักดิ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... รักษาราชการแทน
(รองศาสตราจารย์ สุภา ปานเจริญ) คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
วันที่ เดือน มีนาคม พ.ศ. 2551

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาอย่างย้งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดีตลอดมา จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวรงค์ดี ประธานกรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ อาจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร.ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง กรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้และข้อคิดในการปรับปรุงโครงการสารนิพนธ์

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ และคณาจารย์ทุกท่านของภาควิชาการบริหารการศึกษาที่ให้ความเมตตา ความรู้ และแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์จนสำเร็จด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร.ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ นายยงยุทธ ไกรบำรุง ผู้อำนวยการโรงเรียน และนางยุพดี สุขกรม ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยมีแนวทางในการวิเคราะห์ที่ชัดเจนขึ้น

ขอขอบคุณรุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาโทการบริหารการศึกษา ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ

สุดท้ายขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่น้อง ครอบครัวตองติธรรมย์ และครอบครัวทองเวียง โดยเฉพาะคุณเบญจมาศ ตองติธรรมย์ ซึ่งเป็นผู้คอยสนับสนุน ส่งเสริม ให้กำลังใจในการศึกษาและการทำงานสารนิพนธ์ด้วยดีตลอดมา

สฤษดี ตองติธรรมย์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการสังเคราะห์งานวิจัย.....	4
ความสำคัญของการสังเคราะห์งานวิจัย.....	4
ขอบเขตของการสังเคราะห์งานวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความขัดแย้ง.....	8
ความหมายของความขัดแย้ง.....	8
ทัศนคติที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	10
ประเภทของความขัดแย้ง.....	13
กระบวนการของความขัดแย้ง.....	17
ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง.....	20
การบริหารความขัดแย้ง.....	22
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	24
ทักษะการบริหารความขัดแย้ง.....	29
แบบการบริหารความขัดแย้ง.....	32
การสังเคราะห์งานวิจัย.....	41
ความหมายของการสังเคราะห์งานวิจัย.....	41
ประเภทของการสังเคราะห์งานวิจัย.....	41
ขั้นตอนของการสังเคราะห์งานวิจัย.....	42
การวิเคราะห์เนื้อหา.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
งานวิจัยในประเทศ.....	47
งานวิจัยต่างประเทศ.....	54

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
ขอบเขตในการวิเคราะห์.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของงานวิจัย.....	62
ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ผลการวิจัย.....	71
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	71
ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา.....	76
แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา.....	78
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	85
ความมุ่งหมายของการสังเคราะห์งานวิจัย.....	85
ขอบเขตของการสังเคราะห์งานวิจัย.....	85
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	86
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
สรุปผลการสังเคราะห์งานวิจัย.....	87
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะ.....	103
บรรณานุกรม.....	105

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	115
ภาคผนวก ก รายชื่องานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์.....	116
ภาคผนวก ข ข้อมูลพื้นฐานของงานวิจัย.....	122
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	181
ภาคผนวก ง แบบสรุปคุณลักษณะงานวิจัย.....	182
 ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	 190

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์จำแนกรายสถาบันการศึกษา...	58
2 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัย.....	62
3 จำนวนและร้อยละของสาระสำคัญที่ทำการวิจัย.....	63
4 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามระเบียบวิธีวิจัย.....	63
5 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามสถานศึกษาที่ทำการวิจัย.....	64
6 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามประเภทของงานวิจัย.....	64
7 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามประชากร.....	65
8 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามการเลือกประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	66
9 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	67
10 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามการตั้งสมมติฐาน.....	68
11 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
12 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามวิธีการสร้างเครื่องมือ.....	69
13 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	69
14 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยจำแนกตามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
15 จำนวนงานวิจัยและผู้วิจัยที่ศึกษาด้านสาเหตุของความขัดแย้ง.....	71
16 จำนวนงานวิจัยและผู้วิจัยที่ศึกษาด้านทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหาร.....	76
17 จำนวนงานวิจัยและผู้วิจัยที่ศึกษาด้านแบบการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหาร.....	78
18 สถาบัน ชื่อย่อวุฒิ วิชาเอก และปี พ.ศ. ของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์.....	123
19 ขอบข่ายเนื้อหาสาระสำคัญของงานวิจัยจำแนกตามแบบการบริหาร ความขัดแย้ง.....	125
20 ขอบข่ายเนื้อหาสาระสำคัญของงานวิจัยจำแนกตามทักษะการบริหาร ความขัดแย้ง.....	127
21 ขอบข่ายเนื้อหาสาระสำคัญของงานวิจัยจำแนกตามสาเหตุของความขัดแย้ง.....	129
22 ระเบียบวิธีวิจัย และระดับของสถานศึกษาที่ทำการวิจัย.....	131

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
23 คุณลักษณะของงานวิจัยจำแนกตามประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย.....	133
24 คุณลักษณะของงานวิจัยจำแนกตามการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	135
25 คุณลักษณะของงานวิจัยจำแนกตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	137
26 คุณลักษณะของงานวิจัยจำแนกตามการตั้งสมมติฐาน.....	139
27 คุณลักษณะของงานวิจัยจำแนกตามเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	141
28 คุณลักษณะของงานวิจัยจำแนกตามประเภทของงานวิจัย และวิธีการสร้างเครื่องมือของงานวิจัย.....	143
29 คุณลักษณะของงานวิจัยจำแนกตามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	145
30 วัตถุประสงค์ / ความมุ่งหมายและผลการวิจัย.....	147

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง.....	14
2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์.....	17
3 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส.....	18
4 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์.....	19
5 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร.....	28
6 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	34
7 แบบการบริหารความขัดแย้งอีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส.....	36
8 การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของเบลคและมูตัน.....	38
9 แบบการบริหารความขัดแย้งของราฮิม.....	40

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเมือง ด้านการศึกษา ด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ ซึ่งในแต่ละวันเราจะพบกับเหตุการณ์ที่เกิดปัญหาขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงของความแตกต่างในความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความปรารถนาที่แตกต่างกันจากการดำเนินชีวิตและการทำกิจกรรมร่วมกันในสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (พลอยทิพย์ ตันตระเจียร. 2547:1)

ในด้านการศึกษานั้น การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย โดยการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546:7-9)

ทิศทางการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน เน้นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและมุ่งพัฒนาการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การปฏิรูปครั้งนี้มุ่งจัดการเรียนรู้เป็นแบบองค์รวม ทั้งแนวคิดและวิธีการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป การประเมินและประกันคุณภาพ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของชุมชน การกระจายอำนาจ โดยเน้นการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์เต็มเต็มศักยภาพ และมุ่งเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน มุ่งสร้างแหล่งความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ยั่งยืน (สายสุนีย์ ดวงแข. 2547:1)

สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหลักและเป็นหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดผู้เรียน และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษามากที่สุดในอันที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษา บรรลุเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม สถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดผล โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักปฏิรูปการศึกษา. 2545 : 7)

ในการจัดการศึกษาพึงให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งจะเห็นว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องติดต่อสื่อสารและร่วมมือกับทีมงานทั้งภายในสถานศึกษาและองค์กรภายนอกอื่นๆ เพื่อจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะเกิดแก่นักเรียนมากที่สุด และในการทำงานแบบมีส่วนร่วม และประสานความร่วมมือนี้เอง สิ่งที่ผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษาจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การที่ไม่สามารถเลือกตอบสนองความต้องการของงานไปในทิศทางเดียวกันได้ ในสถานการณ์ที่มีเหตุการณ์หรือสิ่งของให้เลือกมากกว่าหนึ่งอย่างขึ้นไป หรือการที่มีกิจกรรมความคิดเห็นที่เกิดขึ้นระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะไม่สอดคล้อง ขัดขวาง กีดกัน จนเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น (สุพิตรา สุภาพ. 2541:125)

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้น ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากการความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ ค่านิยมที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน อีกทั้งมีความขัดแย้งอีกประการหนึ่งที่พบบ่อยในสถานศึกษา คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู แม้แต่ในกลุ่มครูก็ยังมีแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้ หากเกิดขึ้นในสถานศึกษาย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์. 2542 : 3)

ความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นในสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่ไม่ดีหรือทำลาย และความขัดแย้งที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางบวกหรือสร้างสรรค์ได้ (Hoy & Miskel. 2004 : 231) ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม ผู้บริหารควรพยายามจัดการกับความขัดแย้งให้กลายเป็นความร่วมมือซึ่งกันและกัน สร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ความขัดแย้งจะเป็นความสร้างสรรค์ได้จะต้องเป็นความขัดแย้งที่กระตุ้นความไว้วางใจ สร้างทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์จะช่วยพัฒนานักบุคคลหรือกลุ่ม หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย สร้างความไม่พอใจและความไม่ไว้วางใจต่อกัน และลดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องเร่งดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน (อัจฉรา สังข์สุวรรณ.2544:58)

ปัจจุบันความขัดแย้งในสถานศึกษายังมีอยู่และยังไม่มีแนวโน้มว่าจะลดลงทั้งในด้านความถี่และความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในสถานศึกษาหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม (สมพร ชูก้อนทอง.2546:58)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบของวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้ความขัดแย้งเป็นพื้นฐาน นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Owens. 1991: 290)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และเข้าใจปัญหาความขัดแย้ง โดยการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้เหมาะสม ทันเวลาและสามารถเปลี่ยนสภาพความขัดแย้งเป็นประโยชน์และเป็นโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ (วิภาวี เจียมบุญศย์.2544:7)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยความรู้ ทักษะและไหวพริบในการบริหารองค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ วิธีจัดการและเทคนิคการบริหารซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาต้องใช้ความรู้ด้านจิตวิทยา ระเบียบวินัย ข้อบังคับในการบริหารงานเพื่อให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารงานย่อมมีความขัดแย้งในระหว่างบุคคลกับบุคคล กลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคล และบุคคลกับองค์การ การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรจะต้องรู้และมีความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540:7-9)

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึง ทั้งนี้ในอดีตที่ผ่านมาได้มีการศึกษาวิจัยการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมากทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะงานวิจัยประเภทวิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์และสารนิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่เปิดสอนในระดับปริญญาโทและปริญญาตรี ซึ่งผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สามารถนำผลงานวิจัยเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับงานที่ทำอยู่ เพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ อย่างไรก็ตามการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย ข้อจำกัดของงานวิจัยยังมีขอบเขตจำกัดอันเนื่องมาจากปัญหาต่าง ๆ เป็นต้นว่า ความไม่สมบูรณ์ของงานวิจัย ข้อจำกัดของงานวิจัย ความแตกต่างของระเบียบวิธีการวิจัย ความซ้ำซ้อนและความหลากหลายของงานวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลงานวิจัยต่าง ๆ ยังกระจัดกระจาย ไม่มีการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปข้อควรพบให้เห็นภาพรวมอย่างชัดเจนให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าหัวข้อและบทคัดย่อของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จนได้บทสรุปในการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้ง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และนำมาสังเคราะห์ ซึ่งประโยชน์จากการสังเคราะห์งานวิจัยดังกล่าว จะทำให้งานวิจัยที่กระจัดกระจายอยู่นั้นได้รับการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ และสามารถนำผลการสังเคราะห์ที่ได้ไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้การดำเนินการจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

ความมุ่งหมายของการสังเคราะห์งานวิจัย

การสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อสังเคราะห์คุณลักษณะของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อสังเคราะห์สาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 3 ด้าน ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้ง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ความสำคัญของการสังเคราะห์งานวิจัย

ผลที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้จะทำให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ทำให้ทราบคุณลักษณะของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำการศึกษาในช่วงปี พ.ศ.2535 – 2549 ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งข้อมูล และแนวทางในการศึกษาค้นคว้า การทำวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป
2. ทำให้ได้ข้อสรุปภาพรวมขององค์ความรู้ที่เกิดจากข้อค้นพบ ในการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน สาเหตุของความขัดแย้ง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่อไป

ขอบเขตของการสังเคราะห์งานวิจัย

การดำเนินการสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยไว้ดังนี้

1. ผู้ศึกษากำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 ด้าน ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้ง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ในครั้งนี้เป็นวิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์ ของนิสิตนักศึกษา ระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ทำการวิจัยระหว่างปี พ.ศ. 2535 – 2549
3. วิธีการที่ใช้ในการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ คือ วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ความหมายของคำหรือข้อความที่ใช้ในงานการศึกษานี้ เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะต่างๆ ไว้ดังนี้

1. งานวิจัย หมายถึง วิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ทำการวิจัยระหว่างปี พ.ศ. 2535 – 2549
2. การสังเคราะห์งานวิจัย หมายถึง การรวบรวมงานวิจัยโดยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อหาข้อเท็จจริงของงานวิจัยในประเด็นปัญหาเดียวกัน และรวบรวมอย่างเป็นระเบียบแบบแผน เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบ ให้ได้คำตอบของปัญหาที่เป็นข้อยุติ
3. การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง การบรรยายสรุปคุณลักษณะของงานวิจัย สรุปประเด็นสำคัญ และนำเสนอข้อค้นพบพร้อมทั้งแปลความหมาย
4. ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองกับผู้อื่นได้ ทั้งการเลือกสิ่งของ การทำงานและความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยในสภาวะการณ์ต่าง ๆ จนเกิดการไม่ทำตาม หรือการต้านทานเอาไว้
5. การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การนำทักษะ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ พฤติกรรมผู้นำ และแบบการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ในการลด ระวัง กระตุ้น การยุติ และการแก้ไข การป้องกันความขัดแย้ง

6. แบบการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง รูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจำแนกรูปแบบที่แสดงออก เป็น 5 แบบ ดังนี้

6.1 การเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งโดยเน้นการเอาใจตนเอง มุ่งเอาชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ พยายามใช้อิทธิพลหรือช่องทางต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้คู่กรณียินยอมทำตาม

6.2 การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจัดการความขัดแย้งให้เกิดความพอใจแก่ทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

6.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งความพยายามจะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง

6.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่สู้ปัญหาและไม่สนใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น

6.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมการมุ่งเน้นเอาใจผู้อื่น โดยมุ่งสร้างความพอใจแก่คู่กรณี ยอมเสียสละเนื่องจากไม่ต้องการทำให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล

7. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถในการมีและการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง 4 ทักษะ ดังนี้

7.1 ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การเข้าใจธรรมชาติ และความแตกต่างของข้อคิดเห็น เข้าใจสาเหตุ และขั้นตอนการเกิดความขัดแย้งเพื่อการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

7.2 การเจรจา คือ การสื่อความหมายโดยการพูด การปรึกษาถึงความแตกต่างในด้านความคิดเพื่อการแก้ปัญหความขัดแย้งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7.3 การกระจายความเป็นธรรม คือ วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหความขัดแย้ง วิธีแต่ละฝ่ายได้รับความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากความพอใจในด้านความต้องการ ความเท่าเทียมและความเสมอภาค

7.4 การใช้อำนาจ คือ ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรืออำนาจที่จะสั่งคนอื่นให้กระทำตาม ซึ่งจะต้องมีตำแหน่งหรือมีฐานะที่สูงกว่า

8. สาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง เหตุที่มาที่ทำให้มีการต่อต้านหรือมีปฏิสัมพันธ์เชิงปฏิบัติ จำแนกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ คือ

8.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ ภูมิหลัง การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล

8.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารภายในองค์กร และสาเหตุความขัดแย้งอื่น ๆ ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล

8.3 สภาพขององค์กร หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบที่ใช้ การขาดแคลนทรัพยากร การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

9. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษาหรือบุคลากรวิชาชีพ ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน โดยได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการในงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา

10. คุณลักษณะของงานวิจัย หมายถึง ข้อมูลพื้นฐานของงานวิจัย ได้แก่ ชื่องานวิจัย ชื่อ - สกุลผู้วิจัย ชื่อสถานศึกษา ปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัย ประเภทของงานวิจัย ระดับของสถานศึกษาที่ทำการวิจัย ประชากร/กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำการวิจัย การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา สมมุติฐานการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการทำวิจัย เนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามขอบเขตเนื้อหาของงานวิจัย ความมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์และผลการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำการสังเคราะห์ โดยมีรายละเอียดของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความขัดแย้ง

- 1.1 ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”
- 1.2 ทักษะที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 1.3 ประเภทของความขัดแย้ง
- 1.4 กระบวนการของความขัดแย้ง
- 1.5 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

2. การบริหารความขัดแย้ง

- 2.1 สาเหตุของความขัดแย้ง
- 2.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
- 2.3 แบบการบริหารความขัดแย้ง

3. การสังเคราะห์งานวิจัยและการวิเคราะห์เนื้อหา

4. งานสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.ความขัดแย้ง

1.1 ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”

มีผู้ได้ให้คำจำกัดความของความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังนี้คือ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542 :176) ได้ให้ความหมายของคำว่า ” ขัดแย้ง ” ว่าหมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด,แย้งนั้นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

สมยศ นาวิการ (2540 :172) กล่าวว่าความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องกันที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 :11) เห็นว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันใน

ค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 :203) สรุปว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการของบุคคลที่จะกระทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่ง และส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจก่อให้เกิดความเครียด เช่นเดียวกับ จรรยา เสียงเทียนชัย (2544 :14) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่างๆที่ขัดกับความต้องการของตน ในเมื่อความต้องการของตนไม่ได้รับความสนใจหรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่ตนได้คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมเพื่อแสดงออกถึงความไม่พอใจ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้านนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล และถวิลวดี บุรีกุล (2545 :1) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นการดิ้นรนระหว่างกลุ่มอย่างน้อย 2 กลุ่ม ซึ่งเชื่อว่ามีเป้าหมายคล้ายกัน แต่ทรัพยากรมีน้อยและมองอีกฝ่ายว่าเป็นผู้แทรกแซง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน จึงมีการโต้แย้ง หรือความไม่ลงรอยกัน และมีการโต้ตอบกับอีกฝ่ายหนึ่งหรืออีกกลุ่มซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย วัฒนศัพท์ (2545 :2) ที่สรุปว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้กัน หรือการแข่งขันระหว่างความคิด ความสนใจหรือผลประโยชน์ มุมมองหรือรสนิยม ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ฯลฯ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือขัดแย้งกับคนอื่น ๆ และพลอยทิพย์ ตันตระเจียร (2547 :17) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตนที่ไม่ได้รับความสนใจ หรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่ได้คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไม่พอใจและการต่อต้านของพฤติกรรมขึ้นอยู่กับพื้นฐานของวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล

นิวแมนและบรูล (Pneuman & Bruehl. 1982 : 4-6) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า トラバดที่คนภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่านิยม ความต้องการ พฤติกรรมและทัศนคติสอดคล้องกัน ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson. 1982 : 136-137) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกันหรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปได้โดยยากหรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

เฮลริเกล และคนอื่น ๆ (Hellrigel ; et al. 1989 :488) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ ที่มีความแตกต่างกันด้านเป้าหมาย ความรู้ ความเข้าใจหรืออารมณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดเห็นหรือการกระทำที่ตรงข้าม

คาทซ์ และคานัน (Katz & Khan. 1990 :649 - 650) เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การหรือระหว่างประเทศตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านแสดงออกโดยการขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตรายและต่อต้านฝ่ายตรงข้าม

โอเวนส์ (Owens. 1991 : 244) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ บุคคลมีความเห็นแตกต่างกัน และความเห็น ที่แตกต่างกันนั้นไปด้วยกันไม่ได้

รอบบินส์ (Robbins. 1993 : 337) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายกรณีรับรู้ว่าฝ่ายหนึ่งกระทำการที่ส่งผลในแง่ลบให้อีกฝ่ายหนึ่ง

ซาง (Chang. 2000 :1) ได้เขียนไว้ในหนังสือ Mediation : A Manual for Student Mediators ว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา บางครั้งเป็นเรื่องใหญ่ แต่บางครั้งเป็นเรื่องเล็ก

ฮอยและมิสเคิล (Hoy & Miskel. 2004 : 231) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดความสมดุลย์ทางอำนาจ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารไปในทางที่ดีและพัฒนาขึ้น วางรากฐานจัดให้มีการความแตกต่าง

จากนิยามต่างๆ ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองกับผู้อื่นได้ ทั้งการเลือกสิ่งของ การทำงานและความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกันในสภาวะการณ์ต่างๆ จนเกิดการไม่ทำตามและการต้านทานไว้

1.2 ทักษะที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนามาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทักษะที่มีต่อความขัดแย้งได้เปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดต่อไปนี้

สมเกียรติ บำรุงกิจ (2547 :17) ได้ให้แนวคิดว่า ความขัดแย้งเป็นการขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระหว่างก่อนหรือหลังการดำเนินงานที่เกิดจากการที่ตัวบุคคลมีความคับข้องใจที่เกิดขึ้นมาจากความไม่พอใจ ไม่ถูกใจหรือไม่พอใจของตนเองในสภาวะการณ์ต่างๆ ที่บุคคลอื่นกระทำที่ได้รับที่ไปกระทบกับความต้องการของตนเอง ก็จะมีการแสดงพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาออกมา เพื่อให้แสดงถึงความไม่พอใจออกมา ซึ่งจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล

روبินส์ (Robbins. 1993 : 445-447) ได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็น 3 กลุ่ม โดยเริ่มจาก

1. แนวประเพณีนิยม (Traditional view) แนวคิดนี้ยอมรับอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ.1930 –1948 แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ หากเกิดขึ้นในองค์การแล้วถือเป็นความผิดพลาดของการบริหาร จึงควรจะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป

2. แนวพฤติกรรม (Behavioral view) แนวคิดนี้แพร่หลายในช่วงปี ค.ศ.1949 – 1975 แนวคิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ในทุกกลุ่มและทุกองค์การ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่ได้เลวร้ายเสมอไป อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นประโยชน์ เพราะทำให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรลดความขัดแย้ง แทนที่จะปฏิเสธความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist view) เป็นแนวคิดในปัจจุบัน ที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตองค์การ ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชาและองค์การที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะ จะช่วยให้ทุกคนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์

พลอยทิพย์ ตันตระเจียร (2547 :17) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า เป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรให้เกิดในองค์การ ต่อมาเชื่อว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป เกิดขึ้นจากความเชื่อของการรับรู้ จูงใจ ความไม่เท่าเทียมของอำนาจ และความปรารถนาในทรัพยากรที่จำกัด ทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้นวิเคราะห์ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 13 -14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบันไว้ ดังนี้

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและขัดขวางไม่ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ 2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง 3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ 4. ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร 5. ความขัดแย้งเป็นของเลวเพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้งานล้มเหลว 6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริม การปฏิบัติงานในองค์การควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง 2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ 4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจาก ความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์การความขัดแย้งเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติ 5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา 6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อ การทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยพันธุกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. แนวคิดแบบเดิม เชื่อว่า เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นให้เห็นทั่วไป เป็นสิ่งไม่ดี ต้องหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้นในองค์การ เพราะทำให้เสียหาย มีผลกระทบเป็นทางลบ ควรกำจัดเสีย เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น

2. แนวคิดสมัยใหม่ มีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติอยู่เสมอ หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ ความขัดแย้งทำให้เห็นปัญหา ซึ่งนำไปสู่การพยายามหาข้อบกพร่องและหนทางแก้ไขที่ดีที่สุด ในการดำเนินงาน หรือเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเจริญยิ่งขึ้น ถ้ามีการควบคุมให้อยู่ในขอบเขตจำกัด

1.3 ประเภทของความขัดแย้ง

ได้มีผู้ที่แบ่งประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ดังนี้

มัวร์ (วันชัย วัฒนศัพท์. 2545 : 6 ; อ้างอิงจาก Moor. 1986) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 5 ชนิด ดังต่อไปนี้

1.) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data conflict) เป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง เช่น การขาดข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจผิด การสื่อความหมายไม่ตรงกัน ข้อมูลน้อยไป ข้อมูลมากไป การแปลผลผิดพลาด บางครั้งก็เป็นปัญหาของความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล

2.) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict) เป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งสร้างสรรค์ในอดีต และเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า อารมณ์ที่รุนแรง การสื่อสารที่บกพร่อง เป็นต้น

3.) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values conflict) เป็นปัญหาระบบของความเชื่อความแตกต่างในค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ประวัติการเลี้ยงดูที่หล่อหลอมขึ้นมา

4.) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest conflict) มีสาเหตุจากการแข่งขันกันในเรื่องที่มีไม่เพียงพอเกิดการแย่งชิงผลประโยชน์ ซึ่งกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มเชื่อว่าการที่จะทำให้ความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง คนอื่นจะต้องยอมแพ้ ความขัดแย้งที่มีพื้นฐานด้านผลประโยชน์เกิดขึ้นได้ทั้งในประเด็นที่เป็นเรื่องของเนื้อหา ได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินทอง ทรัพย์สิน หรือในด้านกระบวนการ เช่น ปัญหาที่ได้รับการดูแลหรือประเด็นจิตวิทยา เช่น ความยุติธรรม ความไว้วางใจ เป็นต้น

5.) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural conflict) เป็นเรื่องของอำนาจ การแย่งชิงอำนาจ การใช้อำนาจ การกระจายอำนาจ ปัญหาโครงสร้างรวมถึง กฎระเบียบ ระบบ บทบาท ฯลฯ

บราวน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 14 ; อ้างอิงจาก Brown. 1983 : 5-6) เห็นว่าความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน คือความสนใจ กับพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้ เช่นเดียวกับพฤติกรรมอาจจะเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้

และไปด้วยกันไม่ได้ผลของความสนใจ และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มจะทำให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

ลักษณะที่หนึ่ง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้ และมีความสนใจต่างกัน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง

ลักษณะที่สอง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งเท็จ คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกน่าจะเกิดความ ขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้ว ต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน

ลักษณะที่สาม บุคคลหรือกลุ่ม มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่ความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งแฝง คือ ดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน

ลักษณะที่สี่ บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และมีความสนใจเหมือนกันจึงไม่มีความขัดแย้งกัน

ดังแสดงในภาพประกอบ 1

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพประกอบ 1 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540) *ความขัดแย้ง การบริหารงานเพื่อความสำเร็จ*. หน้า 14

เฮลริเจล และคนอื่น ๆ (Hellrigel ; et al. 1989 : 450) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความขัดแย้งประเภทได้เสีย (Zero-Sum Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้สิ่งที่ฝ่ายชนะได้รับย่อมมีค่าเท่ากับที่ฝ่ายแพ้สูญเสีย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ เป็นความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง

2.2 ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ (Non-Zero-Sum Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะต่างฝ่ายต่างก็ได้ในลักษณะการต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องคู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด เช่น การต่อรองราคาสินค้า

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ลักษณะที่หนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ศิษยาภิบาลอำเภอ ในฐานะพนักงานตามกฎหมาย โรงเรียนเอกชนมีหน้าที่ควบคุมดูแลครูเอกชน ให้อยู่ในระเบียบวินัยกับบทบาทของผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ ซึ่งต้องปกป้องพิทักษ์สิทธิของครู ความขัดแย้งในลักษณะนี้เรียกว่า ความขัดแย้งในบทบาท ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือคนสองคนขึ้นไปในขณะเดียวกันเรียกว่า ความขัดแย้งในอำนาจ ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็น เป้าหมายวิธีการหรือค่านิยมไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เรียกว่า ความขัดแย้งในประเด็น

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กรซึ่งจะมี 3 ลักษณะคือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงานย่อยต้องแข่งขันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรียกว่า เป็นความขัดแย้งในหน้าที่ ลักษณะที่สอง เนื่องจากองค์กรแบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงานจึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์กรจึงเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างสายบังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานกับสายอำนวยการซึ่งทำหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำทางด้านการซึ่งมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสองกลุ่มนี้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันก็จะเกิดความขัดแย้งกันขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 19) ได้สรุปประเภทของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากบุคคล หากพิจารณาในแง่บุคคล จะแบ่งความขัดแย้ง ออกได้เป็น 2 แบบที่สำคัญ ๆ คือ
 - ก. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
 - ข. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
2. หากพิจารณาในแง่ของการบริหาร จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ ที่สำคัญ ๆ คือ
 - ก. ความขัดแย้งในวิธีการ
 - ข. ความขัดแย้งในเป้าหมาย
3. หากพิจารณาจากผลรวมของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ ที่สำคัญ ๆ คือ
 - ก. Zero-Sum Conflict
 - ข. Non-Zero-Sum Conflict
4. หากพิจารณาเหตุผลของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 4 แบบ คือ
 - ก. ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เหตุเพราะมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน
 - ข. ความขัดแย้งทางความคิด เหตุเพราะมีความคิดไม่ตรงกัน
 - ค. ความขัดแย้งทางปฏิบัติ เหตุเพราะมีแนวปฏิบัติแตกต่างกัน แม้จะมีเป้าหมายเหมือนกัน
 - ง. ความขัดแย้งในผลประโยชน์เหตุเพราะมีผลประโยชน์ขัดกัน หรือประสานประโยชน์กันไม่ได้

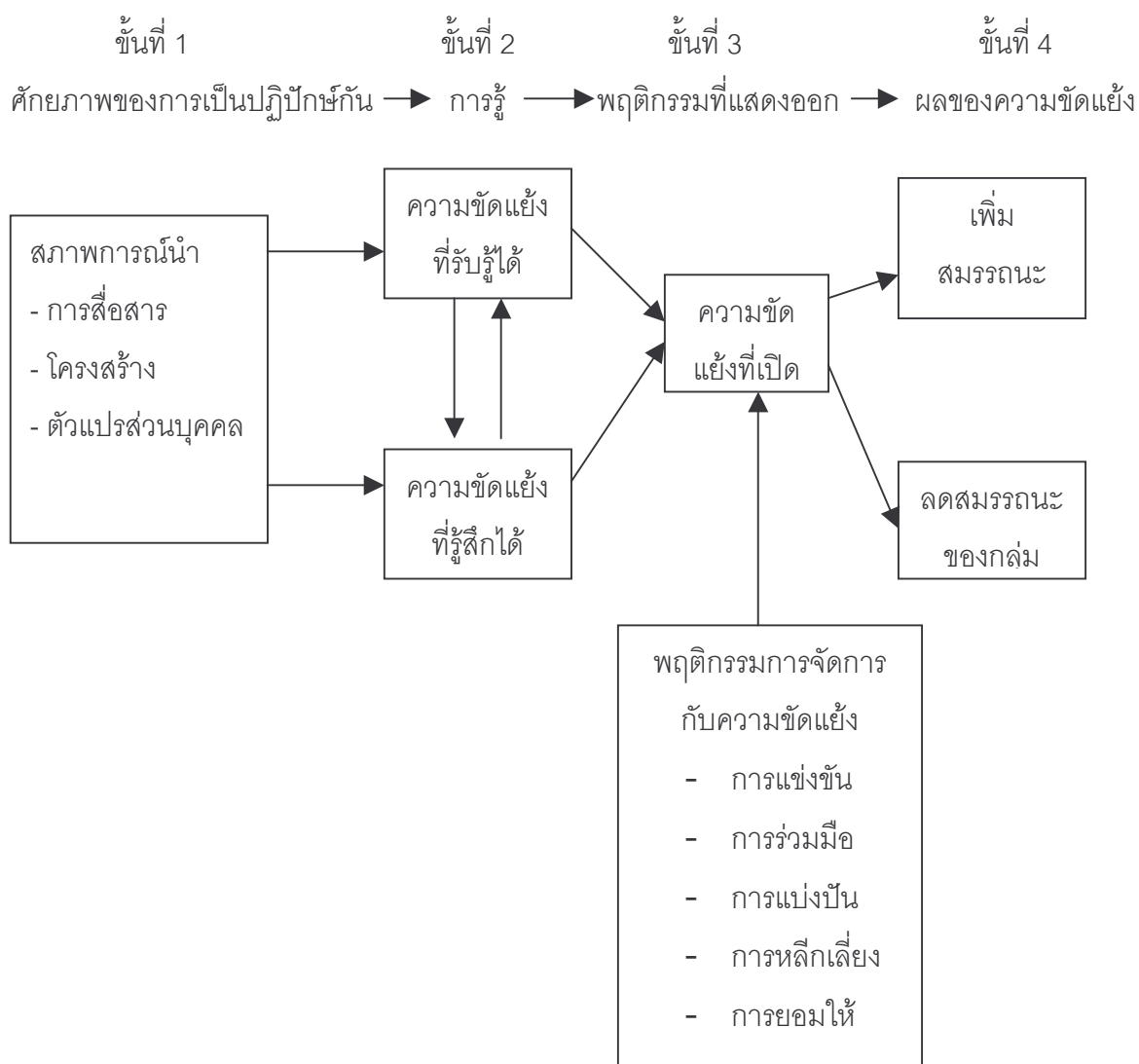
จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งอาจแบ่งออกได้หลายแบบแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง แต่ถ้าสรุปประเภทของความขัดแย้งที่สำคัญ มี 6 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

1.4 กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการ จะเกิดขึ้นเป็นตอนๆ ดังที่เสนอต่อไปนี้

โรบินสัน (Robbins. 1993 : 340) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ศักยภาพของการเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน การรู้พฤติกรรมที่แสดงออกและผลของความขัดแย้ง ดังแสดงในภาพประกอบ 2

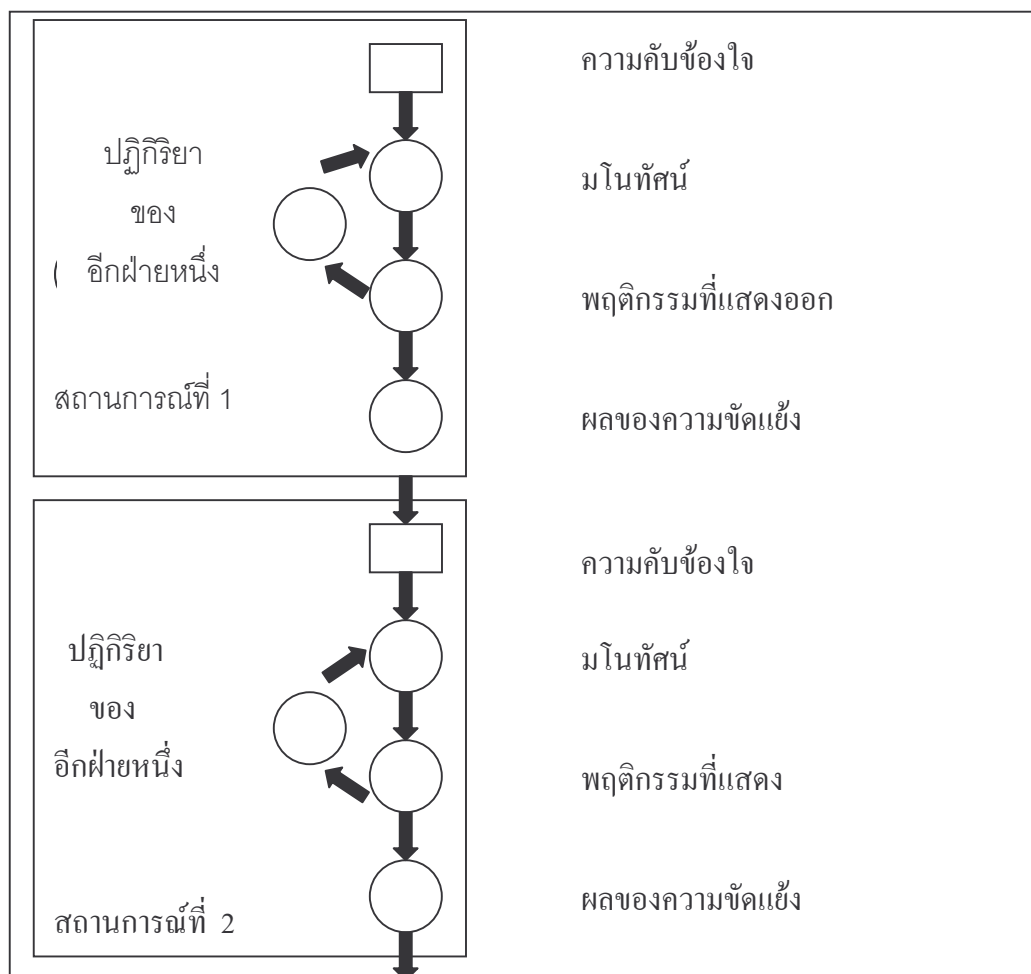


ภาพประกอบ 2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบินสัน

ที่มา : Robbins. (1993). "Organizational Behavior : Concepts" p. 340

โธมัส (Thomas. 1976 : 895) แสดงให้เห็นว่ากระบวนการของความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ คือ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่ง กระทำ ผลของความคับข้องใจ ทำให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีก็พยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลโดยปกติมักจะลำเอียง จึงพยายามหาหลักฐานและเหตุผลมาสนับสนุนการรับรู้ของตนเองว่าถูกต้อง เมื่อพบกับความขัดแย้งคนมักจะหาทางออกและ

ทางออกที่คนส่วนใหญ่นิยมใช้ คือ การเอาแพ้ชนะกัน อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่คนแสดงออกมาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเป็นการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง หรือการยอมแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะมีปฏิกิริยาตอบสนองออกมาเช่นกัน ปฏิกิริยาดังกล่าวนี้อาจจะไปเพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ถึงขั้นนี้คู่ขัดแย้งอาจจัดการกับความขัดแย้งกันเองหรือให้บุคคลอื่นจัดการให้ ผลการจัดการก็จะส่งผลใน 2 ลักษณะคือ ความขัดแย้งสิ้นสุดลง หรือเกิดความขัดแย้งในขั้นตอนต่อไปอีก ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโธมัส

ที่มา : Thomas. (1976) "Conflict and Conflict Management." p. 895

ฟิลเลย์ (Filley.1975 : 8) ได้เสนอแนะกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็นขั้นตอน 6 ขั้น ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 สถานการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งอาจจะเป็นคุณลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ ความขัดแย้งเกี่ยวกับประโยชน์ ความบกพร่องการสื่อความหมาย การที่ต้องพึ่งพาอาศัยอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

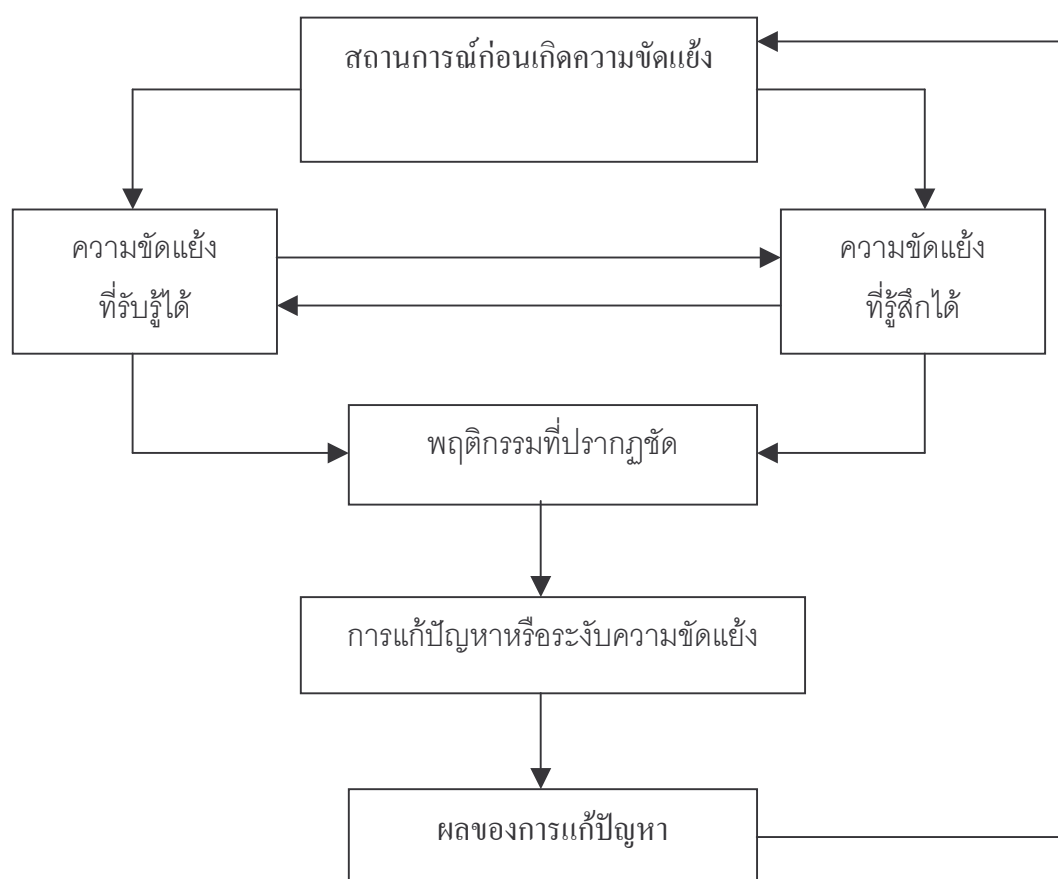
ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ สถานการณ์ขั้นที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็ต่อเมื่อมีการรับรู้ สถานการณ์ของแต่ละฝ่ายว่า มีเงื่อนไขเพียงพอที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือไม่

ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ ความรู้สึกและทัศนคติต่อสถานการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งเป็น การรับรู้สถานการณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งจริง ๆ ขึ้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาให้เห็นซึ่งเกิดจากการรับรู้หรือ ความรู้สึกต่อสถานการณ์ ก็แสดงพฤติกรรมความขัดแย้งออกมา

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง เป็นการกระทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือ ลดลง โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เข้าไปจัดการกับความขัดแย้ง

ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างหนึ่งย่อมส่งผล ต่อสัมพันธภาพของคู่กรณีในอนาคตและอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อไปอีกได้ หรืออาจทำให้ความ ขัดแย้งสิ้นสุดลง ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์

ที่มา : Filley.Allan C. (1975). "Interpersonal Conflict Resolution." p. 8

จะเห็นว่ากระบวนการของความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง สถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการของความขัดแย้ง 4 ขั้น คือ สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งปรากฏหรือแสดงออกมา การแก้ปัญหาหรือระงับปัญหาความขัดแย้ง และผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา

1.5 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้น ก็เหมือนดาบสองคมมีทั้งประโยชน์และโทษ ดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งประเภทที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะ และทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ การที่องค์การจะเสื่อมหรือเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับวิธีบริหารความขัดแย้ง นอกจากนั้นยังได้เสริมว่า ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน

1.6.1 ประโยชน์ของความขัดแย้ง

สถาบันออกซฟอร์ด แฮมิลตัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 21-22 ; อ้างอิงจาก Alexander Hamilton Institute.) ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและองค์การ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์การ

(1) ความขัดแย้งสามารถทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่างได้รับการตอบสนอง การโต้เถียงกันบางอย่างหรือโต้แย้งกันบ้างอาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้าง คนที่ชอบก้าวร้าวอาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับการทำงาน

(2) ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตนเองโดยจะต้องระวังว่าพูดอะไรหรือรู้ว่าจะทำอะไร เมื่อเกิดความขัดแย้ง

(3) ความขัดแย้งอาจทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง

(4) ความขัดแย้งช่วยทำให้คนมีการเตรียมตัว และมีแรงจูงใจที่จะทำงานได้ดีด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง

2. ประโยชน์ต่อองค์กร

(1) ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเชิงวิจฉัย เกี่ยวกับเรื่องที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข ทำให้ผู้บริหารต้องระวังว่าอะไรคือปัญหาใครเกี่ยวข้องบ้างและจะแก้ปัญหายังไร

(2) ความขัดแย้งทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจ ถ้าหากความขัดแย้งถูกละเลยและปิดบังแล้ว ความแตกต่างของความคิดในการทำงานร่วมกันก็จะไม่ได้รับการแก้ไข

(3) ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมความขัดแย้งแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จะทำให้คนปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งบุคคลอาจสามารถแสดงความสามารถเฉพาะตนออกมาดีกว่าในสถานการณ์ที่สงบ

(4) ความขัดแย้งทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็น หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงความสามัคคีกลมเกลียวกันอาจเกิดขึ้น

ทริสตี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 22 ; อ้างอิงจาก Trusty. 1987) สรุปว่า ความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เช่น

- 1) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดการสร้างเอกลักษณ์ในกลุ่มของตน และจะช่วยให้ขอบเขตของกลุ่มชัดเจนและเข้มแข็งขึ้น
- 2) ความขัดแย้งช่วยให้ความสัมพันธ์คงมีอยู่ต่อไป เพราะได้ปล่อยให้ระบายความเป็นปรปักษ์ต่อกันออกเสียบ้าง
- 3) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่มมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ให้คุ้มค่า
- 4) ความขัดแย้งทำให้การมีส่วนร่วมทางสังคมภายในกลุ่มมีมากยิ่งขึ้น
- 5) ความขัดแย้งทำให้สร้างบรรทัดฐานใหม่ขึ้นมา และต้องยืนยันบรรทัดฐานเก่าอีกครั้งหนึ่ง
- 6) ความขัดแย้งทำให้ปัญหาต่าง ๆ กระจางชัดขึ้น
- 7) ความขัดแย้งมักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความขัดแย้งจึงช่วยจูงใจให้บุคคลและองค์การ ได้เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่

- 1) ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
- 2) ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
- 3) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถยอมประสานครุความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
- 4) ความขัดแย้งยังกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูล และเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือเมื่อต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกัน

- 5) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน
- 6) ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

1.6.2 ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง

รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์ (2547 : 30) ได้ประมวลและสรุปความขัดแย้งที่มีผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งได้ดังนี้

- 1) ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลได้ขององค์การเป็นส่วนรวม ไม่มีความคิดริเริ่มในการทำงาน จะทำงานตามคำสั่งเท่านั้น อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) เสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย และเกิดความสับสน เนื่องจากเกิดการเกิดความขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลง เสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง
- 3) มีการบิดเบือนข้อเท็จจริง อาจเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ ทำให้ขาดข้อมูลในการตัดสินใจ
- 4) ทำลายความสมานฉันท์และความกลมเกลียวในการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม
- 5) เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการพัฒนาองค์กรและไม่ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2. การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งมีนักวิชาการบางคนใช้คำว่าจัดการกับความขัดแย้ง แต่คำสองคำนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน ซึ่งการบริหารความขัดแย้ง ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Conflict Management” หรือ “Management Conflict” และ “Management of Conflict” เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 116) ได้อธิบายเพิ่มเติม “การบริหารความขัดแย้ง” ไว้อย่างชัดเจนว่า การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งหมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ประการ คือ

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้น เมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ
 2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือขจัดความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งในระดับสูง
 3. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง
- และที่สำคัญได้มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งกันมากมายซึ่งมีการพัฒนามากันตามยุคตามสมัย ดังจะกล่าวต่อไปนี้

แคพลอร์ (Caplow. 1976: 169) ชี้ให้เห็นว่า สภาพการณ์ของความขัดแย้ง ภายในองค์การที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญมีต้นตอจาก 4 ประการคือ 1) ความโกรธเคืองอย่างรุนแรงระหว่างสมาชิกที่สำคัญสองคนขององค์การ ซึ่งปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ต้องแก้ โดยเลือกเอาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 2) ความขัดแย้งที่อ้างว่าถูกกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการชะลอตั้งเครียดและต้องให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย 3) ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ร่วมมือกันระหว่างงานสองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน เขายังเสนอแนะว่า ควรจัดการกับความขัดแย้งชนิดนี้โดยการจัดรูปแบบขององค์การใหม่ กำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน และ 4) ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกแยกของผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน เขาเสนอแนะว่า ควรให้สองฝ่ายมาพบกันให้มีการประนีประนอมในสิ่งที่สองฝ่ายยอมรับได้ และผู้บริหารต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ประนีประนอมกันได้

โอเวนส์ (Owens. 1991:255-256) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า เทคนิคสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง คือ ต้องวินิจฉัยข้อขัดแย้งให้ดีเพื่อสามารถจัดการได้อย่างสร้างสรรค์ ให้มีการร่วมมือแก้ปัญหาโดยอาศัยทักษะในการสื่อสาร การทำงานกลุ่ม ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานซึ่งต้องผูกพันต่อกัน การใช้การต่อรองจะต้องมั่นใจว่ากลุ่มมีความจริงใจพร้อมที่จะร่วมมือ บางครั้งต้องขอความร่วมมือให้ยุติข้อขัดแย้งหรือข้อเรียกร้องหรือให้อ่านาจอาชนะ เพื่อให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้รับผลประโยชน์มากกว่า แต่อาจให้ผลในเชิงลบหรือทำลายจึงต้องระมัดระวัง

สุบิน ราสุวรรณ์ (2540 :424) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งหากจัดการอย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดผลดีได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย เขายังได้เสนอแนะวิธีการบริหารความขัดแย้ง 3 วิธี คือ 1) การเอาชนะ หมายถึงการบริหารความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้นับเป็นวิธีที่ง่ายและรวดเร็ว 2)วิธีประนีประนอม เป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุดแต่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ผลเต็มตามความต้องการและ 3) การนำความคิดทั้งสองฝ่ายมาบูรณาการหรือผสมผสานกันจะเป็นวิธีแก้ปัญหาที่รวมเอาความต้องการของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน วิธีนี้จะให้ผลดีที่สุดในการบริหารความขัดแย้ง

บาร์คเกอร์ และคณะ (Barker and others. 1992 :178) กล่าวว่า ในการบริหารความขัดแย้ง การค้นหาข้อเท็จจริง คัดค้านในเรื่องที่ควรคัดค้านและสนับสนุนในเรื่องที่ควรทำ เป็นแนวคิดที่สำคัญในการจัดการกับความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 131-132) ได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยเพื่อศึกษาสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้ง และการเข้าไปแทรกแซงเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งเป็นการลดหรือขจัดความขัดแย้ง การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย

การวินิจฉัยความขัดแย้งเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้ง การนิยามปัญหาเป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาจากความขัดแย้งว่าจะเกิดประโยชน์หรือโทษ การพิจารณาใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมจัดการกับความขัดแย้ง เช่น การเพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพิ่มและลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล อาจทำได้โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุม การกลบเกลื่อน การต่อรอง หรือการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจทำได้โดยการสร้างตัวกันชน การพัฒนาตนเองหรือการปรับโครงสร้างขององค์การ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การใช้ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ พฤติกรรมผู้นำ ในการลดระดับ ระบายความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์หรือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2.1 สาเหตุของความขัดแย้ง

เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อสาเหตุแห่งความขัดแย้ง จึงมีนักวิชาการได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปดังนี้

1.2.1 สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 :49-52) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งภายในบุคคลว่า เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคลแบ่งได้ 7 แบบ คือ แบบที่หนึ่ง บุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายจึงสร้างแรงขับเพื่อจะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่ก็มีอุปสรรคจนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้จึงเกิดความคับข้องใจและสร้างกลไกป้องกันตนเองขึ้น เป็นความก้าวร้าว การถอนตัว การสู้หัวชนฝา และการประนีประนอม แบบที่สอง บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งที่ชอบและไม่ชอบ แบบที่สาม บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีให้เลือกบุคคลจึงต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แบบที่สี่ บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างที่ชอบใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง แบบที่ห้าบุคคลไม่พอใจเป้าหมายสองอย่างแต่ต้องเลือกเอาอย่างหนึ่ง แบบที่หกมีเป้าหมายสองอย่างและในแต่ละเป้าหมายมีทั้งสองสิ่งๆ ที่ตนเองพอใจและไม่พอใจ แต่ต้องเลือกเอาเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง แบบที่เจ็ดบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ต้องการจะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ แต่ไม่สามารถทำได้เพราะเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

1.2.2 สาเหตุระหว่างความขัดแย้งระหว่างบุคคล

โบโน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 56-58 ; อ้างอิงจาก Bono. 1983) ได้แสดงให้เห็นว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือการมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุสำคัญประการแรกที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็คือ คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน สาเหตุที่ทำให้คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันเนื่องจาก

1.1 อารมณ์ คนที่มีอารมณ์แตกต่างกัน เมื่อ มองเหตุการณ์อย่างเดียวกัน ย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกันได้

1.2 สภาพแวดล้อม คนที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน ย่อมมองเห็นเหตุการณ์หรือสิ่งของแตกต่างกัน

1.3 ความจำกัดในการมอง คนบางคนสามารถมองเหตุการณ์ได้กว้างและไกลแต่บางคนมองเหตุการณ์ได้แคบและใกล้ ความจำกัดในการมองทำให้บุคคลมองเห็นแตกต่างกัน

1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า คนส่วนใหญ่มักจะคิดตามเหตุผลเฉพาะหน้าและตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติตามนั้น

1.5 มองกันคนละมุม คนแต่ละคนมีมุมมองเหตุการณ์ของตนเอง การมองเหตุการณ์คนละมุมมมองย่อมมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน นักเศรษฐศาสตร์กับนักการศึกษาต่างก็มีมุมมองปัญหาการศึกษาคนละมุมมองนักเศรษฐศาสตร์ทุนนิยมกับนักเศรษฐศาสตร์สังคมนิยมก็มองปัญหาเศรษฐกิจต่างกัน ครูน้อยจะมองเห็นว่าการทำงานดีคือการไม่ขาด การไม่ลาแต่ครูใหญ่มองว่าการทำงานดีอยู่ที่คุณภาพของผลงาน ดังนั้นความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเสมอในการพิจารณาความดีความชอบ

1.6 การมีข้อมูลคนละอย่าง คนที่มีข้อมูลต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน

1.7 การมองไม่เต็มรูป คนที่มองเต็มรูป ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มองเห็นแต่เพียงบางส่วนของผู้บริหารย่อมต้องมองอะไรในภาพรวม ครูน้อยบางคนมักจะมองที่ประโยชน์ของตนเอง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเพราะมองไม่เหมือนกัน

1.8 ประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์ต่างกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกัน คนที่มีความรู้เนื่องจากเพิ่งจบการศึกษามาใหม่ ๆ และมีประสบการณ์น้อย ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มีประสบการณ์มาก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะเช่นนี้มักจะเกิดบ่อย ๆ ในระบบราชการ

1.9 การคาดคะเน บุคคลที่มีข้อมูลและถูกต้อง มีประสบการณ์และมีความฉลาดย่อมสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง ความแตกต่างของความสามารถในการคาดคะเนอนาคตทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน

1.10 การรับรู้ ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันทำให้คนเรามีการรับรู้แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าต่างคนต่างมองก้อนเมฆ อาจทำให้เห็นเป็นรูปคนละอย่าง ทั้งนี้เพราะมีการรับรู้ต่างกัน หรือคนที่ขโมยจัดบ้านย่อมรับรู้เกี่ยวกับการโจรกรรมต่างจากคนที่ไม่เคยถูกขโมยจัดบ้านเลย ดังนั้นจะเห็นว่าการรับรู้ที่ต่างกัน ทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน

2. คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน

การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความต้องการที่แตกต่างกันเป็นผลทำให้คนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การที่คนมีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน อาจจะเป็นเพราะคนเรามีแบบฉบับของแต่ละคน มีหลักการของแต่ละคน ซึ่งหลักการเป็นเครื่องชี้แนวทางในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน หลักการของแต่ละคนอาจมาจาก ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงสะท้อนให้เห็นถึงเหตุผลในการกระทำหรือในการคิดไม่เหมือนกัน

3. คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

ทริสตี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 59 ; อ้างอิงจาก Trusty. 1987) ได้สรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีดังนี้

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การทำลายหรือให้ร้ายต่อความรู้สึกว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อปมเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

นันทนา ธรรมบุศย์ (2538 : 62-63) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กรเกิดจากสาเหตุที่สำคัญ ดังนี้

1. เกิดความแค้นเคืองใจหรือเกิดความไม่พอใจที่อีกฝ่ายหนึ่งทำให้ตนต้องเสียหน้า (Loose face) ต่อหน้าคนเป็นจำนวนมาก เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ดำเนินคดีลูกน้องในที่สาธารณะทำให้ลูกน้องต้องอับอาย
2. เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด เนื่องจากคิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีความไม่จริงใจ เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ปิดบังข้อมูลบางอย่างไม่ให้ลูกน้องทราบ ภายหลังลูกน้องค้นพบความจริงก็เกิดความรู้สึกแค้นแค้นใจไม่เชื่อใจ ยิ่งเข้าใจผิดมากความขัดแย้งก็ยิ่งมีมาก

3. เกิดการติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาด (Faulty communication) ซึ่งอาจเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ แต่มีผลทำให้อีกฝ่ายหนึ่งโกรธเคืองหรือไม่พอใจ ความผิดพลาดที่เกิดจากการสื่อสารมักเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลขาดความชัดเจน (Lack of clarity) เช่น ผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานลูกน้องไม่กระจ่าง เวลาลูกน้องทำงานพลาดก็ตำหนิลูกน้อง ทำให้ลูกน้องเกิดความไม่พอใจผู้บังคับบัญชา

3.2 การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นในทางทำลาย (Destructive criticism) เป็นลักษณะของการตำหนิผู้อื่นโดยผู้พูดใช้น้ำเสียงข่มขู่กดดันไม่ตำหนิที่การกระทำแต่ตำหนิที่บุคลิกภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง

4. การมีบุคลิกภาพที่ก้าวร้าวหรือมีบุคลิกภาพที่โน้มเอียงไปในทางขัดแย้งกับผู้อื่น (Aggressive or conflict-personality) ได้แก่ลักษณะของคนที่ชอบการต่อสู้และชอบเอาชนะผู้อื่น ทำให้ผู้ที่อยู่ใกล้เกิดความไม่พอใจ

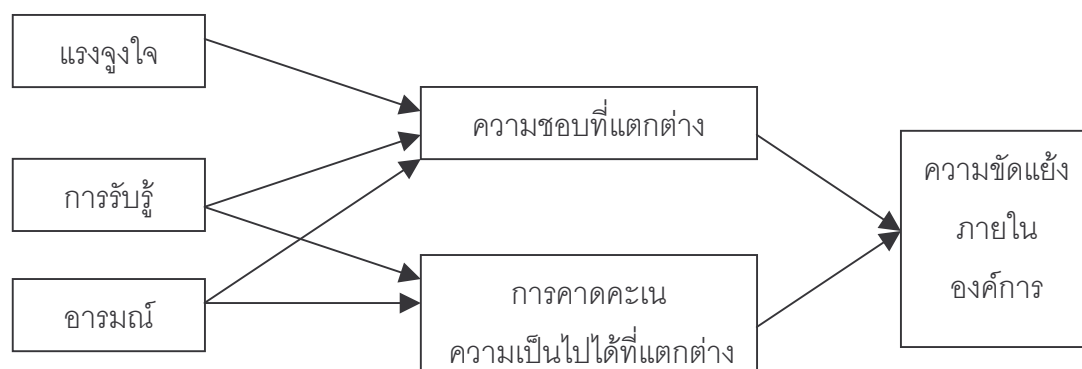
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 60) กล่าวว่าโดยสรุปแล้วสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ไปในแนวทางเดียวกัน ดังนี้

1. การคิดไม่เหมือนกัน
2. การกระทำไม่เหมือนกัน
3. ผลประโยชน์ขัดกัน

1.2.3 สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ

สาเหตุของความขัดแย้งขององค์การส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความขัดแย้งภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคล และอีกส่วนหนึ่งมาจากการบวนการทางจิตวิทยาและกระบวนการบริหาร จึงมีผู้มีความรู้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ได้แก่

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 64) ได้เสนอสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้อีก 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง โครงสร้างขององค์การเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในสายงาน และระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ และความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยและองค์การรูปนัย ประการที่สอง ระดับความสามารถในการทำงานแตกต่างกัน เมื่อนำผลงานของแต่ละคนมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่จะเป็นตัวแยกแยะว่าแต่ละคนทำงานได้ถึงเกณฑ์ปกติหรือไม่ เป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความเครียดและความขัดแย้งในที่สุด ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นระหว่างคนที่รับผิดชอบกับคนที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และความกดดันในการที่คนใดมีความสามารถต้องลดการทำงานลงมาให้อยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ประการที่สาม การที่กลุ่มภายในองค์การมีความคาดหวังที่แตกต่างกันในเรื่องจุดหมายลำดับความสำคัญ ความต้องการและพฤติกรรม ซึ่งมีผลมาจากแรงจูงใจ การรับรู้ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกันดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540) *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. หน้า 67

สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547 : 70 -71) ได้ระบุความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากสาเหตุส่วนใหญ่ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) สภาพองค์กร ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ลักษณะการทำงาน ขนาดขององค์กร การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน วิธีการทำงาน ผลประโยชน์ที่ได้รับต่างกัน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโครงสร้าง เป้าหมาย การทำงาน กฎระเบียบที่ใช้ ความขาดแคลนทรัพยากร การแข่งขันระหว่างบุคคล ความไม่ชัดเจนของการบริหาร ส่งผลกระทบต่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเกิดความขัดแย้งขึ้น

นิวแมน วาร์เรน และแมคกิล (Newman, Warren & McGill. 1987:344-396) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรไว้ 4 ประการคือ 1) การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 2) โครงสร้างขององค์กรรวมถึงการบริหาร 3) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่อง ค่านิยม เป้าหมายและ 4) ความคลุมเครือในบทบาท อำนาจ และหน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า สาเหตุทั่วไปแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1.องค์ประกอบด้านบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ได้แก่ ภูมิหลัง การรับรู้และความรู้สึกนึกคิด ความรู้ วุฒิการศึกษา อายุ เพศ ประสบการณ์

2.ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารภายในองค์กรและระหว่างองค์กร รวมถึงเหตุปัจจัยอื่นๆ ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

3. สภาพขององค์การ ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร หน้าที่และเป้าหมายของการทำงาน การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ข้อบังคับ กติกา การแข่งขัน การมีข้อยกเว้นต่าง ๆ รวมถึงการมีผลประโยชน์ขัดกัน

2.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้บริหาร ความสำเร็จของการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย หากผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ก็จะนำความสงบสุขมาสู่หน่วยงาน วิธีการที่จะบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จก็คือ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ทักษะที่จำเป็นได้แก่ ทักษะต่อไปนี้ ซึ่ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 159 - 165) ได้วิเคราะห์ไว้ว่า

1. ทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติ และความแตกต่างของข้อคิดเห็น เข้าใจสาเหตุ และขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง จึงจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะในการเจรจา คือ การสื่อความหมายโดยการพูด ซึ่ง วันชัย วัฒนศัพท์ (2545 : 120 - 135) กล่าวว่า การเจรจา คือ กระบวนการแก้ปัญหาที่ประกอบด้วย คนสองคนหรือมากกว่าสมัครใจ พูดคุย ปรีชาถึงความแตกต่างในเรื่องความคิดเห็นให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หลักสำคัญของการเจรจาได้ใช้หลักเช่นเดียวกับหลักของการแก้ปัญหาความขัดแย้งจากการประมวลของ คาร์วฟอร์ดและริชาร์ด (Crawford and Richard. 1996 : 10) คือ

1. แยกคนออกจากปัญหา
2. เน้นผลประโยชน์หรือความต้องการ ไม่ใช่จุดยืน
3. สร้างทางเลือกก่อนการตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร
4. สร้างเกณฑ์บรรทัดฐานตามจุดประสงค์

3. การกระจายความเป็นธรรม วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือ วิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ความเป็นธรรม ต้องพิจารณาจากความพอใจ และรับรู้สิ่งที่เขาได้รับนั้น ยุติธรรมแล้ว เกณฑ์ที่ใช้วัดความเป็นธรรม 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

- (1) ความต้องการ (Needs) เช่น ในการทำงานคนที่มีภาระรับผิดชอบมาก ย่อมมีความต้องการมากและคิดว่าตนเองควรจะได้รับค่าตอบแทนมากกว่าคนที่ทำงานและรับผิดชอบน้อย
- (2) ความเท่าเทียม (Equality) จะเห็นว่าสาระสำคัญของเกณฑ์นี้ คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องที่ทำงานด้วยกัน ควรได้รับส่วนแบ่งเท่าเทียมกัน

(3) ความเสมอภาค (Equity) จำนวนหรือปริมาณที่แต่ละคนได้รับ ควรจะขึ้นอยู่กับจำนวนที่แต่ละคนลงทุน การลงทุนอาจเป็นเงิน เวลา แรงงาน ความคิด เป็นต้น

4. การใช้อำนาจ (Power) ในการบริหารความขัดแย้งมีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเล็งการใช้อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึงความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรืออำนาจที่จะสั่งให้คนอื่นกระทำตาม ซึ่งตนเองมีตำแหน่งหรือมีฐานะที่สูงกว่าคนอื่น ความแตกต่างระหว่างอำนาจมีขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีอำนาจที่จะบังคับหรือมีอิทธิพลเหนืออีกคนหนึ่ง เมื่อความแตกต่างระหว่างอำนาจไม่มีการใช้อำนาจก็ไม่ได้ผล ผู้บริหารที่ใช้อำนาจก็มักจะมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ เพราะเชื่อว่าตนเองมีอำนาจ ในการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา

5. ทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 163) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ ในการบริหารความขัดแย้ง คือ

1. ทักษะในการฟัง การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ในการฟังนั้นเราจำเป็นต้องแยกให้ออกระหว่างสิ่งที่เขาพูดกับสิ่งที่เขาไม่ได้พูด ในขณะเดียวกันจะต้องสังเกต อารมณ์และเนื้อหาสาระของสิ่งที่ผู้พูด ๆ และนอกจากนั้นจะต้องใช้ความอดทนในการฟัง ฟังด้วยความสนใจ รู้จักใช้คำถาม เพื่อให้เขาได้อธิบายต่อไป และเพื่อให้เกิดความกระจ่างในบางประเด็น หรือเพื่อแก้ไขข้อสงสัยในสิ่งที่เราสงสัย คำถามที่จะเป็นอุปสรรคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือคำถามประเภทที่ต้องทำให้ผู้ตอบปกป้องตนเองให้ผู้ตอบต้องอาศัยความรู้ชั้นสูง หรือคำถามที่ท้าทาย ความไม่มีวุฒิภาวะของผู้ตอบและจะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา เพื่อการสื่อสารที่ถูกต้อง เข้าใจตรงกันในเรื่องที่กำลังพูดคุยอยู่

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (Positive feedback) จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้ง และช่วยสร้างพฤติกรรมที่ร่วมมือกันในการเจรจาต่อรอง คนส่วนใหญ่ต้องการจะได้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกแต่ในบางครั้งก็เป็นการยากที่จะให้หรือที่จะรับข้อมูลย้อนกลับในทางบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกขาดความเชื่อมั่นในฝ่ายผู้รับ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพเมื่อให้อย่างเฉพาะเจาะจง ในเวลาที่เหมาะสมและด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่องข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ ควรจะมีลักษณะดังนี้

ก) มีลักษณะในเชิงข้อเท็จจริงมากกว่าในเชิงปริมาณ ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบรรยายข้อเท็จจริง ผู้รับย่อมมีเสถียรภาพที่จะรับหรือไม่รับก็ได้ แต่ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงปริมาณ ผู้รับจะแสดงอาการป้องกันตนเองออกมาทันที

ข) ควรจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าที่จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป

ค) ควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ ถ้าข้อมูลย้อนกลับเป็นเพียงสิ่งสนองความต้องการของผู้ให้ ก็ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร ข้อมูลย้อนกลับมีประโยชน์ถ้าหากเป็นความต้องการของผู้รับ

ง) ควรจะมุ่งที่พฤติกรรมซึ่งผู้รับสามารถแก้ไขได้ ถ้าข้อมูลย้อนกลับมุ่งตำหนิในสิ่งที่ผู้รับไม่สามารถควบคุมได้ ผู้รับก็จะมีแต่ความต้องการของผู้รับ

จ) ควรจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์ถ้าให้โดยเร็วที่สุดภายหลังการแสดงพฤติกรรมนั้นสิ้นสุดลง

ฉ) ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการสื่อความหมาย วิธีที่สามารถทำได้ก็คือให้ผู้ฟังแปลงคำพูดของผู้พูดเป็นสาระของผู้ฟัง เพื่อที่จะดูว่ามีสาระเช่นเดียวกันกับที่ผู้พูดต้องการจะพูดหรือไม่

3. ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีทักษะในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่ง เช่น มองเห็นความคาดหวังขององค์การ ความต้องการของคน อารมณ์ของคู่กรณี สิ่งที่จะต้องตกลงกัน สิ่งนี้อาจประนีประนอมกันได้ เป็นต้น การเข้าใจความขัดแย้งจะทำให้ทราบว่าจะต้องจัดการกับทรัพยากรอะไร จะใช้ยุทธศาสตร์อะไร ตลอดจนจะใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งเท่าไรและอย่างไร

4. ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น เป็นทักษะที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ การเผชิญหน้าในที่นี้มิได้หมายความว่าต้องก้าวร้าว ใช้อำนาจ ถากถางแตกตั้นหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหา และทราบสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การเผชิญหน้าตั้งอยู่บนพื้นฐานคติที่ว่าการทำงานประเด็นขัดแย้งให้กระจ่างเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

5. มีความยืดหยุ่น เป็นทักษะที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ไม่ผูกพันหรือยึดมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ประเด็นขัดแย้ง หรือช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหา มากกว่าที่จะแสดงความต้องการแพ้-ชนะ ความยืดหยุ่นยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย

6. การเป็นแหล่งวิชาการ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้บริหารคือการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่เพื่อมุ่งการแพ้-ชนะ โดยยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่าย แล้วพิจารณาจากข้อโต้แย้งนั้นว่าแต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด การยอมรับข้อโต้แย้ง

มิได้หมายความว่าเราเห็นด้วยกับเขา แต่หมายความว่าเราพยายามเข้าใจความขัดแย้งจากจุดยืนหรือจากความเห็นของเขา ดังนั้นการเป็นแหล่งวิชาการจึงเป็นทักษะอย่างหนึ่งในการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ถึงความสามารถในการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะการบริหาร 4 ทักษะ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง การเข้าใจธรรมชาติ และความแตกต่างของข้อคิดเห็น เข้าใจสาเหตุ และขั้นตอนการเกิดความขัดแย้งเพื่อการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ
2. การเจรจา หมายถึง การสื่อความหมายโดยการพูด การปรึกษาถึงความแตกต่างในด้านความคิดเพื่อการแก้ปัญหความขัดแย้งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
3. การกระจายความเป็นธรรม หมายถึง วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหความขัดแย้ง วิธีแต่ละฝ่ายได้รับความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากความพอใจในด้านความต้องการ ความเท่าเทียมและความเสมอภาค
4. ใช้อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรืออำนาจที่จะสั่งคนอื่นให้กระทำตาม ซึ่งจะต้องมีตำแหน่งหรือมีฐานะที่สูงกว่า

2.3 แบบการบริหารความขัดแย้ง

ได้นักการศึกษา นักวิชาการได้เสนอแบบการบริหารความขัดแย้ง ไว้ต่างกัน ดังนี้

แบบการบริหารความขัดแย้งของโทมัส

โทมัส (Thomas. 1976. 889-935) ได้เสนอแนวคิดที่เป็นรูปแบบของการบริหารความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

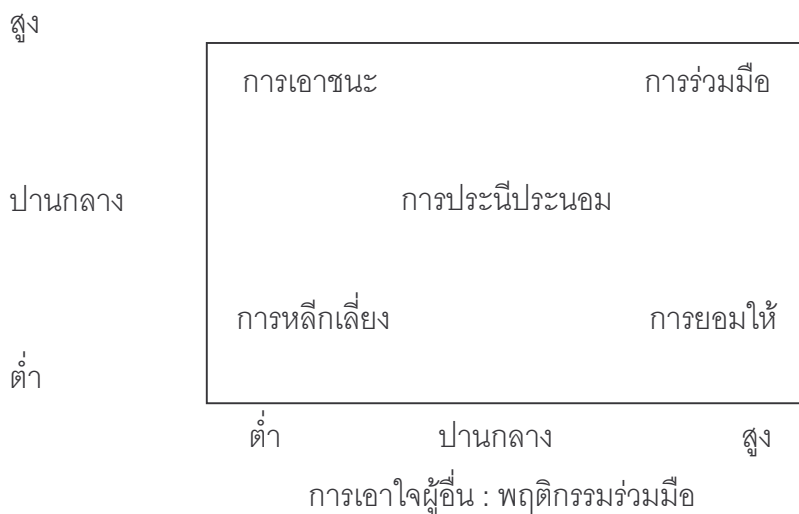
1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความเสียหายของคนอื่นพฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ – ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด ซึ่งคล้ายกับทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเอง

และบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง แสดงพฤติกรรมเป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ควรเสียบ้าง พบกันครึ่งทาง ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่น้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการจะพยายามรักษาน้ำของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะที่ขึ้นชื่อว่าพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น แสดงการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ จนกระทั่งก่อให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงขึ้นที่แก้ไขไม่ได้ ถ้าสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง ซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ กับการวางเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้า ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมแบบนี้คล้ายกับภาษาที่ว่า เอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือ แพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง
ที่มา : Thomas. (1976). *Conflict and Conflict Management*. p. 889-935

แบบการบริหารความขัดแย้งของจอห์นสันและจอห์นสัน

จอห์นสัน และ จอห์นสัน (Johnson & Johnson. 1982 : 116) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ (Five Styles of Management Conflicts) โดยแทนแบบการบริหารความขัดแย้งแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด ดังนี้

1. Forcing แทนด้วย ชลาม (ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
2. Withdrawing แทนด้วย เต่า (หดหัว) เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ
3. Smoothing แทนด้วย หมี (ความน่ารัก) เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้ง โดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้น ก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน
4. Confronting แทนด้วย นกฮูก (สุขุม) เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้ง โดยการเผชิญกับปัญหา มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตาม การเผชิญกับ

ปัญหานี้จะพยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายของงานมากที่สุด

5. Compromising แทนด้วย สุนัขจิ้งจอก (แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลางเป็นหลักคือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้างและได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง วิธีการนี้มักจะใช้กับปัญหาความขัดแย้งกรณีพิพาทด้านแรงงาน เช่น การเรียกร้องของพนักงานจากองค์กรต่าง ๆ

แบบการบริหารความขัดแย้งของอีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งอีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส (Everard & Morris. 1990 : 108-111) ได้เสนอพฤติกรรมสองแนวคือ

1. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Concern for relationship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลอื่น
2. พฤติกรรมมุ่งงาน (Concern for results) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญ

ในแต่ละพฤติกรรมนี้ จะมีระดับพฤติกรรมอยู่ 2 ระดับ คือ ต่ำและสูง ซึ่งเป็นการจำแนกตามแนวคิดทฤษฎีสองมิติ เมื่อจำแนกแล้วจะเป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้

1. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงถึงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นการทำตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ

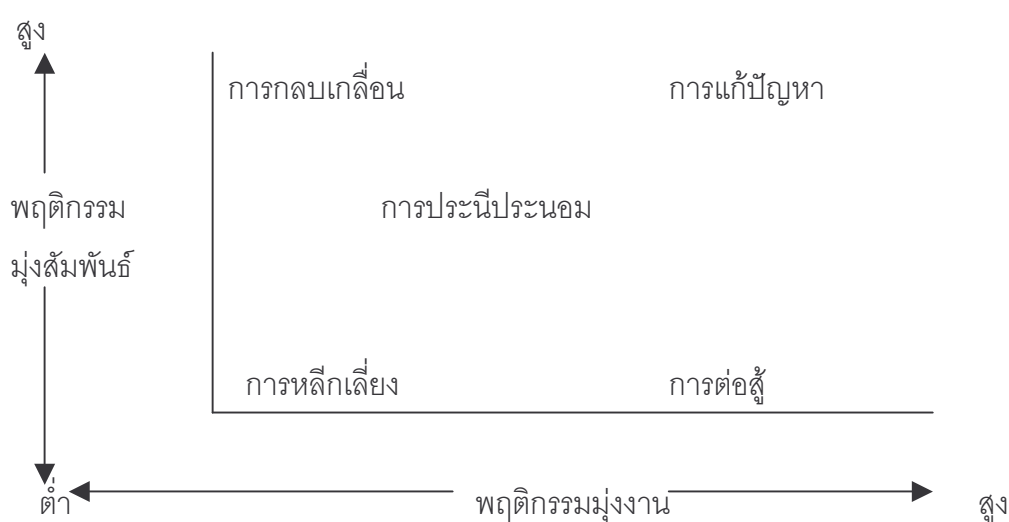
2. แบบการกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้เกิดความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยและให้การปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกันขาดจุดยืนของตัวเองและไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

3. แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่ายโดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหา หรือการค้นหาคำสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. การต่อสู้ (Fighting) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนว่าถูกต้องและมุ่งโจมตีผู้อื่น

เป็นการใช้วุฒิภาวะ ตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่เหนือกว่า สั่งให้คนอื่นปฏิบัติตาม การแสดงพฤติกรรมแบบนี้ ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

5. แบบการแก้ปัญหา (Problem-solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินการจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและสร้างสรรค์ แต่อาจทำให้เสียเวลากำลังงาน กำลังความคิดและการตัดสินใจ ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แบบการบริหารความขัดแย้งของอีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส

ที่มา : Everard Bertie and Morris. (1990) *Effective School Management*. : 109

แบบการบริหารความขัดแย้งของเบลคและมูตัน

เบลคและมูตัน (Blake & Mouton. 1964-4) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ต่อไปนี้

1. รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9,1 (The 9,1 Conflict Style) รูปแบบนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงถูกควบคุมโดยการกำจัดหรือจัดไม่ให้ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น จะทำให้หมดไปโดยการใช้หลักการผู้บังคับบัญชาการเชื่อฟังและใช้หลักการ-ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ที่จะถามคำถามว่า "ทำไม" วิธีการนี้จะลดความเหนียวแน่นของกลุ่มลงในสภาพการณ์ของการทำงาน จะเห็นว่าวิธีการนี้ความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะชนะ-แพ้ ซึ่งผู้บริหารและผู้แพ้คือเจ้าหน้าที่หรือลูกน้อง

2. รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1,9 (The 1,9 Conflict Style) รูปแบบนี้เน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก เน้นการเกิดความสามัคคีปองดองระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และการยอมรับระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี และความไม่ลงรอยกัน วิธีดำเนินการเบื้องต้นก็โดยการใช้วิธีการที่ราบรื่น ความสามัคคีปองดองสามารถทำให้เกิดขึ้น โดยการให้สมาชิกพูดคุยอภิปรายถึงเฉพาะสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มเห็นด้วยเท่านั้น แต่ประเด็นที่เป็นปัญหาจะไม่ถูกนำมาพูดถึงทัศนคติที่ไม่ดีของสมาชิกจะไม่ถูกระงับหรือทำให้หมดไป แต่ทุกคนที่มีความตึงเครียดจะมีโอกาสได้ระบายออก ทุกคนจะเกิดความพอใจ

3. รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1,1 (The 1,1 Conflict Style) ในรูปแบบนี้ความขัดแย้งจะถูกแก้ไขโดยการหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงหนีจากความขัดแย้งนั้น โดยการปิดหูปิดตา ไม่นำพาต่อปัญหานั้นก็จะทำให้ความขัดแย้งหายไปเอง แต่จะต้องใช้เวลา วิธีการนี้เน้น"การมองไม่เห็นความขัดแย้ง การไม่ได้ยินการไม่รู้ ไม่สนใจและการไม่พูดถึงความขัดแย้งนั้น"

4. รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9,9 (The 9,9 Conflict Style) รูปแบบของความขัดแย้งชนิดนี้ เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แต่ก็สามารถแก้ไขได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงเน้นที่การเผชิญหน้าความขัดแย้งนั้น ประเด็นของปัญหาได้ถูกนำมาพิจารณาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินประเด็นเหล่านั้น กลุ่มจะร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาและติดตามผล วิธีการนี้อาจจะต้องใช้เวลานานในช่วงระยะแรก แต่จะสามารถประหยัดเวลาได้มากถ้ามองในระยะยาว

5. รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 5,5 (The 5,5 Conflict Style) วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นการเดินทางสายกลาง โดยการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งจะคงตัว โดยการต่อรองและประนีประนอม ซึ่งการประนีประนอมนี้จะทำให้ความขัดแย้งหายไป ถึงแม้บางครั้งจะต้องต่อสู้ แต่ระดับของการประนีประนอมนี้จำกัดเฉพาะการประนีประนอมที่สามารถทำได้เท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กระทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด วิธีการนี้จะไม่มีการแพ้หรือชนะ นอกจากนี้ ความขัดแย้งอาจจะแก้ไขได้โดยบุคคลได้พบปะกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น การได้พูดคุยอภิปรายจะช่วยให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น วิธีการประชุมกลุ่มก็จะช่วยในการลดความขัดแย้งเช่นกัน ซึ่งจะทำให้ยอมรับแนวทางการแก้ปัญหา และความขัดแย้งจะถูกลดความรุนแรงลง ซึ่งแสดงไว้ในภาพประกอบ 8 ดังนี้

ความไม่ลงรอยกันได้ถูกไกล่เกลี่ย ให้ราบรื่นหรือถูกลืม ทำให้สภาพ การณ์แวดล้อมอยู่ในสภาวะสงบ รูปแบบ 1,9	ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีคุณค่าปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกนำมาพิจารณาและแก้ปัญหาาร่วมกัน รูปแบบ 9,9
รูปแบบ 5,5 การประนีประนอม การไกล่เกลี่ยและการปฏิบัติในทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้ และไม่มีใครชนะการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงจะนำไปสู่"ความสามารถในการทำงาน" มากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา	
สถานะความเป็นกลางได้ถูกรักษา ให้มีอยู่ การถอยหนีจากสภาพความ ขัดแย้งจะทำให้ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสภาวะการณ์ที่จะนำไปสู่การกระตุ้น ให้เกิดความขัดแย้ง รูปแบบ 1,1	ความขัดแย้งได้ถูกทำให้หมดไปโดยการใช้วิธีการบังคับ-เชื้อฟัง ใช้วิธีการชนะ-แพ้ ซึ่งตัดสินใจโดยการบังคับบัญชาระดับสูง หรือโดยบุคคลที่สาม รูปแบบ 9,1

ภาพประกอบ 8 การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของเบลคและมูตัน

ที่มา : Blake Robert R. and Jane S.Mouton. (1964) *Managing Intergroup Conflict in Industry*. : 16

แบบการบริหารความขัดแย้งของราฮิม

ราฮิม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540: 155-156 ; อ้างอิงจาก Rahim. 1985 : 83-85) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกี (Western Kentucky University) สหรัฐอเมริกา ได้เสนอแบบของการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบการบริหารความขัดแย้งของราฮิม มีดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อนการแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอา

ทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา แบบการบริหารความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับ จุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้ความพอใจให้กับผู้อื่น แบบการบริหารความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่งอาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Competition) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นแบบของแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนอื่น แบบการบริหารความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วยเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้ปัญหความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แบบการบริหารความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นประนีประนอม ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน ดังแสดงในภาพประกอบ 9

	สูง	มุ่งตนเอง	ต่ำ
สูง	การผสมผสาน การประนีประนอม	การยอมตาม การหลีกเลี่ยง	
มุ่งผู้อื่น			
ต่ำ			

ภาพประกอบ 9 แบบการบริหารความขัดแย้งของราฮิม

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540) *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ* หน้า 155-156

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แบบการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง แบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจำแนกแบบพฤติกรรมที่แสดงออก เป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งโดยเน้นการเอาใจตนเอง มุ่งเอาชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ พยายามใช้อิทธิพลหรือช่องทางต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้คู่กรณียินยอมทำตาม
2. การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจัดการความขัดแย้งให้เกิดความพอใจแก่ทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย
3. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งความพยายามจะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่สู้ปัญหาและไม่สนใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น
5. การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมการมุ่งเน้นเอาใจผู้อื่น โดยมุ่งสร้างความพอใจแก่คู่กรณี ยอมเสียสละเนื่องจากไม่ต้องการทำให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล

3. การสังเคราะห์งานวิจัยและการวิเคราะห์เนื้อหา

3.1 ความหมายของการสังเคราะห์งานวิจัย

วรยุทธ นันทเสน. (2544 : 25) ได้ให้ความหมายของ “การสังเคราะห์งานวิจัย” ว่า การสังเคราะห์งานวิจัย (Synthesis of research) คือการรวบรวมงานวิจัยมาวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ความรู้หรือข้อสรุปเป็นภาพที่ชัดเจนในการตอบปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

นาตยา เกตุกลิ่น (2545 : 10) กล่าวว่า การสังเคราะห์งานวิจัย หมายถึง การรวบรวม ข้อค้นพบที่เกิดจากงานวิจัยในเรื่องเดียวกันหรือประเด็นปัญหาเดียวกัน มาศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นข้อยุติและเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือเป็นการศึกษาข้อเท็จจริงเพื่อตอบปัญหาวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ มาศึกษาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ และนำเสนอข้อสรุปอย่างมีระบบ ให้ได้คำตอบของปัญหาที่เป็นข้อยุติ

สโลพร ตริพงษ์พันธ์ (2547 : 36) กล่าวว่า การสังเคราะห์งานวิจัย คือ การรวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาในประเด็นหรือปัญหาในด้านเดียวกัน จำนวนหลายๆ เรื่องมาทำการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์โดยอาศัยระเบียบวิธีการทางการวิจัยเพื่อก่อให้เกิดข้อสรุปหรือข้อเท็จจริงบางประการ แล้วนำเสนอข้อสรุปใหม่ หรือข้อเท็จจริงนั้นอย่างเป็นระบบ

สายสุนีย์ ดวงแข (2547 : 42) ได้ให้ความหมายของการสังเคราะห์งานวิจัยไว้ว่า การสังเคราะห์งานวิจัยเป็นการรวบรวมงานวิจัยหลาย ๆ เล่มที่ศึกษาปัญหาเดียวกันมาทำการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่หรือได้คำตอบจนเป็นที่ยุติ

กล่าวโดยสรุป การสังเคราะห์งานวิจัย หมายถึง การรวบรวมงานวิจัยโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อหาข้อเท็จจริงของงานวิจัยในประเด็นปัญหาเดียวกัน และรวบรวมอย่างเป็นระเบียบแบบแผน เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบ ให้ได้คำตอบของปัญหาที่เป็นข้อยุติ

3.2 ประเภทของการสังเคราะห์งานวิจัย

สายสุนีย์ ดวงแข. (2547 : 43) ได้กล่าวถึงการสังเคราะห์งานวิจัยว่า การสังเคราะห์งานวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ตามลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย ได้แก่

1. การสังเคราะห์เชิงคุณลักษณะ (Qualitative synthesis) หรือเชิงบรรยาย ได้แก่ การอ่านรายงานการวิจัยแล้วนำมาสรุปเข้าด้วยกัน สำหรับข้อมูลเชิงคุณลักษณะในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ ข้อมูลเชิงคุณลักษณะที่เป็นการบรรยายสภาพการณ์ คุณลักษณะ ความรู้สึก ความสามารถของคน สัตว์ สิ่งของ ปรากฏการณ์ ส่วนอีกชนิดหนึ่ง คือ ข้อมูลเชิงคุณลักษณะที่จัดกระทำในรูปตัวเลข เช่น ความสามารถที่จัดกระทำในรูปคะแนนทดสอบ ความรู้ที่จัดกระทำในรูปค่า ซึ่งข้อมูลทั้งสองชนิดนี้มีวิธีวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะแบบตัวเลข และแบบบรรยายนี้ จะทำได้ดีและเหมาะสมต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ สรุปได้ 4 ประการ คือ

- 1.1.1 เพื่อการบรรยาย พรรณนา และสรุป
- 1.1.2 เพื่อบอกความสัมพันธ์ หรืออธิบายความสัมพันธ์
- 1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบความคล้ายคลึงกันและความแตกต่างกัน
- 1.1.4 เพื่อทำนายผลที่จะเกิดขึ้น

1.2 การแปลงข้อมูลเชิงคุณลักษณะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative data) ประกอบด้วยค่าต่าง ๆ ในขณะที่ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) ประกอบด้วยตัวเลขต่าง ๆ การแปลงข้อมูลเชิงคุณลักษณะเป็นเชิงปริมาณทำได้ดังนี้ คือ

- 1.2.1 การแจกแจงตามจำนวนครั้งที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันตามหัวข้อ ตามแบบแผนตามผลการวิเคราะห์ เช่น จำนวนครั้งที่ผู้ตอบ “Oh my god”
- 1.2.2 การจัดจำแนกตามบุคคล พฤติกรรม เหตุการณ์
- 1.2.3 การจัดจำแนกตามตัวแปร ตามความสัมพันธ์ เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของคนในภาคกลาง หรือความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
- 1.2.4 การประเมิน เช่น การประเมินความรู้สึกในทางบวกและทางลบ การประเมินความสำเร็จ

2. การสังเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative synthesis) เป็นการวิเคราะห์ตัวเลขหรือค่าสถิติที่ปรากฏในงานวิจัย เพื่อหาข้อสรุปให้เป็นที่ยุติ การสังเคราะห์เชิงปริมาณจึงเป็นการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ (Analysis of analysis) หรือการวิเคราะห์เชิงผสมผสาน(Integrative analysis) หรือการวิจัยงานวิจัย(Research of research)

3.3 ขั้นตอนการสังเคราะห์งานวิจัย

ขั้นตอนการสังเคราะห์งานวิจัยเหมือนกับการทำวิจัยทั่ว ๆ ไป คือ การกำหนดปัญหาวิจัย การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ผล และการนำเสนอ ในขั้นต้นได้มีนักสังเคราะห์งานวิจัยจะต้องระบุสาระที่สนใจที่ต้องการศึกษาให้ได้ก่อน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะกล่าวถึง การกำหนดปัญหาวิจัย รวมถึงการระบุตัวแปรสมมติฐาน และวัตถุประสงค์ในการศึกษา ต่อมาจึงทำการหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จากนั้นก็จะทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตาม และนำเสนอผลตามวัตถุประสงค์

นาตยา เกตุกลืน. (2545 : 10) ได้อธิบายถึงการสังเคราะห์งานวิจัยว่า การสังเคราะห์งานวิจัยโดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดหัวข้อปัญหา การสังเคราะห์งานวิจัยเริ่มต้นจากการกำหนดปัญหาการวิจัย ซึ่งหัวข้อดังกล่าวจะต้องมีการทำวิจัยอย่างน้อยสองราย น่าสนใจและเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบแน่ชัด เป็นปัญหาที่นักวิจัยสนใจทำการวิจัยจำนวนมาก

2. การวิเคราะห์ปัญหา เมื่อกำหนดปัญหาแล้ว ผู้สังเคราะห์งานวิจัยต้องนิยามปัญหาให้ชัดเจน ศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้แจ่มชัด เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแผนสมมติฐานการวิจัย

3. การเสาะค้น คัดเลือก และรวบรวมงานวิจัย

3.1 การเสาะค้นงานวิจัย ผู้สังเคราะห์งานวิจัยต้องค้นคว้าและเสาะหางานวิจัยทั้งหมดที่เกี่ยวกับปัญหาที่กำหนดไว้ การเสาะหางานวิจัยส่วนใหญ่ได้จากเอกสารต่าง ๆ เช่น รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความวิทยานิพนธ์ วารสาร ดัชนีวารสาร ศูนย์ทรัพยากรข้อมูลทางการศึกษา

3.2 การคัดเลือกงานวิจัย ผู้สังเคราะห์งานวิจัยจะต้องอ่านงานวิจัย ศึกษา และตรวจสอบงานวิจัยแต่ละเรื่องอย่างละเอียด ต้องสร้างเกณฑ์ในการเลือกงานวิจัยซึ่งงานวิจัยต้องมีความดี มีความเที่ยงตรงสูงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.3 การรวบรวมผลของการทำการวิจัย ในการรวบรวมรายละเอียดและผลการวิจัยนั้น วิธีการรวบรวมอาจใช้การจดบันทึก การถ่ายเอกสาร หรือการกรอกแบบฟอร์ม ซึ่งข้อมูลที่ได้ต้องเป็นข้อมูลที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ และครบถ้วน

4. การวิเคราะห์เพื่อสังเคราะห์ผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยผลการวิจัย รายละเอียดและวิธีการวิจัยจากงานวิจัยทั้งหมด เพื่อสังเคราะห์หาข้อมูลที่เป็นข้อยุติ และทดสอบว่าสอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้หรือไม่ เสร็จแล้วจึงทำการแปลความหมายผลการวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหาการวิจัย

5. การเสนอรายงานการสังเคราะห์งานวิจัย การเขียนรายงานการสังเคราะห์งานวิจัยมีหลักการเช่นเดียวกับการเขียนรายงานวิจัยทั่วไป ซึ่งจะต้องเสนอรายละเอียดวิธีการดำเนินงานทุกขั้นตอน พร้อมทั้งข้อสรุป ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะจากการสังเคราะห์งานวิจัยโดยใช้ภาษาที่ถูกต้อง กระชับรัดกุม และชัดเจน

3.4 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นวิธีการวิจัยที่ใช้กระบวนการหลายแบบมาสรุปอ้างอิงผล ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบในการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นงานของผู้เชี่ยวชาญนั้นๆ การวิเคราะห์เนื้อหาจะต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย ซึ่ง อุทุมพร จามรมาน (2531 : 11-13) กล่าวถึง องค์ประกอบในการวิเคราะห์เนื้อหาดังนี้

1.1 เนื้อหาที่จะวิเคราะห์ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปเอกสาร สิ่งพิมพ์เสมอไป อาจอยู่ในรูปอื่นก็ได้ เช่น รูปภาพ ภาพยนตร์ คำพูด หลักฐานทางประวัติศาสตร์ การสนทนา เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์เนื้อหา มีอยู่ 3 ประการ อันได้แก่ เพื่อเป็นการสรุปข้อมูล เพื่อหารูปแบบหรือความสัมพันธ์ภายใน และเพื่อหารูปแบบหรือความสัมพันธ์ภายนอก

1.3 หน่วยในการวิเคราะห์ ผู้วิเคราะห์ต้องมีความชัดเจนในเรื่องหน่วยที่จะวิเคราะห์ว่าเป็นหน่วยแบบใด ซึ่งปกติหน่วยในการวิเคราะห์เนื้อหามักมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1.3.1 หน่วยจากการสุ่ม ได้มาจากการสังเกตหรือการสัมผัส แต่ละหน่วยนั้นมีลักษณะเป็นอิสระต่อกัน เช่น ประโยคในแต่ละประโยคถือเป็น 1 หน่วย

1.3.2 หน่วยจากการบันทึก จัดทำข้อมูลจากการสุ่มแล้วย่อยเป็นกลุ่มเป็นพวก

1.3.3 หน่วยจากเนื้อหา เป็นการรวบรวมหน่วยจากการบันทึกมาจัดกลุ่มอีกครั้ง

2. วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

แม้ว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจะเป็นเครื่องมือวิจัยที่เฉพาะเจาะจง แต่ขั้นตอนต่างๆ ของการวิเคราะห์เนื้อหาจะใช้วิธีการเดียวกับการวิจัยทั่วไป ซึ่งมี 2 ขั้นตอน (สายสุนีย์ ดวงแข. 2547 : 45) ได้แก่

2.1 การแปลภาษาเป็นข้อมูล

การแปลภาษาเป็นข้อมูล คือการที่ผู้วิเคราะห์จับประเด็นที่ซ่อนอยู่ในเนื้อหาสาระได้อย่างชัดเจนก่อน แล้วแยกเนื้อหาสาระออกเป็นส่วยย่อย ๆ ซึ่งมีหลายแบบ เช่น

2.1.1 แยกเป็นกลุ่มตามเนื้อหาสาระ หรือตัวแปร

2.1.2 การแยกเป็นสาย (Chain) เช่น เนื้อหาสาระที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และในอนาคต นำมาจัดเรียงบนเส้นเดียวกัน หรือเนื้อหาสาระที่รุนแรงแตกต่างกันก็นำมาจัดเรียงกันตามความรุนแรงจากมากจนถึงน้อย

2.1.3 แยกเป็นวงกลมย่อย (Loop) เนื้อหาสาระใดที่นำมาจัดพวกเข้าด้วยกันเป็นวง ๆ

2.1.4 แยกตามมิติ (มิติเดียวหรือมากกว่าหนึ่งมิติ) เช่น จัดกลุ่มตัวแปรตามบุคลิกของคน 5 แบบ จะได้ 5 มิติ

2.1.5 จัดทำเป็นกิ่งก้านของต้นไม้ (Trees) ได้แก่ การจัดทำเป็นระเบียบแยกย่อยออกเป็นสาย ๆ เหมือนรากต้นไม้ เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเครือญาติ การวิเคราะห์แผนงานของหน่วยงานต่าง ๆ

2.2 การแปลงข้อมูลออกเป็นตัวเลข หลังจากการวิเคราะห์เนื้อหาออกเป็นส่วย่อยแล้ว การแปลงข้อมูลจากส่วย่อยเป็นตัวเลขสามารถทำได้ 2 แบบ คือ แปลเป็นจำนวนหรือความถี่และการแปลเป็นค่าหรือคะแนน

เฮย์แมน (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2540 : 128 ; อ้างอิงจาก Hayman. 1968 :80-81) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา มีลักษณะและขั้นตอนการวิเคราะห์คล้ายกับการวิเคราะห์เอกสาร แต่มีขอบเขตแคบกว่า เพราะมุ่งที่จะวิเคราะห์เนื้อหาสาระของเอกสารเป็นสำคัญ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. กำหนดหน่วยวิเคราะห์ เมื่อเลือกเอกสารที่จะวิเคราะห์ได้แล้ว ขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์จะต้องกำหนดหน่วยวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าจะใช้หน่วยอะไรเป็นตัวกำหนดนับ เช่น กำหนดหน่วยเป็นคำ ๆ เดียว วลี ประโยคสมบูรณ์ ย่อหน้า บทความ 1 บท เป็นหนังสือที่สมบูรณ์ 1 เล่ม แต่ละหน่วยวิเคราะห์จะต้องกำหนดให้แน่นอน ชัดเจน และบอกลักษณะให้สามารถวัดได้

2. การนับความถี่ จดนับความถี่ของเนื้อหาเป็นจำนวนหน่วยวิเคราะห์จำแนกตามประเภทของเนื้อหาที่ต้องการ

3. ระบุทิศทางและปริมาณ การระบุทิศทาง เช่น ไม่ชอบใจ ชอบ หรือเฉย ๆ หรือเป็นปัญหาที่น่าสนใจ ไม่น่าสนใจ ส่วนปริมาณ หมายถึง ปริมาณมากน้อยของทิศทาง เช่น ชอบมาก ชอบน้อย ไม่ชอบเลย เป็นต้น

4. การแจกความถี่ แยกเป็นรายประเภท ทำให้เห็นว่าเป็นเนื้อหาที่ชอบมากที่สุด ไม่ชอบเลย เป็นต้น

5. สุ่มตัวอย่าง หน่วยการวิเคราะห์ที่กำหนดต้องเป็นตัวแทนของเนื้อหาทั้งหมด เพราะผลที่สรุปอ้างอิงจะเป็นผลการวิเคราะห์ทั้งหมด

6. สร้างเครื่องมือบันทึก โดยจัดทำแบบฟอร์มสำหรับการจดบันทึกผลการวิเคราะห์ ซึ่งต้องจัดทำแบบฟอร์มและจดบันทึกอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ที่ได้ถูกต้องและเชื่อถือได้มากที่สุด

3. ความเชื่อถือได้ของผลการวิเคราะห์เนื้อหา

ในการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิเคราะห์เนื้อหามักอิงกับผู้วิเคราะห์ส่วนใหญ่ บางครั้งผลจากการวิเคราะห์เนื้อหาเดียวกันอาจได้คำตอบแตกต่างกัน ทั้งนี้มาจากความคาดเคลื่อนหลายอย่าง ซึ่ง อุกุมพร จามรมาน. (2531 : 14-15) ได้จำแนกความเชื่อถือได้ของผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่น (Reliability) ของผลการวิเคราะห์เนื้อหา มีความหมาย 3 อย่าง คือ ความคงที่ ความเหมือนเดิม และความแม่นยำ ความเชื่อมั่นทั้ง 3 แบบมีวิธีตรวจสอบแตกต่างกันดังนี้

1.1 ความคงที่ ตรวจสอบโดยการวิเคราะห์ซ้ำ แล้วเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ทั้งสองครั้งว่าแตกต่างกันหรือเหมือนกัน

1.2 ความเหมือนเดิม การตรวจสอบความเที่ยงแบบนี้ทำได้โดยการตรวจสอบทุกขั้นตอน

1.3 ความแม่นยำ ความคลาดเคลื่อนมาจากความไม่คงเส้นคงวาของผู้วิเคราะห์แต่ละคน ผลการวิเคราะห์มีความแตกต่างจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ยอมรับกัน วิธีตรวจสอบความเชื่อมั่นแบบนี้ คือ การตรวจสอบเกี่ยวกับเกณฑ์หรือมาตรฐานทุกๆ ขั้นตอน

2. ความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด ความเที่ยงตรงของผลวิเคราะห์เนื้อหามี 5 ประเภท คือ

2.1 ความตรงที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล หมายความว่า ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์สอดคล้องกับข้อเท็จจริงมากน้อยเพียงใด หรืออีกนัยหนึ่งคือ นำเนื้อหาที่ถูกต้องมาวิเคราะห์หรือไม่

2.2 ความเที่ยงตรงตามความหมาย หมายความว่า มีการวิเคราะห์เนื้อหา จัดกลุ่มเนื้อหา การให้คำจำกัดความของคำตรงตามความหมายหรือไม่ โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นมาตรวจสอบ

2.3 ความเที่ยงตรงตามการสุ่ม เนื่องจากเนื้อหาสาระที่จะนำมาวิเคราะห์นั้น มีปริมาณมาก จำเป็นต้องมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง การระบุประชากรของเนื้อหาจึงมีความจำเป็น การสุ่มตัวอย่างอย่างไม่ลำเอียงเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการตรวจสอบความตรงแบบนี้

2.4 ความเที่ยงตรงตามวิธีการ ผลการวิเคราะห์ที่ใช้วิธีการ 2 อย่างน่าจะให้ผลวิเคราะห์ออกมาเหมือนกัน

2.5 ความเที่ยงตรงตามทฤษฎี ผลการวิเคราะห์น่าจะสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ หรือข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง การสรุปคุณลักษณะของงานวิจัย นำมาจำแนกตามขอบเขตที่กำหนดสรุปประเด็นสำคัญและนำเสนอข้อค้นพบ พร้อมทั้งแปลความหมาย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการศึกษาค้นคว้างานวิจัยจึงเป็นการศึกษางานวิจัยที่เป็นการสังเคราะห์งานวิจัย ซึ่งจำแนกเป็นการสังเคราะห์งานวิจัยในประเทศ และการสังเคราะห์งานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

2.3 งานวิจัยในประเทศ

ชัยยงค์ วังวงศ์ทอง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสองทศวรรษแห่งการวิจัยของภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การสังเคราะห์งานวิจัยบัณฑิตศึกษาปี พ.ศ. 2521-2540 การศึกษาครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยที่เป็นปริญญาานิพนธ์ของนิสิตปริญญาโท วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในช่วงสองทศวรรษคือ ปี พ.ศ. 2512-2540 รวมระยะเวลา 20 ปีผลการสังเคราะห์งานวิจัยสรุปได้ว่า ตลอดช่วงเวลา 20 ปี คือ ตั้งแต่ตั้งภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ ปี พ.ศ. 2521-2540 มีงานวิจัยของนิสิตรวมทั้งสิ้น 333 เรื่อง แยกเป็นงานวิจัยด้านการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ จำนวน 83 ชิ้น คิดเป็นร้อยละ 24.92 งานวิจัยด้านการศึกษานอกโรงเรียนสายอาชีพ 38 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 11.41 งานวิจัยด้านบริการข้อมูลข่าวสาร 51 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 15.32 และงานวิจัยอื่นๆ 161 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 48.35 ของงานวิจัยทั้งหมด เมื่อจำแนกตามลักษณะเครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูลพบว่า ใช้แบบสอบถามมีมากที่สุด คือ 221 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 66.37 รองลงมาได้แก่ แบบสัมภาษณ์ 45 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 13.51 การสังเคราะห์งานวิจัยในงานวิจัยนี้ได้จำแนกผลการวิจัยเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ จำแนกเป็น 18 เนื้อหา ด้านการศึกษานอกโรงเรียนสายอาชีพ จำแนกเป็น 9 เนื้อหา ด้านบริการข้อมูลข่าวสาร จำแนกเป็น 13 เนื้อหา และด้านเนื้อหาอื่นๆ จำแนกเป็น 19 เนื้อหา

วลัยพร ศรีเชียงราย (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิเคราะห์วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตแห่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2537-2539 โดยดำเนินการคัดรายชื่อนักศึกษาที่ได้รับความเห็นชอบให้สำเร็จการศึกษา จากรายงานการประชุมคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย ตั้งแต่ พ.ศ. 2537-2539 สืบค้นวิทยานิพนธ์ตามรายชื่อนักศึกษาที่ห้องสมุดคณะศึกษาศาสตร์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และบัณฑิตวิทยาลัย พร้อมทั้งนำวิทยานิพนธ์ที่รวบรวมได้ไปถ่ายเอกสารรายละเอียด แจกแจงรายละเอียดของวิทยานิพนธ์ลงในแบบตรวจสอบรายการสรุปประเด็นที่ได้จากงานวิทยานิพนธ์แต่ละเล่ม โดยจัดเนื้อหาสาระไว้เป็นหมวดหมู่จำแนกตามสาขาวิชา พบว่า งานวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย รองลงมา คือการวิจัยเชิงทดลอง ประเด็นที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่ มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาความต้องการและแนวทางแก้ไขปัญหาลดลงจนการทดลองวิธีสอบแบบต่างๆ หรือทดลองการใช้สื่อประกอบการสอนหรือการสร้างเครื่องมือวัดผล

ซึ่งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เครื่องมือที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นแบบสอบถาม และยังมีการสร้างเครื่องมืออื่น ๆ ประกอบ เช่น ชุดการสอน แผนการสอน โปรแกรมการทดลองต่าง ๆ ให้ตรงกับจุดประสงค์ที่ศึกษา ในการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนใหญ่ใช้สถิติภาคบรรยายได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับสถิติอ้างอิงมีการใช้อย่างกระจายในบางสาขา การนำเสนอข้อมูลส่วนใหญ่นำเสนอด้วยความเรียงประกอบตาราง และมีเพียงวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษานอกระบบที่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

พิสมร วิทยบุญกุล (2542 : บทคัดย่อ) ได้สังเคราะห์วิทยานิพนธ์ด้านการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทราบผลสรุปการสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ของภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ตั้งแต่ปีการศึกษา 2527-2540 รวม 187 เรื่อง ตามกรอบแนวคิดของบอยัน (Boyon) ที่ได้แบ่งองค์ความรู้ด้านการบริหารการศึกษาออกเป็น 5 ด้าน คือ ผู้บริหาร องค์กร นโยบายและการเมือง เศรษฐศาสตร์และการคลัง และหัวข้อพิเศษ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวิเคราะห์เนื้อหา ประกอบด้วยกรอบความคิด ระดับการศึกษาหรือหน่วยงานที่ศึกษาวิธีการวิจัย ข้อค้นพบ และสถิติที่ใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) วิทยานิพนธ์เป็นรายละเอียดแล้วสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) เข้าด้วยกันเพื่อนำเสนอเป็นผลการวิจัย ซึ่งผลของการวิจัยพบว่า วิทยานิพนธ์ทั้งหมดเมื่อจำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัยเป็นการวิจัยประยุกต์ และเมื่อจำแนกตามลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเป็นการวิจัยเชิงบรรยายมากที่สุด แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้มากที่สุด สถิติส่วนใหญ่ใช้ความถี่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นสถิติเพื่อการพรรณนา การทดสอบค่าทีและค่าเอฟ เป็นสถิติเพื่อการทดสอบ และสหสัมพันธ์เป็นสถิติเพื่อการอธิบายความสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาตามกรอบการวิจัยของบอยัน พบว่า มีการทำวิทยานิพนธ์ด้านผู้บริหารมากที่สุด รองลงมาคือ องค์กร นโยบายและการเมือง และเศรษฐศาสตร์และการคลัง ตามลำดับ โดยมีวิทยานิพนธ์ด้านหัวข้อพิเศษน้อยที่สุด ทั้งนี้งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาในหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

กรมวิชาการ (2542ข : 68 -70) ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา ที่พิมพ์เผยแพร่ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2533-2541 โดยรวบรวมงานวิจัยเพื่อนำมาสังเคราะห์ ซึ่งงานวิจัยเหล่านี้จำแนกตามที่ได้เป็น 4 ส่วน คือ เป็นการวิจัยที่ดำเนินการสำรวจ รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาวิธีการเรียน วิธีการสอน และรูปแบบการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ในระดับประถมศึกษา จากห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่นและมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ศึกษาบทคัดย่อของงานวิจัยที่คัดเลือกได้ว่ามีเนื้อหาเข้าเกณฑ์วิธีการเรียน วิธีการสอน และรูปแบบการเรียนการสอน วิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา ประเมินคุณภาพงานวิจัย และคัดเลือกนำมาสังเคราะห์เฉพาะงานวิจัยที่มีผลการประเมินคุณภาพงานวิจัยและคัดเลือกนำมาสังเคราะห์เฉพาะงานวิจัยที่มีผลการ

ประเมิน คุณภาพอยู่ในอันดับคะแนนไม่ต่ำกว่า B เท่านั้น ใช้แบบสรุปรายงานการวิจัย บันทึกข้อมูลต่างๆ ของงานวิจัยที่คัดเลือกได้ พบว่า วิธีการสอนทั้ง 37 วิธี และรูปแบบการเรียนการสอน 5 รูปแบบนี้ล้วน ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของผู้เรียน เพราะส่วนใหญ่นอกจากจะทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนสูงขึ้นหรือสูงกว่าการสอนตามปกติแล้ว ยังทำให้กระบวนการแสวงหาความรู้ทาง วิทยาศาสตร์ของผู้เรียนสูงขึ้นหรือสูงกว่าการสอนปกติด้วย

ประยงค์ มาแสง (2543 : บทคัดย่อ) สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ประชากรเป็นงานวิจัยทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ที่พิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2533-2543 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยประชุมคณะทำงาน สํารวจงานวิจัยจากห้องสมุดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด และขอความอนุเคราะห์สํารวจงานวิจัยจากบุคคล โรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/ กิ่งอำเภอ สถาบันการศึกษา ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และอื่นๆ เก็บรวบรวมข้อมูลตามสถานที่และบุคคล ที่ได้สํารวจไว้แล้วนำข้อมูลมาลงไว้ในแบบสรุปรายงานการวิจัย ประเมินผลการวิจัยด้วยตนเอง ตาม แบบประเมินการวิจัย โดยตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลเพื่อคัดเลือกงานวิจัย นำงานวิจัยที่ผ่าน การคัดเลือกมาทำการแยกประเภทและดำเนินการวิเคราะห์ ผลจากการศึกษาพบว่า มีเนื้อหาเกี่ยวกับ สภาพปัญหาความต้องการและการปฏิบัติการนิเทศ ส่วนงานวิจัยด้านการเรียนการสอนพบว่า มีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา การเรียนการสอนกลุ่มทักษะภาษาไทยและ คณิตศาสตร์ กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ วิชาภาษาอังกฤษ วิชา จริยศึกษา วิชาศิลปศึกษา วิชาลูกเสือ-ยุวกาชาด วิชาสังคมศึกษา การแนะแนวและให้คำปรึกษา หลักสูตรและภูมิปัญญาท้องถิ่น และพัฒนาการเด็ก

สุรัตน์ สิงห์เวียง (2543 : บทคัดย่อ) ได้สังเคราะห์ข้อความรู้ในวิทยานิพนธ์ระดับ มหาบัณฑิตสาขาการศึกษาปฐมวัยระหว่างปี พ.ศ. 2529-2541 ด้วยการสังเคราะห์เชิงปริมาณและ เชิงคุณลักษณะ จำนวน 261 เรื่อง พบว่า วิทยานิพนธ์สาขาการศึกษาปฐมวัยพิมพ์เผยแพร่มากที่สุดใน ปี พ.ศ. 2538 โดยส่วนใหญ่ศึกษาประชากรที่เป็นเด็กประถมวัยอายุ 5-6 ปี เนื้อหาสาระที่ศึกษา ส่วนใหญ่คือ การส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัย โดยเฉพาะการส่งเสริมพัฒนาการทางสติปัญญา และ ระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้มากที่สุดคือ การวิจัยเชิงทดลอง ผลการสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ตามเนื้อหาสาระ ที่ศึกษา แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้ 1. ประวัติและวิสัยทัศน์ทางการศึกษาปฐมวัย พบว่า การเล่น ของเด็กในอดีตเป็นการละเล่นพื้นบ้าน ต่อมาเปลี่ยนแปลงมาเป็นการเล่นประกอบของเล่นมากขึ้น ส่วน แนวโน้มการจัดการศึกษาในปี พ.ศ. 2544 มุ่งให้ความรู้แก่ผู้ปกครองและสนับสนุนในท้องถิ่นมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษามากขึ้น 2. หลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพบว่า มีพัฒนาการจากหลักสูตรที่เน้นอ่าน เขียน เรียน เล่น มาเป็นหลักสูตรแบบเตรียมความพร้อม 3. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาและ

การจัดการเรียนการสอน พบว่า สภาพการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกันตามลักษณะการให้บริการและสภาพสังคม ปัญหาส่วนใหญ่ คือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ 4. สื่อการเรียนการสอน มีการศึกษาถึงสื่อที่มีผลทางตรงกับเด็กและสื่อที่มีผลทางอ้อมกับเด็ก 5. การส่งเสริมพัฒนาการเด็ก ส่วนใหญ่ศึกษาการจัดประสบการณ์เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ 6. พฤติกรรมการสอนการนิเทศและพัฒนาครู พบว่า ครูส่วนใหญ่มุ่งพัฒนาเด็ก และครูได้รับการนิเทศทางไกลและได้รับการพัฒนาโดยใช้ชุดการฝึกอบรมด้วยตนเอง 7. การอบรมเลี้ยงดูเด็ก และการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปกครอง มีการศึกษาบทบาทของบิดามารดา และมีการพัฒนาผู้ปกครองโดยใช้ชุดให้ความรู้ต่างๆ 8. กิจกรรมเสริมเพื่อเป็นบริการทางการศึกษามีโครงการประสบการณ์เกี่ยวกับอาหารและการบริการทางสุขภาพ

กษมา นิลแดง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพัฒนาการและการสังเคราะห์งานวิจัยคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาภาษาอังกฤษในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2528-2542 ประชากรคือ วิทยานิพนธ์ของนิสิตระดับปริญญาโทและปริญญาเอก และรายงานการวิจัยของบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาภาษาอังกฤษในประเทศไทยจำนวน 75 เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยาย เช่น ร้อยละ การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ค่าขนาดอิทธิพลเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาภาษาอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า 1. งานวิจัยคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาภาษาอังกฤษในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 –2542 ยึดถือแนวคิดด้านภาษาเพื่อการสื่อสารในการสร้างบทเรียนคอมพิวเตอร์มากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนภาษาอังกฤษตามแนวคิดด้านพฤติกรรมนิยม ด้านบูรณาการแบบสื่อหลากหลาย ผลบูรณาการอินเทอร์เน็ต ตามลำดับ 2. คอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาภาษาอังกฤษด้านคำศัพท์ ไวยากรณ์ และภาษาเพื่อการสื่อสารมีประสิทธิภาพในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

วรุญท นันทะเสน (2544 : บทคัดย่อ) ทำการสังเคราะห์งานวิจัยทางการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ด้านทักษะการอ่านของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในระหว่างปี พ.ศ. 2531-2541 เพื่อศึกษาลักษณะและสังเคราะห์ผลการวิจัยทางการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ด้านทักษะการอ่านของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นวิทยานิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทจำนวน 87 เรื่อง ที่วิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษด้านทักษะการอ่านของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทำการสังเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติร้อยละและวิธีวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า วิธีการสอนที่ยึดแนวการสอนกระบวนการอ่านแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Model of Reading) กระบวนการอ่านจากบนลงล่าง (Top-Down Model of Reading) การใช้บทเรียนและแบบฝึกทักษะการอ่านสำเร็จรูปโดยยึดแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ภาษาด้วยตนเอง (Self - Instruction) ตามแนวการเรียนการสอนภาษาเพื่อการสอน (Communicative Approach) ส่งผลดี

ต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ทักษะการอ่านภาษาอังกฤษของผู้เรียนในทุกด้านได้แก่ พุทธพิสัย จิตพิสัยและ ทักษะพิสัย

นาตยา เกตุกลิ่น (2545 : บทคัดย่อ) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา และเพื่อสรุปภาพรวมขององค์ความรู้ที่ได้จาก ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของงานวิจัย ขอบเขตของเนื้อหาในการสังเคราะห์กำหนดไว้ 4 ด้าน คือ 1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาระบบ 2. สภาพปัญหาของการพัฒนาระบบ 3. แนวทางการพัฒนาระบบ และ 4. การออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์เป็นปริญญานิพนธ์ วิทยานิพนธ์ หรือรายงานการค้นคว้าอิสระของนิสิต นักศึกษา ระดับมหาบัณฑิต หรือดุษฎีบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในช่วงปี พ.ศ. 2530-2542 จำนวน 40 เรื่อง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอผลการสังเคราะห์งานวิจัยเป็น 3 ตอน คือ 1. ข้อมูลคุณลักษณะของงานวิจัย เช่น ระดับของผู้วิจัย ปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัย ระดับการศึกษาที่ทำวิจัย จำนวนกลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม การตั้งสมมติฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย 2. ผลการสังเคราะห์ผลการวิจัย 3 ด้านตามขอบเขตของเนื้อหาที่กำหนดไว้ จำแนกเป็นด้านบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศ และด้านการนำสารสนเทศไปใช้ 3. ผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป จำแนกตามระดับการศึกษา

นัยนา ตันติวิสุทธ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อศึกษาคุณลักษณะของงานวิจัย สรุปข้อค้นพบและ ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา โดยกำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการสังเคราะห์ พฤติกรรมผู้บริหาร 4 ด้าน ได้แก่ 1. สภาพการจัดการบริหารงานวิชาการ 2. สภาพปัญหาในการบริหารงานวิชาการ 3. แนวทางการพัฒนากาการบริหารงานวิชาการ และ 4. พฤติกรรมผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์เป็นปริญญานิพนธ์ วิทยานิพนธ์ หรือรายงานการค้นคว้าอิสระของนิสิต นักศึกษาระดับมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในช่วงปี พ.ศ. 2530 – 2544 จำนวน 50 เรื่อง นำเสนอผลการสังเคราะห์งานวิจัย

เป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะของงานวิจัย ประกอบด้วย ชื่อผู้วิจัย ชื่องานวิจัย ประเภทของงานวิจัย สถาบัน และปี พ.ศ. ที่ทำวิจัย ระดับของสถานศึกษาที่ทำวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา สมมติฐานการวิจัย ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสร้างเครื่องมือ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ผลการวิจัยใน 4 ด้าน สรุปได้ว่า 1. สภาพการจัดการงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล และงานนิเทศภายใน อยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัญหาการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานวิชาการ ขาดการวางแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และขาดการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานวิชาการของครู 3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานวิชาการร่วมกับครู มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีความรู้ในการปฏิบัติงานวิชาการ และมีความต้องการในการพัฒนางานวิชาการ 4. พฤติกรรมผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีความเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป ของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ในครั้งนี้

สายสุนีย์ ดวงแข (2547 : บทคัดย่อ) สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารวบรวม และสังเคราะห์สภาพทั่วไปของงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในช่วงปี พ.ศ. 2530-2545 ใน 3 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการบริหารงาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์เป็นวิทยานิพนธ์ ปริญญาโท และสารนิพนธ์ ของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาโทมาบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ทำการวิจัยในช่วงปี พ.ศ. 2530-2545 จำนวน 55 เรื่อง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการสังเคราะห์งานวิจัย สรุปได้ดังนี้ ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำมาสังเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่ทำเสร็จในปี พ.ศ. 2538 เป็นการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการบริหารงาน เป็นการวิจัยแบบสำรวจจากตัวอย่าง เป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างครูในสถานศึกษาของรัฐระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย ใช้จำนวนตัวอย่างระหว่าง 300-399 ตัวอย่าง มีการตั้งสมมติฐานการวิจัยแบบไม่มีทิศทาง มีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

มีการใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น และมีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์งานวิจัยใน 3 ด้าน สรุปได้ดังนี้ 1. พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานในระดับมาก มีการใช้พฤติกรรมผู้นำมากกว่า 1 แบบขึ้นไป เป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบไม่มีประสิทธิผล พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับผลงานของโรงเรียน และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ระดับพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการบริหารงานยังส่งผลต่อการบริหารงานของโรงเรียน 2. พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู ครูมีความพึงพอใจพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน แบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตตาธิปไตย และแบบอัตตาธิปไตยมากกว่าแบบเสรีนิยม พฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู คือ พฤติกรรมผู้นำแบบการขยายความคิด แบบการมอบหมายงาน แบบผู้ยึดระเบียบ แบบแลกเปลี่ยน แบบเปลี่ยนสภาพ แบบมุ่งสัมพันธ์ แบบมุ่งงาน พฤติกรรมด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงาน และด้านการนิเทศงาน พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษา คือ แบบผู้ยึดระเบียบ 3. พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการ และส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการ การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา คุณภาพการบริหารงานวิชาการ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สโลพร ศรีพงษ์พันธ์ (2547 : บทคัดย่อ) สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชนระดับปฐมวัยในครั้งนี้เพื่อศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของงานวิจัย และเพื่อสรุปภาพรวมขององค์ความรู้ที่ได้จากข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของงานวิจัยในขอบเขตเนื้อหา 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานกิจกรรมนักเรียน ด้านการบริหารงานบุคลากร ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน และด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ จากงานวิจัยระดับปริญญาโท วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ และรายงานการค้นคว้าอิสระ ของนิสิตนักศึกษามหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งทำการวิจัยระหว่างปีการศึกษา 2539 – 2546 จำนวน 41 เรื่อง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการสังเคราะห์งานวิจัย

ประกอบด้วย ตอนที่ 1 คุณลักษณะของงานวิจัย ประกอบด้วย ประเภทของงานวิจัย ปีที่พิมพ์เผยแพร่ ขอบข่ายเนื้อหาของงานวิจัย การตั้งสมมติฐาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเลือกประชากร/กลุ่มตัวอย่าง วิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ที่มาของเครื่องมือ ระเบียบวิธีวิจัย และค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย ตอนที่ 2 ข้อค้นพบจากการสังเคราะห์งานวิจัยใน 6 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนจัดการเรียนการสอนยึดหลักความต้องการของผู้ปกครองเป็นสำคัญ มีการใช้แนวการจัดประสบการณ์แบบผสมผสานทั้งเตรียมความพร้อมควบคู่กับการสอนวิชาการ 2. ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน โรงเรียนมีการดำเนินงานด้านกิจการนักเรียน ในด้านโภชนาการ ด้านสุขภาพ ด้านความปลอดภัย ด้านการรับส่งนักเรียน และด้านการจัดกิจกรรม ส่งเสริมความสามารถพิเศษ อย่างไรก็ตาม ด้านโภชนาการและความปลอดภัยพบปัญหาบางประการ 3. ด้านการบริหารงานด้านบุคลากร พบปัญหาการขาดครูที่เชี่ยวชาญมีความรู้ความสามารถเหมาะสม โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ปัญหาที่พบในการพัฒนาบุคลากร คือ การกำหนดนโยบายการพัฒนาไม่ชัดเจนและไม่ตอบสนองความต้องการและความสนใจของบุคลากร ขาดการประสานงานและการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสม บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนา 4. ด้านการบริหารงานด้านธุรการ พบว่า มีการบริหารการรับจ่ายและการบัญชี ระบบการจัดเก็บและการบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ เอกสาร สารบรรณยังไม่เป็นระบบที่ดี 5. ด้านการบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน โรงเรียนขาดการสนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียนในระดับน้อย 6. ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ พบว่า การจัดบริเวณและอาคารสถานที่ไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษา

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เรดฟิลด์ และรูสโซ (สรายุทธ์ เศรษฐจร. 2539 :44; อ้างอิงจาก Redfield and Rousseau. 1981:237) ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์หोภิมาน สังเคราะห์งานวิจัยเชิงทดลองและกึ่งทดลองที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้คำถามของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จำนวนทั้งสิ้น 20 เรื่อง โดยมีการดำเนินการ ดังนี้ 1.) คัดเลือกงานวิจัย 2.) คำนวณค่าขนาดอิทธิพล 3.) สรุปผลการสังเคราะห์ ซึ่งผลการสังเคราะห์สรุปได้ว่าการจะเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสามารถทำได้โดยการใช้คำถามที่เป็นความรู้ระดับสูงขึ้นระหว่างที่มีกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน

สมิตเซนส์ และคนอื่น ๆ (กรมวิชาการ. 2541 : 36 ; อ้างอิงจาก Smidchens & other. 1983:485 - 493) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการสอนวิชาคณิตศาสตร์ จำนวน 134 เรื่อง จากแหล่ง

ต่างๆ โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกว่า ต้องเป็นงานวิจัยเชิงทดลอง ตัวแปรตามเป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทัศนคติต่อวิชาคณิตศาสตร์ ตัวแปรอิสระเป็นการสอนแบบต่างๆ โดยให้การสอนแบบเก่าเป็นกลุ่มควบคุม ใช้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มควบคุมในการคำนวณขนาดอิทธิพลและทดสอบความมีนัยสำคัญด้วย t-test ได้ข้อค้นพบว่า ค่าเฉลี่ยขนาดอิทธิพลทั้งหมดในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่ากับ .24 และค่าเฉลี่ยของขนาดอิทธิพลในเรื่องทัศนคติเท่ากับ .12

ฮัตตี, บิกส์ และเพอร์ดาเย (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. 2542 ; อ้างอิงจาก Hattie, Biggs and Purdie 1996 : 99 - 136) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมฝึกทักษะการเรียนรู้ งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์เป็นงานวิจัยที่มีการให้ตัวแปรจัดกระทำซึ่งเป็นการฝึกทักษะการเรียนรู้และมีค่าสถิติเพียงพอที่จะประมาณค่าขนาดอิทธิพลได้ โดยมีตัวแปรตามครอบคลุมผลการเรียนทักษะการเรียนรู้และผลด้านจิตพิสัย นักวิจัยค้นหางานวิจัยที่จะนำมาสังเคราะห์โดยใช้ฐานข้อมูล ERIC ประกอบกับ Psychological Abstracts ในช่วงปี ค.ศ. 1983 – 1992 ได้รายงานการวิจัยที่นำมาสังเคราะห์รวม 51 เรื่อง งานวิจัยแต่ละเรื่องมีการทดสอบสมมติฐานทางสถิติเพื่อศึกษาอิทธิพลของโปรแกรมฝึกทักษะการเรียนรู้และให้ค่าขนาดอิทธิพลตั้งแต่ 1 - 25 ค่า รวมเป็นค่าขนาดอิทธิพลที่ใช้ในการสังเคราะห์งานวิจัย 270 ค่า นักวิจัยใช้วิธีการสังเคราะห์งานวิจัยตามวิธีของ Hedges โดยคำนวณค่าขนาดอิทธิพลและมีการปรับแก้ความลำเอียง จากนั้นทดสอบความแปรปรวนของค่าขนาดอิทธิพลด้วยค่าสถิติ Q เมื่อพบความแตกต่างจึงแยกสังเคราะห์งานวิจัยตามกลุ่มตัวแปรผลการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่า ผลการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่า ผลการสังเคราะห์งานวิจัยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของโปรแกรมฝึกทักษะการเรียนรู้ และให้ข้อเสนอแนะถึงความสำคัญของการพัฒนาโปรแกรมฝึกทักษะการเรียนรู้สำหรับกลุ่มนักเรียนระดับความสามารถต่ำที่อายุน้อย

แวง และคนอื่นๆ (Wang and others. 1993 :249) ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยกำหนดตัวแปรทางด้านการศึกษา ด้านจิตวิทยา และด้านสังคมโดยใช้วิธีสังเคราะห์ 3 วิธี การคิดวิเคราะห์เนื้อหา สอดถามผู้เชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์อภิमान พบว่า ตัวแปรทางด้านจิตวิทยาการจัดการเรียนการสอนและสิ่งแวดล้อมทางบ้านจะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมากกว่าตัวแปรทางด้านชีวสังคม ด้านนโยบายของโรงเรียนและด้านการจัดองค์การ

มีฮานา (วรยุทธ นันทะเสน. 2544 : 63 ; อ้างอิงจาก Mehana. 1988 : 2539A) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยจำนวน 26 ชิ้น เกี่ยวกับอิทธิพลของการย้าย/เปลี่ยนโรงเรียนที่มีต่อสัมฤทธิ์ผลในการอ่านของนักเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1975 – 1994 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์อภิमान ผลของการวิจัยพบว่า การย้าย / เปลี่ยนโรงเรียนบ่อยครั้ง

มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความด้อยสัมฤทธิ์ผลในการอ่านของนักเรียน 50% ถึง 40% เมื่อเทียบกับนักเรียนกลุ่มอื่นๆ ที่ไม่ได้มีการย้ายหรือเปลี่ยนโรงเรียน หรือมีการย้าย/เปลี่ยนโรงเรียนน้อยครั้งกว่า

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการสังเคราะห์งานวิจัยสรุปได้ว่าภาพรวมของการสังเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม การได้ศึกษางานวิจัยดังกล่าวทำให้เห็นว่าการสังเคราะห์งานวิจัย เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะสกัดเอาสาระสำคัญของงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันแล้วนำมารวบรวมเรียบเรียงเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นข้อยุติ หรือเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาหรือนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ หรือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานที่เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำการวิจัยในระหว่างปี พ.ศ.2535 – 2549 จำนวน 35 เรื่อง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ขอบเขตในการวิเคราะห์
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์งานวิจัยด้วยวิธีการต่างๆ โดยมุ่งเน้นสาระสำคัญของเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตลอดจนได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

2. ขอบเขตในการวิเคราะห์

ขอบเขตในการวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์ของนิสิต นักศึกษา ระดับมหาบัณฑิต ที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงปี พ.ศ.2535-2549 จำนวน 35 เรื่อง โดยการคัดเลือกจากเอกสาร รวบรวมคัดย่อ วิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์ของนิสิต นักศึกษา ระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยบูรพา

ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำมาวิเคราะห์
จำแนกตามสถาบันการศึกษา

สถาบันการศึกษา	จำนวนงานวิจัย	ร้อยละ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	8	22.86
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2	5.71
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	1	2.85
มหาวิทยาลัยศิลปากร	6	17.15
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	5	14.28
มหาวิทยาลัยบูรพา	13	37.15
รวม	35	100.00

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัยด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏในภาคผนวก ง โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และวิธีการสังเคราะห์งานวิจัย เพื่อเป็นแนวในการสร้างเครื่องมือ

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัยซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ ประกอบด้วย ชื่อ – สกุลผู้วิจัย ชื่องานวิจัย ประเภทของงานวิจัย ชื่อสถาบัน ปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัย ระดับของสถานศึกษาที่ทำวิจัย ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การตั้งสมมติฐานของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 ลักษณะสาระสำคัญของงานวิจัย ประกอบด้วย เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามขอบเขตเนื้อหาของงานวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัยและผลการวิจัย

ขั้นที่ 3 นำแบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาโครงการสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง(Construct Validity)

ขั้นที่ 4 นำแบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัยมาปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตามรายชื่อที่ปรากฏในภาคผนวก ค พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปใช้บันทึกข้อมูลต่างๆ ของงานวิจัยต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจรายชื่องานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำการวิจัยระหว่างปี พ.ศ. 2535 - 2549 จากเอกสารรวมบทคัดย่อของงานวิจัยของสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับมหาวิทยาลัย จากการศึกษาจากฐานข้อมูลห้องสมุดของมหาวิทยาลัยและจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากนั้นจึงทำการศึกษางานบทคัดย่อ เมื่อคัดเลือกได้แล้ว จึงศึกษาตัวเล่มงานวิจัย จำนวน 35 เล่ม และทำการบันทึกข้อมูลที่ต้องการในแบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัยที่ได้สร้างขึ้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ศึกษางานวิจัยที่คัดเลือกมาทั้งหมดทำการวิเคราะห์เนื้อหา และบันทึกรายละเอียดของงานวิจัยลงในเครื่องมือที่ใช้ในการทำการการศึกษา ซึ่งได้แก่ แบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัย
2. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของงานวิจัยในเชิงปริมาณ โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัยมาวิเคราะห์และแสดงข้อมูลอยู่ในรูปตารางโดยการแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละในประเด็นต่างๆ ของงานวิจัยที่สามารถวิเคราะห์ในเชิงปริมาณได้ โดยเสนออยู่ในรูปตารางคุณลักษณะของงานวิจัยตามที่ปรากฏอยู่ในภาคผนวก ข
3. สังเคราะห์เนื้อหาของงานวิจัยและนำเสนอผลการสังเคราะห์ตามขอบเขตของเนื้อหาที่กำหนดในบทที่ 4 ดังนี้
 - 3.1 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 3.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.3 แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ

บทที่ 4

ผลการสังเคราะห์งานวิจัย

การสังเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 ด้าน ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้ง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ในครั้งนี้เป็นวิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์ ของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญา มหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ทำการวิจัยในระหว่างปี พ.ศ. 2535 – 2549 จำนวน 35 เรื่อง โดยเสนอผลการสังเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์สภาพทั่วไปของงานวิจัย

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ผลการวิจัย 3 ด้าน ได้แก่

1. สาเหตุของความขัดแย้ง
2. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์สภาพทั่วไปของงานวิจัย

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
แสดงไว้ในตาราง 2- 14 ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่นำมาสังเคราะห์ จำแนกตามปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัย

ปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัย	จำนวนงานวิจัย	ร้อยละ
2535	2	5.71
2536	2	5.71
2537	2	5.71
2538	2	5.71
2540	1	2.86
2541	1	2.86
2543	2	5.71
2544	4	11.44
2545	5	14.28
2546	4	11.44
2547	7	20.00
2548	3	8.57
รวม	35	100.00

จากตาราง 2 พบว่า จำนวนงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัยมากที่สุด ได้แก่ ปี พ.ศ. 2547 โดยมีการทำการวิจัยจำนวน 7 เรื่อง
คิดเป็นร้อยละ 20.00 รองลงมา ได้แก่ ปี พ.ศ. 2545 , พ.ศ. 2544 และปี พ.ศ. 2546 มีจำนวน 5 เรื่อง
และ 4 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 14.28 และ 11.44 ตามลำดับ

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามสาระสำคัญที่ศึกษาวิจัย

สาระสำคัญที่ทำการวิจัย	จำนวน	ร้อยละ
1. สาเหตุของความขัดแย้ง	12	34.28
2. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	3	8.57
3. แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	29	82.85

จากตาราง 3 พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 82.85 รองลงมา ได้แก่ ผู้วิจัยได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง จำนวน 12 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 34.28 และที่น้อยที่สุด ได้แก่ ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 8.57

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย	จำนวน	ร้อยละ
1. การวิจัยเชิงพรรณนา	35	100.00
รวม	35	100.00

จากตาราง 4 พบว่า งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามประเภทของงานวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนาทั้งหมด

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามระดับของสถานศึกษาที่ใช้ในการทำวิจัย

ระดับของสถานศึกษาที่ใช้ทำการวิจัย	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับประถมศึกษา	18	51.42
2. ระดับมัธยมศึกษา	10	28.57
3. อื่น ๆ		
สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	1	2.86
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	1	2.86
สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด	1	2.86
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1	2.86
บริษัท	2	5.71
เอกสาร และงานวิจัย	1	2.86
รวม	35	100.00

จากตาราง 5 ระดับของสถานศึกษาที่ผู้วิจัยใช้ในการทำการวิจัยมากที่สุด ได้แก่ ระดับประถมศึกษา จำนวน 18 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 51.42 รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีจำนวน 10 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 28.57

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามประเภทของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์

ประเภทของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์	จำนวน	ร้อยละ
1. สารนิพนธ์	1	2.86
2. วิทยานิพนธ์	27	77.14
3. ปรินิพนธ์	7	20.00
รวม	35	100.00

จากตาราง 6 งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นวิทยานิพนธ์ มีจำนวน 27 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 77.14 รองลงมาคือปรินิพนธ์และสารนิพนธ์ มีจำนวน 7 เรื่อง และ 1 เรื่อง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 20.00 และ 2.86 ตามลำดับ

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยเกี่ยวกับ การบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บริหารโรงเรียน	13	37.14
2. ครู	8	22.86
3. หัวหน้าหมวดวิชา	1	2.86
4. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครู	1	2.86
5. ผู้บริหารโรงเรียน และครู	6	17.14
6. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู	2	5.71
7. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครู	3	8.57
8. เอกสาร และงานวิจัย	1	2.86
รวม	35	100.00

จากตาราง 7 พบว่า งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ทำการศึกษาประชากรที่เป็นผู้บริหาร
โรงเรียน มากที่สุด จำนวน 13 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 37.14 รองลงมาคือประชากรที่เป็นครู จำนวน
8 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 22.86 และผู้บริหารโรงเรียนกับครู จำนวน 6 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 17.14

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของการเลือกประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

การเลือกประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง	5	14.28
2. มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	30	85.72
มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธี		
2.1 แบบง่าย	22	62.86
2.2 แบบเจาะจง	1	2.86
2.3 แบบแบ่งชั้น	4	11.44
2.4 แบบมีระบบ	2	5.71
2.5 การสุ่มตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน	1	2.86

จากตาราง 8 พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 30 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 85.72 และงานวิจัยที่ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 5 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 14.28

จากจำนวนงานวิจัยที่มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายมากที่สุด จำนวน 22 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 62.86 รองลงมาคือ การสุ่มแบบแบ่งชั้น และแบบมีระบบ จำนวน 4 เรื่องและ 2 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 11.44 และ 5.71 ตามลำดับ

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 100	8	22.86
2. 100 - 199	10	28.57
3. 200 – 299	5	14.28
4. 300 – 399	7	20.00
5. 400 – 499	1	2.86
6. 500 ขึ้นไป	4	11.43
รวม	35	100.00

จากตาราง 9 พบว่า มีงานวิจัยที่ระบุจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 35 เรื่อง คิดเป็น
ร้อยละ 100.00

จากงานวิจัยที่ระบุจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เมื่อแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 6 ช่วง
พบว่า งานวิจัยที่ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ระหว่าง 100 – 109 คน มีมากที่สุดคือ จำนวน 10 เรื่อง
คิดเป็นร้อยละ 28.57 รองลงมา ได้แก่ งานวิจัยที่ใช้กลุ่มตัวอย่างต่ำกว่า 100 คน และงานวิจัยที่ใช้
จำนวนกลุ่มตัวอย่างระหว่าง 300 – 399 มีจำนวน 8 เรื่องและ 7 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 22.86 และ
20.00 ตามลำดับ

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของลักษณะการตั้งสมมุติฐานการวิจัยในงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สมมุติฐานของการวิจัย	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีการตั้งสมมุติฐานการวิจัย	8	22.86
2. มีการตั้งสมมุติฐานการวิจัย	27	77.14
มีการตั้งสมมุติฐานการวิจัย จำแนกเป็น		
- แบบมีทิศทาง	2	7.41
- แบบไม่มีทิศทาง	25	92.59

จากตาราง 10 พบว่า มีงานวิจัยที่ไม่มีการตั้งสมมุติฐานในการวิจัย จำนวน 8 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 22.86 และงานวิจัยที่มีการตั้งสมมุติฐานการวิจัย จำนวน 27 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 77.14 จากจำนวนงานวิจัยที่มีการตั้งสมมุติฐาน พบว่า เป็นการตั้งสมมุติฐานแบบมีทิศทาง จำนวน 2 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 7.41 และแบบไม่มีทิศทาง จำนวน 25 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 92.57

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบสอบถาม	34	97.14
2. แบบสำรวจ	1	2.86
รวม	35	100.00

จากตาราง 11 พบว่า ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยมากที่สุด มีจำนวน 34 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 97.14 รองลงมา คือ แบบสำรวจ จำนวน 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 2.86

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของวิธีสร้างเครื่องมือของผู้วิจัย ในงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีสร้างเครื่องมือของผู้วิจัย	จำนวน	ร้อยละ
ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง	28	80.00
ผู้วิจัยพัฒนาจากเครื่องมือที่มีอยู่แล้ว	7	20.00
รวม	35	100.00

จากตาราง 12 พบว่า ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นเอง จำนวน 28 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 80.00 ใช้เครื่องมือที่พัฒนาจากเครื่องมือที่มีอยู่แล้ว จำนวน 7 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 20.00

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในงานวิจัยเกี่ยวกับ การบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่ระบุวิธีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	1	2.86
2. ระบุวิธีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	34	97.14
มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ จำแนกเป็น		
2.1 ความเที่ยงตรง	25	51.42
2.2 ความเชื่อมั่น	20	40.82
2.3 อำนาจจำแนก	4	8.16

จากตาราง 13 พบว่า มีงานวิจัยที่มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ จำนวน 34 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 97.14 โดยใช้วิธีหาความเที่ยงตรง มากที่สุด จำนวน 25 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 51.42 รองลงมาได้แก่ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีหาความเชื่อมั่น และอำนาจจำแนก จำนวน 20 เรื่องและ 4 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 40.82 และ 8.16 ตามลำดับ

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของวิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. ใช้สถิติ	35	100.00
ค่าสถิติที่ใช้ จำแนกเป็น		
สถิติพื้นฐาน		
การแจกแจงความถี่	5	14.29
ร้อยละ	26	74.28
ค่าเฉลี่ย	32	91.43
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	28	80.00
สถิติทดสอบสมมติฐาน		
การทดสอบไค-สแควร์	6	17.14
การทดสอบค่าที	12	34.29
การวิเคราะห์ความแปรปรวน	15	42.85
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	7	20.00
การวิเคราะห์การถดถอย	1	2.86

จากตาราง 14 พบว่า งานวิจัยมีการใช้สถิติทั้งหมด มีจำนวน 35 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 100.00 สถิติพื้นฐานที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ ค่าเฉลี่ย จำนวน 32 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 91.43 รองลงมา ได้แก่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละ จำนวน 28 เรื่อง และ 26 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 80.00 และ 74.28 และสถิติทดสอบสมมติฐานที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน จำนวน 15 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 42.85 รองลงมา ได้แก่ การทดสอบค่าที จำนวน 12 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 34.29 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จำนวน 7 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ผลการวิจัย

ผลการสังเคราะห์ผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 3 ด้าน ตามขอบเขตเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่

1. ด้านสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร
2. ด้านทักษะที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ด้านแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ด้านสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

จำนวนงานวิจัยที่ศึกษาด้านสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร จำนวนทั้งสิ้น 12 เรื่อง สามารถจำแนกตามเนื้อหาที่ได้ศึกษาได้ตามตารางที่ 15 และเสนอผลการสังเคราะห์งานวิจัยตามตารางดังนี้

ตาราง 15 จำนวนงานวิจัยและผู้วิจัยที่ศึกษาด้านสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

ขอบเขตเนื้อหา	จำนวน	ผู้วิจัยและปีที่ทำวิจัย
สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร	12	สุริยา ธนวรรณ (2535)
องค์ประกอบส่วนบุคคล	11	สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย(2536)
ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	11	เสนห์ โสมนัส (2538)
สภาพขององค์กร	11	จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540)
		เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541)
		นิพนธ์ แจ่มจำรัส (2544)
		ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ (2544)
		ปัญญา ตันตระเรียร (2545)
		มนตรี รัตนพันธ์ (2545)
		สาวิตรี ผลเต็ม (2546)
		ช่วงชัย ดรมั่น (2547)
		สมเกียรติ บำรุงกิจ (2547)

จากตาราง 15 พบว่า งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับด้านสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรมีจำนวนทั้งสิ้น 12 เรื่อง จำแนกตามขอบเขตเนื้อหาที่ศึกษา ได้แก่ สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สาเหตุด้านสภาพขององค์กร จำนวนอย่างละ 11 เล่ม

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรสามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสาเหตุด้านสภาพขององค์กร ซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

สุริยา ธนวรรณ. (2535 :บทคัดย่อ). ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์กร และคุณลักษณะส่วนตัวนี่เองเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536 : 47-48). ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ตามรายข้อย่อย พบว่า สาเหตุที่พบมากที่สุดได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ ประสพการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดบรองลงมาได้แก่ สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง สำหรับสาเหตุอันดับที่สาม ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์กร ซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนในโครงสร้างบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าว พบมากในโรงเรียนขนาดเล็ก

เสนห์ ไสมนัส. (2538 :97-98). ทำการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและด้านสภาพขององค์กร อยู่ในระบับน้อยทุกด้านและทุกข้อ ซึ่งสรุปได้ว่าด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือ พื้นฐานการศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สาเหตุความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งพรรค

แบ่งพวก และการให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ส่วนสาเหตุด้านสภาพขององค์การ สาเหตุของความขัดแย้งที่พบ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากร การทำงานที่ต้องแข่งขัน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป

จิตต์อร่าม ศิรินิกร. (2540 :บทคัดย่อ). ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 พบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางอารมณ์ การเจรจา ภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่เกิดอันดับ 1 รองลงมา คือ การประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือขององค์การ และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ ตามลำดับ

นิพนธ์ แจ่มจำรัส. (2544 :91-96). ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นต่อสาเหตุความขัดแย้งทั้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และทุกข้อ ซึ่งสรุปเป็นรายด้าน ได้ดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบว่าสาเหตุความขัดแย้งเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของพื้นฐานทางการศึกษา ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า สาเหตุความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งพรรคแบ่งพวก วิธีการในการบริหารงาน การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง และการสื่อสารบกพร่องตามลำดับ และสาเหตุด้านสภาพโรงเรียน พบว่า สาเหตุความขัดแย้งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร

ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ. (2544 :68). ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า สาเหตุความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่าง แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้าย คือ การศึกษาที่แตกต่างกัน และสาเหตุของความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการอิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน ตามลำดับ ส่วนสาเหตุในอันดับ

สุดท้าย คือ การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ และสาเหตุความขัดแย้งในด้านสภาพองค์การที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และการมีโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจน ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้าย คือ การมีกฎระเบียบที่เข้มงวด

ปัญญา พัฒนศุณย์. (2545 :56-57). ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สาเหตุความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่าง ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน และสาเหตุในอันดับสุดท้าย คือ การศึกษาที่แตกต่างกัน และสาเหตุของความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และวิธีการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้าย คือ การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ และสาเหตุความขัดแย้งในด้านสภาพองค์การที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และการมีโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจน การจัดสรรผลประโยชน์ไม่ยุติธรรม ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้าย คือ การมีกฎระเบียบที่เข้มงวด

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541 :131-134). ทำการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากด้านต่าง ๆ ทั้งสามด้านดังกล่าว พบว่า มีสาเหตุจากความขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

มนตรี รัตนพันธ์. (2545 :75 -76). ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติการที่ 3 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางทุกอันดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 บุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันวิธีการทำงานไม่สอดคล้องกัน อันดับที่ 2 บุคคลคาดหวังผลการทำงานสูงไม่ได้รับการตอบสนองจากโรงเรียน และอันดับที่ 3 บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเพราะมีอุปสรรคขวาง และอันดับสุดท้าย อันดับที่ 8 บุคคลมีบุคลิกภาพข่มขู่ก้าวร้าวผู้ร่วมงานและขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ

สาวตรี ผลเต็ม. (2546 :55 -56). ศึกษาสาเหตุและวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งใน

โรงเรียนเอกชน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรมแตกต่างกัน และสาเหตุความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ การขาดความสามัคคี การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนอันดับสุดท้าย คือ วิธีการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และสาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์กรที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความไม่ชัดเจนของบทบาทของบุคลากร การทำงานที่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล และการมีทรัพยากรที่จำกัด ส่วนอันดับสุดท้าย คือ การจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่ยุติธรรม

ช่วงชัย ดรหมั่น. (2547 :40). ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 4 พบว่า สาเหตุความขัดแย้งในสำนักงานโดยภาพรวมเรียงตามลำดับ คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล บุคลากรในสำนักงานมีความเห็นว่า สาเหตุสำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้าย คือ การมีข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคล และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน บุคลากรในสำนักงานมีความเห็นว่า สาเหตุสำคัญ 3 อันดับแรก คือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้าย คือ การอิจฉาริษยากลั่นแก่งลังกัน ส่วนสาเหตุด้านสภาพองค์กร บุคลากรในสำนักงานมีความเห็นว่า สาเหตุสำคัญ 3 อันดับแรก คือ การมีโครงสร้างองค์การที่ไม่ชัดเจน ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และการมีทรัพยากรจำกัด ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้ายคือ การมีข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคล

สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547 :70). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนใหญ่เกิดจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมาคือด้านสภาพสถานศึกษาและด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

จากผลการสังเคราะห์งานวิจัย สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก คือ สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้สึก ค่านิยมและทัศนคติที่แตกต่างกัน (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ, ปัญญา พัฒนศุภย์, สาวิตรี ผลเต็ม, ช่วงชัย ดรหมั่น) ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, เสกโรจน์ ถ้วนถวิล, ปัญญา พัฒนศุภย์, ช่วงชัย ดรหมั่น) และแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน (ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ, สาวิตรี ผลเต็ม) ลำดับสุดท้ายคือ การศึกษาที่แตกต่างกัน (เสนห์ โสมนัส, นิพนธ์ แจ่มจรัส, ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ, ปัญญา พัฒนศุภย์, สาวิตรี ผลเต็ม, ช่วงชัย ดรหมั่น) รองลงมา คือ สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ การขาดความร่วมมือ (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย

, นิพนธ์ แจ่มจรัส, เสน่ห์ โสมนัส, เสกโรจน์ ถ้วนถวิล) การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและการแบ่งพรรคแบ่งพวก (เสน่ห์ โสมนัส, นิพนธ์ แจ่มจรัส, ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ, ปัญญา พัฒนศุณย์, สาวิตรี ผลเต็ม, ชวงชัย ดรมัน) การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพและการอภิปรายกัน (เสน่ห์ โสมนัส, นิพนธ์ แจ่มจรัส, ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ, ปัญญา พัฒนศุณย์, สาวิตรี ผลเต็ม, ชวงชัย ดรมัน) และสาเหตุด้านสภาพองค์การ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของบทบาทของบุคลากร และการมีทรัพยากรที่จำกัด (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, เสน่ห์ โสมนัส, เสกโรจน์ ถ้วนถวิล, นิพนธ์ แจ่มจรัส, ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ, ปัญญา พัฒนศุณย์, สาวิตรี ผลเต็ม, ชวงชัย ดรมัน) และการมีโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจน (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, นิพนธ์ แจ่มจรัส, ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ, ปัญญา พัฒนศุณย์, ชวงชัย ดรมัน) ลำดับสุดท้าย คือ กฎระเบียบที่เข้มงวด (เสน่ห์ โสมนัส, ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ, ปัญญา พัฒนศุณย์, สาวิตรี ผลเต็ม) ตามลำดับ

2. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

จำนวนงานวิจัยที่ศึกษาด้านสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ จำนวนทั้งสิ้น 3 เรื่อง สามารถจำแนกตามเนื้อหาที่ได้ศึกษาได้ตามตารางที่ 16 และเสนอผลการสังเคราะห์งานวิจัยตามตารางดังนี้

ตาราง 16 จำนวนงานวิจัยและผู้วิจัยที่ศึกษาด้านทักษะที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา	จำนวน	ผู้วิจัยและปีที่ทำวิจัย
ทักษะที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง	3	จรรยา เสียงเทียนชัย (2544)
การวิเคราะห์สถานการณ์		พลอยทิพย์ ตันตระเจียร (2547)
การเจรจา		สมเกียรติ บำรุงกิจ (2547)
การกระจายความเป็นธรรม		
การใช้อำนาจ		

จากตารางที่ 16 พบว่า จำนวนงานวิจัยและผู้วิจัยที่ศึกษาด้านทักษะที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 3 เรื่อง จำแนกตามขอบเขตเนื้อหาที่ศึกษา ได้แก่ ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ

ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งเป็น 4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ ซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544 :67 - 68). ศึกษาทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และได้ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีทักษะและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

พลอยทิพย์ ต้นตระเถียร. (2547 :65 - 66). ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การใช้อำนาจ การกระจายความเป็นธรรม และการเจรจาเป็นลำดับสุดท้าย และเมื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และกลุ่มเขตของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน และกลุ่มเขตของโรงเรียนต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547 :71). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก พบว่า การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้ง แบ่งตามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากอยู่ใน 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก – ใช้ทักษะมาก และกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย – ใช้ทักษะน้อย มีส่วนน้อยอยู่ในกลุ่มที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก – ใช้ทักษะน้อย และกลุ่มที่มีทักษะน้อย - ใช้ทักษะมาก

จากผลการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารความขัดแย้งด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมากทุกด้าน (จรรยา เสี่ยงเทียนชัย, พลอยทิพย์ ต้นตระเถียร) และผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการ

บริหารความขัดแย้งมาก จะใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย จะใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย (จรรยา เสี่ยงเทียนชัย, สมเกียรติ บำรุงกิจ) และสาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาไม่สัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แต่มีความสัมพันธ์กับแบบการบริหารความขัดแย้ง และแบบการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และกลุ่มเขตของโรงเรียนแตกต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน (จรรยา เสี่ยงเทียนชัย, สมเกียรติ บำรุงกิจ)

3. แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

จำนวนงานวิจัยที่ศึกษาด้านแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กร จำนวนทั้งสิ้น 29 เรื่อง สามารถจำแนกตามเนื้อหาที่ได้ศึกษาได้ตามตารางที่ 17 และเสนอผลการสังเคราะห์งานวิจัยตามตารางดังนี้

ตาราง 17 จำนวนงานวิจัยและผู้วิจัยที่ศึกษาด้านแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา	จำนวน	ผู้วิจัยและปีที่ทำวิจัย
แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	29	ชูเกียรติ แถวปัดดา (2536)
การเอาชนะ	13	สุรางค์ ไส่หิ์สัมฤทธิ์ชัย (2536)
การร่วมมือ	17	กำจัด คงหนู (2537)
การประนีประนอม	25	สุนีย์ เฟ่งประภฤติ (2537)
การการหลีกเลี่ยง	17	ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ (2538)
การยอมให้	14	เสน่ห์ โสมนัส (2538)
		จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540)
		นิพนธ์ ใจดีทอง (2543)
		อมรรัตน์ บุญเพียร (2543)
		จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544)
		นิพนธ์ แจ่มจำรัส (2544)
		ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ (2544)
		อารมณศรี เทียนทอง (2544)
		บรรหาร บุญประเสริฐ (2545)

ตาราง 17 (ต่อ)

ขอบเขตเนื้อหา	จำนวน	ผู้วิจัยและปีที่ทำวิจัย
		ปัญญา พัฒนศุภย์ (2545)
		มนูญ คงทน (2545)
		สลิลา ศรีสำราญ (2545)
		เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541)
		รังสรรค์ เหมันต์ (2546)
		สมพร ชูก้อนทอง (2546)
		สวาทิรี ผลเต็ม (2546)
		ช่วงชัย ดรมัน (2547)
		นปฏล บรรณทอง (2547)
		สมยศ ชาดำแย (2547)
		สมเกียรติ บำรุงกิจ (2547)
		อินทิพัทธ์ บรรจงอักษร (2547)
		รัชณี ธรรมประทีป (2548)
		รุจิเรข มีเจริญ (2548)
		อัจฉรา สนศิริวัฒน์ (2548)

จากตารางที่ 17 พบว่า จำนวนงานวิจัยและผู้วิจัยที่ศึกษาด้านแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 29 เรื่อง และจำแนกตามขอบเขตเนื้อหาที่ศึกษา ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบพฤติกรรมที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งเป็น 5 แบบ ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งมีผู้ทำการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

ชูเกียรติ แก้วปัดดา. (2536 : 93 - 94). ศึกษาพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งผู้บริหาร ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธภาพเป็นอันดับ

แรกโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536 : 47 - 49). ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด ไชวาท และลอนดอน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ

กำจิต คงหนู. (2537 : 73). ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะในระดับต่ำ ส่วนวิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธีประนีประนอมใช้ในระดับปานกลาง

สุนีย์ เฟ่งประภคิต. (2537 : บทคัดย่อ). ทำการศึกษาแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบผู้นำงานมากที่สุด รองลงมา คือ แบบนักบริหาร และน้อยที่สุดคือ แบบนักบุญ และการแก้ไขความขัดแย้งใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการเอาชนะ และน้อยที่สุดคือ วิธีการประนีประนอม

ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. (2538 : บทคัดย่อ). ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นวิธียอมตาม

เสน่ห์ โสมนัส. (2538 : 102 -103). ศึกษาการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ

จิตต์อร่าม ศิรินิกร. (2540 : บทคัดย่อ). ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด เขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้จัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และ

การเอาชนะ เป็นอันดับสุดท้าย

นิพนธ์ ใจดีทอง. (2543 : 120 -122). ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด แยกเป็น

1. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในด้านการร่วมมือ การประนีประนอมและการยอมให้ ในระดับมากส่วนด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดที่มีประสบการณ์การบริหารและน้อย ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในด้านการร่วมมือ การประนีประนอมและการยอมให้ในระดับมาก ส่วนด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

อมรรัตน์ บุญเพียร. (2543 :80). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท โอเรียนทัล ซิลิกา จำกัด พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับมาก คือ วิธีการหลีกเลี่ยง และระดับปานกลาง 4 วิธี เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ วิธีการแข่งขัน วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอม

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544 : 67 - 68). ศึกษาทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ

นิพนธ์ แจ่มจรัส. (2544 : 96). ศึกษาการศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเลือกใช้วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม และวิธีเอาชนะ ตามลำดับ

ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ. (2544 : 68). ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีการประนีประนอม และเลือกใช้วิธีการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

อารมณศรี เทียนทอง. (2544 : 94). ได้ศึกษายุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก พบว่า การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาราย

ตัวแปรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่น

บรรหาร บุญประเสริฐ. (2545 : บทคัดย่อ). ศึกษาการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทราใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงไป ได้แก่ แบบการร่วมมือและแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ

ปัญญา พัฒนศุภย์. (2545 : 56 - 57). ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้งเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การประนีประนอม

มนูญ คงทน. (2545 : 96 - 97). ศึกษาการศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน เพศ และอายุของครูที่ต่างกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบวิธีการกลบเกลื่อน การประนีประนอม การเผชิญหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้อำนาจการถอนตัว อยู่ในระดับน้อย

สลิลา ศรีสำราญ. (2545 : 81). ได้ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การปรองดอง การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน ตามลำดับ

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541 : 134). ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า การเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง รองมาคือ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับเลือกใช้น้อยที่สุด ตามลำดับ

รังสรรค์ เหมันต์. (2546 : บทคัดย่อ). ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด เรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และ

วิธีการบังคับ

สมพร ชูก้อนทอง. (2546 : 64). ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองแก่ง จังหวัดระยอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ

สาวิตรี ผลเต็ม. (2546 : 56). ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใช้วิธีหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นวิธีการร่วมมือ ส่วนอันดับที่สาม คือ การเอาชนะ และใช้การประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้าย

ช่วงชัย ดรหมั่น. (2547 : 40). ศึกษาการศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงาน โดยภาพรวมใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับคือ การประนีประนอม การแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน และการบังคับ

นพฎล บรรณทอง. (2547 : 60). ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต1พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามการรับรู้ของครูผู้สอนใช้วิธีการยอมให้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะตามลำดับ

สมยศ ชาดำแย. (2547 : บทคัดย่อ). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับบรรยากาศองค์การของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547 : 70 - 71). ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก พบว่า แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและการยอมให้ มีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนใช้แบบพฤติกรรมมากกว่า 1 วิธีร่วมกัน ได้แก่ แบบการร่วมมือและการประนีประนอม หรือแบบการประนีประนอมและการยอมให้

อินทปัทม์ บรรจงอักษร. (2547 : 99). ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกที่มีผู้บริหารเป็นสตรี พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสตรีใช้การแก้ปัญหาแบบการร่วมมือ การประนีประนอม และแบบยอมให้ อยู่ในระดับมาก ส่วนการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

รัชณี ธรรมประทีป. (2548 : บทคัดย่อ). ศึกษาการศึกษการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก

รุจิเรข มีเจริญ. (2548 :68). ได้ศึกษาศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง

อัจฉรา สนศิริวัฒน์. (2548 :บทคัดย่อ). ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสตรีใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ 4 วิธี เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ การร่วมมือ การประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ อยู่ในระดับมาก (สุรางค์ โฉมสัมฤทธิ์ชัย, ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ, เสน่ห์ ไสมนัส, จิตต์อร่าม ศิรินิกร, นิพนธ์ ใจดีทอง , จรรยา เสี่ยงเทียนชัย, บรรหาร บุญประเสริฐ, มนูญ คงทน, เสกโรจน์ ถ้วนถวิล, สมพร ชูก้อนทอง, ช่างชัย ครหมั่น , นปฏ วรรณทอง, สมยศ ซาต้าย, สมเกียรติ บำรุงกิจ, อินทปัทม์ บรรจงอักษร, รัชณี ธรรมประทีป, รุจิเรข มีเจริญ, อัจฉรา สนศิริวัฒน์) โดยเรียงจากค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ แบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ ตามลำดับ (ภาคผนวก ข)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสังเคราะห์งานวิจัย ขอบเขตของการสังเคราะห์งานวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการสังเคราะห์งานวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความมุ่งหมายของการสังเคราะห์งานวิจัย

การสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ตั้งความมุ่งหมายทั่วไปเพื่อสังเคราะห์งานวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ และสารนิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาระดับมหาบัณฑิต ฉบับภาษาไทย ที่ทำการวิจัยในระหว่างปี พ.ศ.2535 – 2549 โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะดังนี้

1. เพื่อสังเคราะห์คุณลักษณะของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อสังเคราะห์สาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 3 ด้าน ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้ง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การดำเนินการสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

1. การสังเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 ด้าน ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้ง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ในครั้งนี้เป็นวิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาโทมาบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยบูรพา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 – 2549
3. วิธีการที่ใช้ในการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ คือ วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ ประกอบด้วย ชื่อ – สกุลผู้วิจัย ชื่องานวิจัย ประเภทของงานวิจัย ชื่อสถาบัน ปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัย ระดับของสถานศึกษาที่ทำวิจัย ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การตั้งสมมติฐานของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 ลักษณะสาระสำคัญของงานวิจัย ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. สืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำการวิจัยระหว่างปี พ.ศ. 2535 – 2549 จากเอกสารรวมบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ของสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา จากการสืบค้นหัวข้อวิทยานิพนธ์จากฐานข้อมูลห้องสมุดของมหาวิทยาลัย และจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จากห้องสมุดของสถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยบูรพาโดยผู้วิจัยรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำการวิจัยระหว่างปี พ.ศ. 2535 – 2549 ได้จำนวน 35 เรื่อง

3. ศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ เพื่อบันทึกในแบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัย

4. ตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของข้อมูลในแบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัย

5. วิเคราะห์ข้อมูลในแบบสรุปคุณลักษณะของงานวิจัย โดยการแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

6. สังเคราะห์ข้อค้นพบที่ได้จากผลงานวิจัยโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการสังเคราะห์ 3 ด้านตามขอบเขตของเนื้อหาที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลซึ่งอยู่ในแบบสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ และเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาทำการสังเคราะห์ข้อค้นพบ และนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยปีที่ทำการวิจัย ระดับของสถานศึกษาที่ทำวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา สมมติฐานการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ ซึ่งจะนำเสนอเป็นตาราง และสรุปเป็นเชิงพรรณนา

ส่วนที่ 2 สรุปผลการสังเคราะห์ผลงานวิจัย นำเสนอในเชิงพรรณนา โดยสรุปภาพรวมของผลการสังเคราะห์ตามขอบเขตเนื้อหาที่กำหนดไว้ ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้ง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปผลการสังเคราะห์งานวิจัย

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของงานวิจัย

ผลการสังเคราะห์สภาพทั่วไปของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลปรากฏดังนี้

1. จำนวนงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัยมากที่สุด ได้แก่ ปี พ.ศ. 2547 รองลงมา ได้แก่ ปี พ.ศ. 2545 , พ.ศ. 2544 และ ปี พ.ศ. 2546 ตามลำดับ
2. เมื่อจำแนกงานวิจัยตามขอบเขตของเนื้อหาที่กำหนด 3 ด้าน พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่ ด้านสาเหตุของความขัดแย้ง และที่น้อยที่สุด ได้แก่ ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนาทั้งหมด
4. ระดับการศึกษาที่ผู้วิจัยทำการวิจัยมากที่สุด ได้แก่ ระดับประถมศึกษา รองลงมาคือ ระดับมัธยมศึกษา
5. ประเภทของงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่นำมาสังเคราะห์ เป็นวิทยานิพนธ์ ปริญญาโท และสารนิพนธ์ ตามลำดับ
6. ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง ที่ทำการวิจัยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองลงมา คือ ครู และผู้บริหารโรงเรียนกับครู ตามลำดับ

7. งานวิจัยส่วนใหญ่มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างมากกว่าการใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง และงานวิจัยที่มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายมากที่สุด รองลงมาคือ การสุ่มแบบแบ่งชั้น และการสุ่มแบบมีระบบ

8. จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ จำนวนระหว่าง 100 – 199 คน รองลงมาใช้จำนวนต่ำกว่า 100 คน และใช้กลุ่มตัวอย่างระหว่าง 300 – 399 คน จำนวน 7 เรื่อง

9. งานวิจัยส่วนใหญ่มีการตั้งสมมติฐานในการวิจัย และงานวิจัยที่มีการตั้งสมมติฐานการวิจัย พบว่า เป็นการตั้งสมมติฐานแบบไม่มีทิศทางมากกว่าแบบมีทิศทาง

10. ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลมากที่สุด

11. ผู้วิจัยส่วนใหญ่ ใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นเอง และใช้เครื่องมือที่พัฒนามาจากเครื่องมือที่มีอยู่แล้ว

12. งานวิจัยส่วนใหญ่มีการระบุวิธีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และวิธีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยใช้วิธีหาค่าความเที่ยงตรงมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีการตรวจสอบเครื่องมือโดยวิธีหาค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนก ตามลำดับ

13. งานวิจัยส่วนใหญ่มีการระบุค่าสถิติ และค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติพื้นฐานส่วนใหญ่ใช้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละ สำหรับสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ส่วนใหญ่ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน รองลงมา คือ การทดสอบค่าที และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามลำดับ

ตอนที่ 2 สรุปผลการสังเคราะห์ผลงานวิจัย

ผลการสังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ด้าน ตามขอบเขตเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ คือ สาเหตุของความขัดแย้ง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก คือ สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้สึก ค่านิยมและทัศนคติที่แตกต่างกัน ประสพการณ์ที่ต่างกัน และแบบของพฤติกรรมที่ต่างกัน รองลงมา คือ สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ การขาดความร่วมมือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและการแบ่งพรรคแบ่งพวก และสาเหตุด้านสภาพองค์การ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของบทบาทของบุคลากร การมีทรัพยากรที่จำกัด และการมีโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจน

2. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมากทุกด้าน และผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก จะใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

3. แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ แบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ ตามลำดับ

การอภิปรายผล

จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และด้านแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นที่น่าสนใจ ที่สมควรจะอภิปรายเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความชัดเจนยิ่งขึ้น สรุปเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้ง

จากผลการสังเคราะห์ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก คือ สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมา คือ สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสาเหตุด้านสภาพองค์การ ตามลำดับ เป็นเพราะว่าในโรงเรียน หรือองค์กรใด ๆ ก็ตามที่มีคนมาทำงานอยู่ร่วมกัน จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน นอกจากนี้คนยังเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ มีความซับซ้อน ฉะนั้นการปฏิบัติต่อคนทุกคนให้เป็นที่ถูกใจจึงเป็นเรื่องยาก หากหน่วยงานใดมีคนที่เอาแต่ใจตนเองมาก มีความแตกต่างในด้านบุคลิกลักษณะ ชาติกำเนิด พื้นฐานทางการศึกษา วิธีการ ค่านิยม ตลอดจนประสบการณ์ชีวิตยิ่งแตกต่างกันมากเท่าไร โอกาสเกิดความขัดแย้งก็มีสูงขึ้นตามมา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมเกียรติ บำรุงกิจ (2547 : 73) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สาเหตุความขัดแย้งเกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านพฤติกรรมและบุคลิกลักษณะ บุคคลที่ตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจ ที่ทั้งสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสน่ห์ โสมนัส (2538 : 97 - 98) ที่พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน

ประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี มีสาเหตุมาจากสาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลมากกว่าด้านอื่น ๆ และพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในอันดับสุดท้ายสุด คือ พื้นฐานทางการศึกษา ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งพรรคแบ่งพวกในกลุ่มครูและการให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งในอันดับสุดท้ายสุด คือ การสื่อสารบกพร่องและล่าช้า และด้านสภาพองค์การ สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากร การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม และการให้ช้อยกเว้น หรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะกลุ่ม ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในอันดับสุดท้ายสุด คือ กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป

จากแนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 33 - 64) ที่กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลในองค์การเป็นอีกสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตนเองสำคัญต่อคนอื่น ไม่ยอมฟังใคร เห็นแก่ตัว เอาแต่ประโยชน์ของตัวเองเป็นสำคัญ ไม่สนใจคนอื่น ไม่สนใจในระบบราชการ ทำอย่างที่เขาคิด และเชื่อว่าถูกต้อง ลักษณะของบุคคลเช่นนี้ จะสร้างความไม่พอใจให้แก่คนอื่น และนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด การเอาแต่ใจตนเองของครู ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความคิดเห็นว่าเป็นสาเหตุความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล อาจเป็นเพราะว่า แต่ละคนมีแบบฉบับเป็นของตนเอง บางคนเผด็จการ บางคนประชาธิปไตย บางคนยึดตำรา บางคนยึดระเบียบแบบแผนในการทำงาน และอาจเป็นเพราะคนที่เป็นครูมีแนวโน้มที่จะเชื่อมั่นในตนเองสูง เคยชินกับการสั่งสอนผู้อื่น การแสดงความรอบรู้หน้าชั้นเรียน ประกอบกับกลุ่มอาชีพครูนั้น โดยเฉลี่ยแล้วจะมีคุณวุฒิสูงกว่าอาชีพอื่น ๆ จึงเชื่อมั่นว่า การตัดสินใจของตนเองถูกต้องเสมอ และยังได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคลว่า เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งเป็น 7 แบบ คือ แบบที่หนึ่ง บุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย จึงสร้างแรงขับเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่ก็มีอุปสรรคจนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ จึงเกิดความขัดข้องใจและสร้างกลไกป้องกันตนเองขึ้น เป็นความก้าวร้าว การถอนตัว การสู้หวัชนฝ่า และการประนีประนอม แบบที่สอง บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งตนชอบและไม่ชอบ แบบที่สาม บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีให้เลือกบุคคลจึงต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แบบที่สี่ บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างที่น่าพอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง แบบที่ห้าบุคคลไม่พอใจเป้าหมายสองอย่างแต่ต้องเลือกเอาอย่างหนึ่ง

แบบที่หก มีเป้าหมายสองอย่างและในแต่ละเป้าหมายมีทั้งสองสิ่งที่ตนเองพอใจและไม่พอใจ แต่ต้องเลือกเอาเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง แบบที่เจ็ดบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ต้องการจะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ แต่ไม่สามารถทำได้เพราะเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

นันทนา ธรรมบุศย์ (2538 : 62-63) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์การเกิดจากความแค้นเคืองใจหรือเกิดความไม่พอใจที่อีกฝ่ายหนึ่งทำให้ตนต้องเสียหน้าต่อหน้าคนเป็นจำนวนมาก และเกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด เนื่องจากคิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีความไม่จริงใจ และเกิดการติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาด ซึ่งอาจเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ แต่มีผลทำให้อีกฝ่ายหนึ่งโกรธเคืองหรือไม่พอใจ ความผิดพลาดที่เกิดจากการสื่อสาร ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับข้อมูลขาดความชัดเจน การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นในทางทำลาย เป็นลักษณะของการตำหนิผู้อื่นโดยผู้พูดใช้น้ำเสียงข่มขู่ดูดันไม่ตำหนิที่การกระทำแต่ตำหนิที่บุคลิกภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง และการมีบุคลิกภาพที่ก้าวร้าวหรือมีบุคลิกภาพที่โน้มเอียงไปในทางขัดแย้งกับผู้อื่น ลักษณะของคนที่ชอบการต่อสู้และชอบเอาชนะผู้อื่น ทำให้ผู้ที่อยู่ใกล้เกิดความไม่พอใจและสอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ แจ่มจำรัส (2544 : 91-96) ที่พบว่า สาเหตุความขัดแย้งทั้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และทุกข้อ ซึ่งถ้าพิจารณารายด้านพบว่า ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เกิดจากสาเหตุการเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของค่านิยม ตามลำดับ และพบว่า การขาดแคลนทรัพยากร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านสภาพโรงเรียน การออกกฎหมายกำหนดโครงสร้างขององค์การเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญยิ่งซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมต่อระบบการบริหารงาน และการบริหารงานบุคคล การจัดกรอบอัตรากำลังเพื่อจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน เป็นเรื่องที่จะต้องรีบปฏิบัติอย่างเร่งด่วน การจัดสรรแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตามความเหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อประโยชน์สุขของผู้รับบริการและสังคม ซึ่งในด้านโครงสร้างขององค์การไม่ชัดเจน ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากรนั้น ก็ถือเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ เนื่องจากเกิดความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ซึ่งความไม่ชัดเจนดังกล่าวจะทำให้เข้าใจยากว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไรหรือรับผิดชอบงานอะไรบ้าง ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย และในส่วนของการมีทรัพยากรที่จำกัดนั้น ถูกกำหนดโดยขนาดของโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเป็นตัวกระจายทรัพยากรและกิจกรรม เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะให้ได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เช่นกัน สำหรับกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเช่นกัน แต่อยู่ในระดับต่ำ อาจเป็นเพราะว่า ในการบริหารงานในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน กฎเกณฑ์บางครั้ง

ก็เข้มงวด บางครั้งก็ลดหย่อน ยืดหยุ่น จึงทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรนั้น ช่วงชัย ดรมั่น (2538 : 40) ทำการศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในสำนักงานโดยภาพรวมเรียงตามลำดับ คือ สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้ายคือ การศึกษาที่แตกต่างกัน สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้ายคือ การอภิปรายยากขึ้นแก่งแย่งกัน สาเหตุด้านสภาพองค์การ ได้แก่ การมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และการมีทรัพยากรที่จำกัด ส่วนสาเหตุในอันดับสุดท้ายคือ การมีข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคล

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก คือ สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลนั้น เป็นเพราะว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีความซับซ้อน เนื่องจากภูมิหลัง การรับรู้ การศึกษา ความคิด แนวทางในการดำเนินชีวิต และบุคคลนั้นสามารถแสดงออกในสิ่งที่ต้องการได้ บางครั้งก็แสดงออกมาหมดกับความคิด แต่บางครั้งก็แสดงครึ่ง ๆ กลาง ๆ อาจจะถูกกว่าจะเกิดผลเสียแก่ตัวเองหรือไม่ บางคนก็แสดงออกมาหมด คิดอย่างไร ก็พูดอย่างนั้น และทำอย่างที่ทำ ไม่กลัวใคร ยอมรับความจริง บางคนอารมณ์แปรปรวนบ่อยครั้ง เดียวดีเดี๋ยวร้าย บางคนสร้างกลองดำให้กันตั้งแต่ยังไม่รู้จักกัน หรือเห็นหน้ากัน ซึ่งถือว่ามนุษย์ปรับตัวได้เก่ง ก็เพื่อความอยู่รอดของชีวิต

เป็นเรื่องยากที่ผู้บริหารจะสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล โดยเฉพาะความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องสร้างการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพราะในบางครั้งในการประชุมเพื่อดำเนินงานของโรงเรียนในกิจกรรมต่าง ๆ คนบางคนทะเลาะกัน เพราะแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกันตลอด อยู่คนละขั้ว คนหนึ่งเสนออีกคนก็จะเสนอความคิดเห็นค้าน ทำให้ไม่มองหน้ากัน เกิดความตึงเครียดภายในโรงเรียน จนเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก แต่ถ้าคนเราเข้าใจความแตกต่างเหล่านี้ และคนมีสิทธิ์คิดเห็นแตกต่างกัน ขัดแย้งในความคิดแต่ออกจากที่ประชุมเรายังเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน คือยอมรับในการแสดงความคิดเห็นของคนอื่น และปฏิสัมพันธ์ในการทำงานนั้น ส่วนมากจะเกิดขึ้นกับโรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นเพราะบุคลากรมีมาก แต่ละคนมีบุคลิกภาพ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้มาก

ส่วนด้านสภาพองค์การนั้น ความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่จะเกิดจากความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรมีน้อย จึงทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน และในทางกลับกันคนบางคนก็รับผิดชอบงานหลายอย่างหรืองานบางงานไม่มีใครรับผิดชอบเลย

ในบางครั้งงานอาจซ้อนเกี่ยวกัน โดยเฉพาะงานที่ใกล้เคียงกัน หรืออยู่ฝ่ายงานเดียวกันคนนี้ทำ คนนั้นไม่ทำ จนเกิดความตึงเครียด เป็นความขัดแย้งขึ้นต่อไป ซึ่งต่างกับมัธยมที่มีการแยกส่วนและ ผู้รับผิดชอบอย่างเด่นชัด และการมีทรัพยากรจำกัดนั้นก็เกิดกับโรงเรียนประถมศึกษาศึกษามากกว่ามัธยม เพราะโรงเรียนประถมศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณจากค่ารายหัว และโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนต่างกัน แต่มีความต้องการและรายจ่ายที่ไม่ต่างกัน ทำให้เกิดการมีทรัพยากรจำกัด ทุกคนก็ต้องการทรัพยากรนั้นจนต้องแย่งชิงกันมา แต่ที่เกิดความขัดแย้งทั้งโรงเรียนประถมศึกษา กับโรงเรียนมัธยมศึกษาแน่นอน คือ การพิจารณาความดีความชอบ บางทีใครที่เข้าหาผู้บริหารบ่อยก็ได้รับการพิจารณา ส่วนคนที่ทำงานดีแต่นายมองข้าม เป็นพวกปิดทองหลังพระ ทำงานมาได้แต่ขึ้นปกติทุกปี หรือตกลงกันว่าปีนี้จะให้ขึ้นกับคนนี้ แต่พอถึงเวลากลับไม่ใช่ ทำให้เสียกำลังใจในการทำงาน หรือคนมาก่อนต้องได้รับการพิจารณาขึ้นพิเศษก่อน แล้วค่อยเวียนกันไป จึงทำให้หลายคนทำงานไม่เต็มที่ ถือว่าทำงานไปความดีความชอบก็ไม่ปรากฏ

2. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมากทุกด้าน และผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก จะใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก เป็นเพราะว่า ผู้บริหารส่วนมากได้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ การจัดการกับความขัดแย้ง วิธีจัดการกับความขัดแย้ง จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารมีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก และก่อนการมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้น ได้มีการฝึกทักษะการบริหารความขัดแย้งจากประสบการณ์จริง คนที่เคยผ่านเหตุการณ์ความขัดแย้งมากย่อมมีการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมากเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ บำรุงกิจ (2547 : 71 - 72) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การบริหาร เพราะว่าการที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จะแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่มีทักษะมาก – ใช้ทักษะบริหารมาก และกลุ่มมีทักษะน้อย – ใช้ทักษะบริหารน้อย เพราะสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีลักษณะงานที่ไม่แตกต่างกันมาก และผู้บริหารสถานศึกษาก็มาจากการสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายผู้บริหารระหว่างสถานศึกษา มิได้แบ่งตามขนาดสถานศึกษาใดสถานหนึ่งเท่านั้น ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล ผู้บริหารต้องความรู้ความสามารถทุกด้าน ๆ ในการบริหารงาน การมีทักษะการบริหาร ความขัดแย้งมากส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์ปฏิบัติงานจนชำนาญ จึงทำให้มีมาก ทั้งนี้เพราะ ทักษะการบริหารงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ ทักษะที่เกิดขึ้นได้นั้นจะต้อง ฝึกฝนให้เกิดความชำนาญขึ้นมา มิใช่ลักษณะเฉาะตัวโดยกำเนิด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยทิพย์ ตันตระเจียร (2547 : 65 - 66) ที่พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมี ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การวิเคราะห์ สถานการณ์ การใช้อำนาจ การกระจายความเป็นธรรม และการเจรจาเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งทักษะการ บริหารเหล่านี้ กลุ่มผู้บริหารจะได้รับการพัฒนามาตลอด โดยเริ่มตั้งแต่ปฏิบัติงานในสายผู้สอน จนกระทั่งเข้าสู่ตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จะต้องมีการแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งด้วยการศึกษาความรู้วิชาการ บริหารการศึกษา การเข้าอบรมสัมมนา เพิ่มพูนประสิทธิภาพ ยิ่งในปัจจุบันสังคมข่าวสารข้อมูลรวดเร็ว การศึกษาหาความรู้เป็นไปได้ง่ายและสะดวก จึงทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้าน ดังต่อไปนี้

1. ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารได้ตระหนักดีว่า เป็นทักษะที่ จำเป็นและสำคัญที่สุดในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ที่จะต้องเสริมสร้างความรู้ในเชิงบริหาร ให้มาก โดยเฉพาะการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้องว่าจะมีการ เปลี่ยนแปลงอะไร จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้องว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร เราจะเตรียม การอย่างไรกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อการตัดสินใจสั่งการต่อไป (สุเมธ แสงนิมมพล, 2544 : 124) และความสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง การรับฟังเป็น ทักษะที่กระทำได้ง่าย ผู้บริหารที่ดีต้องรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจใน การกระทำใด ๆ และการรับฟังความคิดเห็นก็ไม่มีผลเสียหายต่อผู้บริหารแต่ในทางตรงข้ามจะเกิด ผลดีต่อตัวผู้บริหารเอง จะทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายมองผู้บริหารในการวางตัวเป็นกลาง รองลงมาคือ การให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และความ สามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ตามลำดับ (ไพฑูริย์ ชิงทองคำ, 2541 : 21-22) ซึ่งในการ แก้ปัญหาความขัดแย้งเหล่านั้น มีความจำเป็นที่ต้องรับฟัง แม้จะไม่เชื่อทั้งหมดก็ตาม แต่การรวบรวม ข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด

ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างต้องให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข และทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาเชิงระบบ รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์

2. ทักษะการเจรจา

ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะด้านการเจรจาอยู่ในระดับมาก โดยมีความสามารถใกล้เคียงเมื่อเกิดความขัดแย้ง ความสามารถตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : 67 - 69) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และได้ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีทักษะและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ก่อนการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารส่วนมากเป็นครูสายผู้สอน หรือผ่านการดำรงผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี แม้กระทั่งเป็นผู้บริหารต้องผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารตามหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นเวลาหลายวันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเจตคติ และประสบการณ์ให้กับผู้บริหาร ให้มีความรู้ความสามารถ เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงาน ประสิทธิภาพของงานก็จะบังเกิดผลดี จากเหตุผลดังกล่าว เป็นเหตุที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีทักษะมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก โดยมีความสามารถในการใกล้เคียงเมื่อเกิดความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการพูดให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ และมีความสามารถพูดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจความคิดหรือข้อมูลใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากมนุษย์ต้องเกี่ยวข้องกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ ในการอยู่ร่วมกันต้องมีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร มีความรับผิดชอบสูง เป็นนักพูด นักฟังที่ดี สามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นได้ มีการตรวจสอบประสิทธิภาพและการปรับปรุง การสื่อสารฉบับใด มีส่วนช่วยปรับทัศนคติของบุคลากรได้ถูกต้อง ลดความคลาดเคลื่อน สร้างทัศนคติองค์กร การเจรจาต่อรอง เป็นกุญแจสำคัญ ที่ช่วยลดความขัดแย้งหรือแก้ไขความขัดแย้งได้ ในการบริหารที่ดี ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูดเป็นอย่างดี สามารถสื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเข้าใจความหมายของสิ่งที่ต้องการจะสื่อ ซึ่ง (ปรีชา เรืองจันทร์. 2541 : 21-22) การพูดเป็นแรงผลักดันในการต่อสู้กับงานที่มีปัญหาให้บรรลุเป้าหมายความเข้าใจระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความสำเร็จ การบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุด คือการเจรจา

3. ทักษะการกระจายความเป็นธรรม

ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการกระจายความเป็นธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารมีความสามารถในการวางตัวเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้ง ความสามารถกระจายความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม และการกำหนดการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง เป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของการสร้างขวัญกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ไม่มีอคติ ลำเอียงหรือเล่นพรรคเล่นพวก และต้องมีหลักการหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน(สยาม ปิยนราธร. 2541 : 11-13) อย่างไรก็ตามมุมมองของแต่ละคนในความเป็นธรรมต่างกัน จากความต้องการที่แตกต่างกัน ความเท่าเทียมและความเสมอภาคไม่ว่าจะเป็นความคิด แรงงาน เวลา แม้กระทั่งความแตกต่างทางปัญญา การที่จะกระจายความเป็นธรรมให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมเป็นการยาก การมองเห็นว่าการกระจายความเป็นธรรมง่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นของไม่ง่ายนัก การรับรู้ความเป็นธรรมนั้นเป็นอัตนัย ต่างคนต่างมองเห็น และไม่มีมาตรฐานสากลอะไรที่จะไปวัดความเป็นธรรมได้ ความเป็นธรรมเหมือนความงาม ขึ้นอยู่กับตาของผู้ดู คนที่ได้รับสิ่งที่ถูกใจก็มองว่ามีความยุติธรรม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 161) ซึ่งทักษะการกระจายความเป็นธรรม ผู้บริหารต้องเรียนรู้ ฝึกฝน ศึกษา เพื่อให้รู้ เมื่อรู้แล้วต้องปฏิบัติให้เกิดผล เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรหรือสถานศึกษา แต่ก็อยู่ภายใต้พื้นฐานที่ว่า คนเราไม่สามารถทำให้ถูกใจคนทุกคนได้ แต่ถ้าเรามีความเท่าเทียมและเสมอภาค จะเป็นที่น่าพอใจ เกิดความยำเกรงของผู้ได้บังคับบัญชา

4. ทักษะการใช้อำนาจ

ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการใช้อำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ทักษะการใช้อำนาจในบางเวลา เป็นเพราะลักษณะการบริหารโรงเรียนเป็นระบบราชการ มีการควบคุม การบังคับบัญชา เป็นระบบโครงสร้างวัฒนธรรมอำนาจอยู่แล้ว การที่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับล่าง เพื่อให้สามารถนำอำนาจ หน้าที่ไปดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายต่อองค์การโดยรวม ส่วนความสามารถที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจเกี่ยวกับการผิวนัย ความสามารถแสดงเหตุผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ผู้บริหารต้องการ และความสามารถใช้เทคนิคการควบคุมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเลี้ยงการใช้อำนาจในการบริหารความขัดแย้ง และสมควรใช้อำนาจในหน้าที่อย่างเหมาะสมกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากอำนาจผลประโยชน์ ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การเห็นว่าไม่เป็นธรรม เนื่องจากขาดการประสานความเข้าใจ ขาดการประสานประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม สุรางค์ โฉ่หิ์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 58) ได้กล่าวว่า

ในบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับ เพื่อให้การสั่งการมีผลต่อการบังคับบัญชา และให้สามารถบริหารองค์การไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จได้ ซึ่งกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการยอมรับมีความเข้าใจค่านิยมหรือวัฒนธรรมในสังคม ผู้ที่มีอำนาจได้รับการยอมรับ โดยเฉพาะอำนาจได้มาจากตำแหน่งในระบบราชการ จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ใช้อำนาจในลักษณะบ้าอำนาจนั้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 161) มักจะแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ เพราะเชื่อว่าเมื่อข้าพเจ้ามีอำนาจ ข้าพเจ้าต้องชนะ ท่านจะต้องแพ้ ในที่ประชุมมักจะพูดในลักษณะทำทนาย ใครไม่เห็นด้วยหรือมีความเห็นขัดแย้งก็จะโกรธ ถ้าถูกถามปัญหาเพื่อที่จะทำให้ประเด็นขัดแย้งกระจ่าง ก็มักจะสรุปว่าผู้โน้นทำทนาย ผู้บริหารที่บ้าอำนาจมักเป็นคนที่มีความอดทนไม่หุนเฉียวง่าย ยึดอัตตาสูง มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งไม่สิ้นสุด ได้รับความร่วมมือจากคนเป็นส่วนน้อยในการทำงาน พวกที่ให้ความร่วมมือก็มักจะหวังผลประโยชน์ส่วนตนเป็นประการสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารต้องระมัดระวัง และใช้ปัญญาในการใช้อำนาจ หรือการมอบอำนาจให้บุคคลใดปฏิบัติหน้าที่แทน ต้องติดตามตรวจสอบ และประเมินผลงานทุกขั้นตอน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การหรือสถานศึกษามากที่สุด

3. แบบการบริหารความขัดแย้ง

แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารความขัดแย้ง 4 แบบ คือ แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ซึ่งนำเสนอผลการสังเคราะห์งานวิจัย ดังต่อไปนี้

จากการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ แบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ ตามลำดับ

ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการประนีประนอมสูงสุด เพราะว่าเป็นวิธีการของการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วน เป็นวิธีที่พบกันครึ่งทาง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนมิตติการเอาในตนเองและการเอาใจผู้อื่น เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ใช้วิธีการรุนแรง เป็นวิธีที่เป็นกลางและใช้กับปัญหาเฉพาะหน้า ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมักใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม เพราะเป็นวิธีที่ง่ายและได้ผลระดับหนึ่ง และใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์ที่มีอยู่จำกัด

(จรรยา เลียงเทียนชัย. 2544 : 70 - 71) และราฮิม (Rahim. 1985 : 83-85) การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นแนว ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่าง หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน เป็นการแก้ปัญหาที่ปฏิบัติได้ง่าย เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายไม่เหมือนกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน ซึ่ง อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 98) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะนิสัยของคนไทยไม่ชอบวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่รุนแรง อีกทั้งสังคมคนไทยส่วนใหญ่คือสังคมพุทธ ซึ่งหลักคำสอนทางศาสนา สอนให้รู้จักเมตตาปรานี และให้อภัยซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งการเจรจา การประนีประนอม เป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่นุ่มนวล เป็นการสร้างมิตรมากกว่าศัตรู และยังทำให้ทั้งสองฝ่าย ตกลงกันได้ การประนีประนอมเป็นวิธีที่เป็นกลางและใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ซึ่งจุริญ มีเจริญ (2548 : 69 - 70) ได้ย้าว่า วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีคุณวุฒิ วิทยุฒิที่เหมาะสม มีประสบการณ์ในการบริหารงานการศึกษา และมีวุฒิภาวะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานบริหาร สามารถแก้ไขปัญหาคที่เกิดขึ้นในโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย และนอกจากนี้แล้วจำเป็นต้องมีที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเอง โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และติดต่อข่าวสารความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้

ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ จะใช้วิธีการประนีประนอม พยายามแก้ไขปัญหาคที่เกิดขึ้นด้วยความประนีประนอม หาวิธีการแก้ไขปัญหาคต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เกิดคความขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ ผู้บริหารทุกกลุ่ม ใช้วิธีจัดการแบบประนีประนอมมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง การที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุดนั้น เพราะการประนีประนอม เป็นการยอมคู่กรณี ได้รับชัยชนะกันคนละส่วน ทำให้สองฝ่ายได้รับความพึงพอใจทั้งคู่ ยอมให้และยอมรับในบางส่วน ลักษณะการจัดการแบบประนีประนอมเหมาะสมกับสังคมไทยที่ไม่ต้องการเห็น ผู้แพ้ – ผู้ชนะ ผู้ดีใจ – ผู้เสียใจ ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นประโยชน์ของการประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ด้วยการลดระดับความต้องการบางส่วน และยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของตนเป็นวิธีที่ใช้ได้ผลกับคความขัดแย้งใน

ผลประโยชน์ที่มีจำกัด วิธีประนีประนอมไม่มีฝ่ายใดชนะโดยสมบูรณ์ คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ต้องยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. 2536 : 53)

ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารเลือกใช้วิธีร่วมมือ จัดการกับความขัดแย้งในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารพยายามที่จะใช้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย มีความพยายามที่จะประสานความสนใจในทุก ๆ ด้านของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น วิธีการร่วมมือ ส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของคณะครู – อาจารย์ (นิพนธ์ แจ่มจำรัส. 2544 :100) และไพฑูรย์ นามบุญเหลือ (2544 : 71) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการประนีประนอม และวิธีการยอมให้ ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีการเอาชนะในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้าย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงแต่จะมักจะใช้คู่กันไปแล้วแต่กรณี และมีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการต่าง ๆ ในอัตราร้อยละที่ใกล้เคียงกันนั้นอาจเป็นเพราะว่าทุกวิธีการเป็นพฤติกรรมที่ตั้งอยู่บนมิติของการเอาแต่ใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น แต่มีระดับของพฤติกรรมแตกต่างกันไปบ้าง ทุกคนน่าจะยอมรับกันได้ เพราะไม่มีผู้แพ้ – ผู้ชนะ ยกเว้นการเอาชนะผู้บริหารเลือกใช้ในอัตราส่วนที่น้อยกว่าวิธีการอื่น ๆ อาจเป็นเพราะว่าวิธีการเอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาใจตนเองโดยไม่คำนึงถึงบุคคลอื่น เป็นการหักหาญน้ำใจซึ่งกันและกัน ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมไม่ระมัดระวังอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้ ซึ่งโรมัส (Thomas. 1976. 889 -935) ได้เสริมว่า การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชัยชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว ซึ่งคล้ายกับ สุนีย์ เฟ่งประภคิต (2537 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขความขัดแย้งใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด และสอดคล้องกับสลีลา ศรีสำราญ (2545 : 82) ได้สรุปว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การร่วมมือ การประนีประนอม การปรองดอง และการหลีกเลี่ยงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนการแข่งขันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการร่วมมือนั้น ผลที่ได้จากความขัดแย้งจะต้องเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ ออมชอม หรือลักษณะพบกันครึ่งทาง คือจะต้องหาทางออกของปัญหาไปในทิศทางบวก และผลของความขัดแย้งนั้นจะต้อง ไม่ส่งผลต่อการแตกแยกความสามัคคีในหมู่คณะ สถานศึกษา หรือองค์การ

ต่าง ๆ จะต้องมีการเจรจาระหว่างคู่กรณี หัวหน้า ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้นำในการไกล่เกลี่ย ซึ่งจะต้องยึดความพอใจทั้งสองฝ่ายเป็นหลัก จึงเป็นวิธีที่เหมาะสมในสังคมไทยในปัจจุบัน

ด้านการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการยอมให้ จัดการกับความขัดแย้งในระดับมาก เป็นเพราะ การยอมให้เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ และเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล จะเห็นว่า ในบางกรณีนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น จะต้องมีส่วนหนึ่งฝ่ายใดเป็นผู้เสียสละ หรือแสดงบทเป็นพระเอก ยอมกระทำทุกอย่างเพื่อให้อีกฝ่ายเกิดความพอใจ ยอมทุกอย่าง คือกลัวผลที่จะเกิดจากความขัดแย้งและคิดว่าความขัดแย้งไม่น่าเกิดในองค์กร เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ยอมได้ก็ยอม และคงไม่เสียหายอะไร ขอให้คู่กรณีเกิดความพอใจ (นปฏล บรรณทอง. 2547 :63), (สมพร ชูก้อนทอง. 2546 : 65) และรัชนี ธรรมประทีป (2548 : บทคัดย่อ) ยังได้กล่าวย้ำว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากวิธีการด้านการยอมให้จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมใช้มากในการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง เป็นการตัดไฟแต่ต้นลม เมื่อมีเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือส่อแววว่าจะเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะต้องยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายชนะ เพื่อให้เกิดความพอใจแก่ฝ่ายคู่กรณีนั้น เพื่อเลี่ยงหรือยุติความขัดแย้งลง ซึ่งสอดคล้องกับอินทปัทม์ บรรจงอักษร (2547 : 100 -101), นิพนธ์ ใจดีทอง (2543 : 122 – 123) ที่พบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในด้านการร่วมมือ การประนีประนอมและการยอมให้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิธีแก้ปัญหาแบบประนีประนอม การร่วมมือ และการยอมให้ เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้ เพราะผู้บริหารต้องการให้ทุกคนเห็นว่า ตนเองยุติธรรมมีเหตุผล ไม่เข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง เป็นวิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้าหรือหลีกเลี่ยง

ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยง รองจากด้านการประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ เนื่องจากผู้บริหารพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น อันจะนำไปสู่ความขัดแย้ง จะแก้ไขหรือจัดการเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงปัญหา โดยเฉพาะการกระทำในสิ่งที่ตนเองไม่ชอบและไม่อยากจะทำ จะผลักดันในการแก้ไขปัญหามากกว่าจะมีเวลาคิดรอบคอบ หรือในบางครั้งก็จะมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน แต่ในบางครั้งผู้บริหารต้องตระหนักว่า การหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งบางอย่างอาจจะรุนแรงมากขึ้น จนกระทั่งไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ ซึ่งสอดคล้องกับ จรรยา เลียงเทียนชัย (2544 :) ศึกษาเกี่ยวกับทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่า ระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมวิธีการ

หลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า ผู้บริหารจำนวนมากยังใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการหลีกเลี่ยง และสอดคล้องกับ สมพร ชูก้อนทอง (2546 : 64) ได้ทำการศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ ตามลำดับและการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะใช้วิธีการพยายามเท่าที่จำเป็นเพื่อจะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาผลประโยชน์ไม่ได้ มากที่สุด และใช้วิธีมาบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหาน้อยที่สุด และสอดคล้องกับ สลิลดา ศรีสำราญ (2545 : 62) ศึกษาและเปรียบเทียบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การปรองดอง การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการแข่งขัน เพราะผู้บริหารต้องการให้ทุกคนเห็นว่าคุณเองยุติธรรม มีเหตุผล ไม่เข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง เป็นวิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้าหรือหลีกเลี่ยง โดยเฉพาะสังคมไทยมีลักษณะที่พยายามหลีกเลี่ยง ไม่ปะทะหรือเผชิญหน้ากันโดยตรง ๆ มุ่งดำรงชีวิตที่เรียบง่าย มีสมานฉันท์ไม่นิยมความรุนแรงในการแก้ปัญหา มีน้ำใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่นหรือในบางกรณีความขัดแย้งอยู่ในระดับเล็กน้อย ไร้สาระ ซึ่งกาลเวลาจะค่อย ๆ กลบเกลื่อนปัญหาเหล่านั้น ผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง และในหน่วยงานต่าง ๆ จะมีคนประเภท ตัวสร้างปัญหา คนกวนน้ำให้ขุ่น คนมือไม่พาย เอาเท้าราน้ำ คนประเภทดังกล่าวเป็นที่น่าเบื่อของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยง โดยปิดหู ปิดตา ปิดปาก เพิกเฉย ไร้มส (Thomas. 1987 : 11 – 16) ได้เสนอแนะว่าควรจะใช้วิธีหลีกเลี่ยงเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นที่สำคัญรอแก้ไขอยู่ เมื่อเรารู้ว่าไม่มีโอกาสชนะ เมื่อเราไม่มีอำนาจเพียงพอเพื่อต้องการลดความขัดแย้งนั้น จนกระทั่งอยู่ในระดับที่จะร่วมงานกันได้ เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่ารีบตัดสินใจในทันทีทันใด

ด้านการเอาชนะ ผลการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการด้านการเอาชนะ เป็นอันดับสุดท้าย เนื่องจากผู้บริหารส่วนมาก จะใช้วิธีการเอาชนะ ในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินต่อไป เพราะถ้าผู้บริหารมุ่งเอาชนะแต่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว จะเป็นการทำให้ภาพลักษณ์ของผู้บริหารในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในทางลบ ซึ่ง

สอดคล้องกับ จิตต์อวาม ศิรินิกร (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ นพปฎล บรรณทอง (2547 : 62) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการเอาชนะในระดับปานกลาง เป็นเพราะในการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละครั้งนั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์วินิจฉัยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นรายกรณีและยังต้องคำนึงถึง ผลที่จะตามมาภายหลังการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ ว่าจะมีประโยชน์หรือโทษอย่างไรกับโรงเรียน และนิพนธ์ ใจดีทอง (2543 :121 - 122) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและบรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 104 - 105) กล่าวว่า การเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ หรือแม้แต่อ้างระเบียบเพื่อให้ตนได้รับได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด การเลือกใช้วิธีการกับความขัดแย้งไม่มีสูตรสำเร็จขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาความรุนแรงของความขัดแย้งและแนวทางในการบริหารของผู้บริหาร

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ และวิธีการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง เป็นเพราะว่า สภาพสังคมไทย หรือเป็นนิสัยพื้นฐานของคนไทย ที่เป็นคนเกรงใจ ยอมได้ก็ยอม ไม่อยากบาดหมางกับใคร ทนได้ก็ทน ทนไม่ได้ก็ต้องทน และยอมให้คนอื่นก่อน มีนิสัยยอมขอม รักษาหน้าซึ่งกันและกัน ไม่นิยมการแก้ปัญหาด้วยการแตกหักหรือรุนแรงแม้บางอย่างจะไม่ถูกใจก็ตาม และวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีที่สร้างความพอใจให้แก่คู่ขัดแย้ง หรือบางทีก็ขอพบกันครึ่งทาง แบ่งกันคนละครึ่ง และนิยมแก้ปัญหาด้วยสันติวิธีโดยการยัดทางสายกลางตามหลักในพระพุทธศาสนา กล่าวคือ ในบางครั้งยอมได้ก็ยอมนั้น เมื่อรู้ว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะหยุด หรือยอมคู่กรณีทันที เพราะกลัวจะเกิดความบาดหมางใจกัน อย่างไรก็ตามก็ต้องทำงานร่วมกัน หรือพบกันทุกวัน ซึ่งตรงกับวิธีการยอมให้ และบางทีก็ยอมหมดไม่ได้ หรือเป็นผู้เสียสละไม่ได้ เพราะบางสิ่งก็จำเป็นกับเรา เหมือนกัน ถ้าเราไม่ได้งานของเราอาจไม่เดินหน้าหรือได้ลงมือทำ ก็ต้องมีการเจรจาตกลงกัน พบกันครึ่งทาง แต่ได้รับความพอใจทั้งสองฝ่ายบ้าง หากจะได้บ้างก็ต้องยอมเสียบ้าง หรือฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย อาจจะตรงตามความตั้งใจของแต่ละฝ่ายที่ต้องการหรือไม่ก็ตาม เป็นแบบบัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น หรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งก็ตรงกับวิธีการประนีประนอมนั่นเอง และในบางครั้งเมื่อเกิด

ความขัดแย้งขึ้น ก็ต้องสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย เป็นผู้ชนะทั้งคู่ คือต้องได้ตามที่ตนต้องการ แต่ก็แสดงการให้ความร่วมมือเพื่อให้คู่กรณีเกิดความพอใจ เป็นการเปิดใจในการร่วมกันจัดการกับความขัดแย้งนั้น ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ฟังเหตุผล ทราบข้อมูลที่เป็นจริง ทำให้รู้แนวคิดของแต่ละฝ่ายว่ามีอย่างไร วิธีการปฏิบัติอย่างไร และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร เป็นการใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยความขัดแย้ง ซึ่งอาจต้องใช้เวลามากแต่จะทำให้ผลคุ้มค่า ยึดแนวคิดที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว หรือหนึ่งคนหัวหาย สองคนเพื่อนตาย ซึ่งตรงกับวิธีการร่วมมือ และในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นในบางสถานการณ์ก็ต้องเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม บางที่จะต้องใช้มากกว่าหนึ่งวิธี ผู้บริหารก็ต้องใช้ในการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้ระดับของความขัดแย้งลดน้อยลงหรือหยุดลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินต่อไปจนประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหาร

1.1 จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง พบว่า สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรศึกษาและเรียนรู้เพื่อนร่วมงานทุกคนทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นภูมิหลัง การศึกษา ประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมา ความคิด การรับรู้ เรื่องส่วนตัว เรื่องครอบครัว เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่าองค์ประกอบส่วนบุคคลยังส่งผลต่อปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้งด้านบวกและลบด้วย

1.2 จากข้อค้นพบเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำทักษะต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยเฉพาะทักษะการเจรจา ซึ่งถือเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้ง จนถึงขั้นยุติลง เพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละฝ่ายเนื่องมาจากการเจรจาก่อนเท่านั้น หันหน้าเข้าหากันพูดคุยกัน ติดต่อสื่อสารกันด้วยข้อมูลที่เป็นจริง หรือฟังเหตุผลของแต่ละฝ่ายก่อน แต่ถ้าเหตุการณ์ความขัดแย้งนั้นผู้บริหารร่วมด้วย ทักษะที่ควรหลีกเลี่ยง คือ ทักษะการใช้อำนาจ

1.3 จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า แบบบริหารความขัดแย้ง โดยเรียงลำดับจากที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเลือกแบบการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดดีที่สุด ควรใส่ใจกับเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ไม่ว่าจะระดับความขัดแย้งนั้นจะมากหรือน้อย ผู้บริหารควรเข้าไปบริหารจัดการ และการบริหารความขัดแย้งดังกล่าว ควรเป็นไปในทางเชิงสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ และเกิดประสิทธิผลแก่องค์กรต่อไป

1.4 ควรจัดอบรมเรื่องความขัดแย้งให้แก่บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับอย่างทั่วถึง

1.5 ถ้าไม่จำเป็นผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงทักษะการใช้อำนาจ และแบบการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรี ยังมีน้อยจึงควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่เป็นสตรี

2.2 การสังเคราะห์งานวิจัยควรกำหนดขอบเขตให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ศึกษาให้มากที่สุด เช่น แบบการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะแบบการบริหารความขัดแย้งตามทฤษฎีของโรมส์เท่านั้น

2.3 ควรทำการสังเคราะห์งานวิจัยเปรียบเทียบความแตกต่าง ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ตัวแปรตามกับตัวแปรตามของงานวิจัยว่ามีความสัมพันธ์กัน หรือแตกต่างกันหรือไม่ เช่น ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร ขนาดของโรงเรียน และวุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์กันกับสาเหตุของความขัดแย้งหรือไม่ ทักษะการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันกับแบบการบริหารความขัดแย้งหรือไม่ เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : องค์การคลังสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กรมวิชาการ. (2542ก). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ ระดับประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : กองวิจัยการศึกษา.
- กรมวิชาการ. (2542ข). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ ระดับประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : กองวิจัยการศึกษา.
- กษมา นิลแดง. (2544). การศึกษาพัฒนาการและการสังเคราะห์งานวิจัยคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชาภาษาอังกฤษในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ.2528 – 2542. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การสอนภาษาไทย). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- กัจจาด คงหนู. (2537). วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จรรยา เลียงเพียนชัย. (2544). ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จิตต์อร่าม ศิรินิกร. (2540). ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา).นครปฐม:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ช่วงชัย ดรหมั่น. (2547). การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ชูเกียรติ แถบปัดถา. (2536). พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- ชัยยงค์ วังวงศ์ทอง. (2542). *สองทศวรรษแห่งการวิจัยของภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ : การสังเคราะห์งานวิจัยบัณฑิตศึกษาปี พ.ศ.2531-2540*. ปรินิพนธ์ กศ.ม.(การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร.
- ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. (2538). *วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2545). *สันติศึกษาเพื่อศึกษาความขัดแย้งในโรงเรียน*. (เอกสารประกอบการอบรมของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันปกเกล้า).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (2542?). *รายงานการวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ห่อหุ้ม และการวิเคราะห์เนื้อหา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นพปฎล บรรณทอง. (2547). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- นิพนธ์ แจ่มจรัส. (2544). *การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- นิพนธ์ ใจทองดี. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- นันทนา ธรรมบุศย์. (2538, มิถุนายน-กรกฎาคม). "ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การสมัยใหม่" *วารสารแนว*. 29(159) : 62-67.
- นัยนา ตันติวิสุทธิ. (2546). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- นาคยา เกตุกลิ่น. (2545). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บรรหาร บุญประเสริฐ. (2545). *การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- บัณฑิต แท่นพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำอำนาจความศรัทธาและความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2540). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เบญจมาศ ลีละวาณิชย์. (2538). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานส่วนระบบสื่อสารผ่านเครือข่ายคมนาคมองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารธุรกิจการจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปัญญา พัฒนศุณย์. (2545). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ประยงค์ มาแสง. (2543). *การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. ชัยภูมิ : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ.
- ปรีชา เรืองจันทร์. (2541, มิถุนายน-สิงหาคม). "ปัญหาการพูดของผู้บังคับบัญชา" ;วิทยาสาร. 97(6-8) : 41 - 44
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- พลอยทิพย์ ดันตระเชียร. (2547). *ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พิสมร ริญญกุล. (2542). *การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ด้านการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ไพบูลย์ จิ่งทองคำ. (2541, เมษายน-พฤษภาคม). “ศิลปะการแก้ปัญหาบุคลากร”

ข้าราชการครู. 18(4) : 21-22.

ไพฑูรย์ คงทัพ. (2546). บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร. สารนิพนธ์ กศ.ม.

(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ. (2544). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร

โรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู. ปรินิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

มนตรี รัตนพันธ์. (2545). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. ปรินิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

มนูญ คงทน. (2545). การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของ

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12.

วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ถ่ายเอกสาร.

รัชนี ธรรมประทีป. (2548). การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.

(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

รังสรรค์ เหมันต์. (2546). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).

นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์. (2547). การบริหารความขัดแย้งในชั้นเรียนด้วยวิธีการเชิงบวก :

กรณีศึกษา โรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา).

ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

รุจิเรข มีเจริญ. (2548). ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.

(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

เริงชัย จงพิพัฒสุข. (2546). คู่มือผู้ปกครองและครู:การเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

- เลื่อน หนุนสูงเนิน. (2535). ความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรยุทธ นันทะเสน. (2544). การสังเคราะห์งานวิจัยทางการเรียนการสอนภาษาอังกฤษด้านทักษะ
การอ่านของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในระหว่างปี พ.ศ. 2531-2541.
ปริญญาานิพนธ์ ศศ.ม. (การสอนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วลัยพร ศรีเชียงราย. (2542). การวิเคราะห์วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2537-2539. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- วิภาวี เจียมบุศย์. (2544). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2545). คู่มือการเพิ่มพลังความสามารถกระบวนการจัดการข้อพิพาท.
พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : โรงพิมพ์ศิริภรณ์ ออฟเซ็ท.
- สมพร ชูก้อนทอง. (2546). การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแกลง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ ขาดำแย. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับบรรยากาศองค์การ
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2540). ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและ
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานครนายก. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2539). การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับ
ชั้นมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์หอนุมาน. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สลีลา ศรีสำราญ. (2545). *วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สายสุนีย์ ดวงแข. (2547). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา*.
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สาวิตรี ผลเต็ม. (2546). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน* สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สโลพร ตริพงษ์พันธ์. (2547). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชนระดับ*
ปฐมวัย. ปริญญาานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุนีย์ เฟ่งประพฤติ. (2537). *แบบภาวะผู้นำกับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความ*
คิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สุปัน ราสุวรรณ. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับ*
ความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. ปริญญาานิพนธ์ ศษ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สุพัตรา สุภาพ. (2541). *จับใจคน จับใจงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2546). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2.แพร่ :
สำนักงานศึกษาธิการ อำเภองังขึ้น จังหวัดแพร่.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ*
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์
กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.

- สุริยา ธนวรรณ. (2535). *ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สุรัตน์ สิงห์เวียง. (2543). *การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิตสาขาการศึกษาปฐมวัยระหว่างปีพุทธศักราช 2529-2541*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การศึกษาปฐมวัย). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุเมธ แสงนิมิต. (2544). *ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด*. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : บุ๊คเบงค์.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสน่ห์ โสมนัส. (2538). *การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อการสร้างสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ต้นอ่อน แกรมมี.
- สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา. (2545). *ปัญหาปฏิรูปแนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- อมรรัตน์ บุญเพียร. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทโอเรียนทัล ซิลิกาจำกัด*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อารมณศรี เทียนทอง. (2544). *ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- อินทปัทม์ บรรจงอักษร. (2547). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกที่มีผู้บริหารเป็นสตรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อุทุมพร จามรมาน. (2531). *การสังเคราะห์งานวิจัย : เชิงปริมาณ*. กรุงเทพฯ : ฟันนี้พับบลิชชิง.

- อุษามาศ ระย้าแก้ว. (2538). การศึกษาวิถึแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายสามัญ
ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ ฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัจนรา สังข์สุวรรณ. (2544,พฤษภาคม-กรกฎาคม). ผู้บริหารกับการจัดการกับความขัดแย้ง.
วารสารคัลเลอร์เวย์. 7(34) : 58 – 59
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- Barker,Larry. L.; et al. (1992). *Groups in process : An introduction*. 4th ed. New Jersey :
Prentice – Hall.
- Blake,Robert R.; & Mouton,Janer S. (1964). *Managing Intergroup conflict. Industry*.
Houston:Gulf Publishing Company.
- Chang, S. (2000). *Mediation : A Manual for Student Mediators*. Mediation Works.
Honolulu Hawai ; Copyright.
- Crawford, D.& Bodine,R. (1996). *Conflict Resolution Education : A Guide to Implementing
Program in schools,Youth – Serving Organizations,and Community and Juvenile
Justice setting*. Washington:US. Depratment of Justice.
- Everard,Bertie.; & Morris,Geoffrey. (1990). *Effective School Management*.
New Jersey:Prentice – Hall.
- Filley, Alan C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview Illinois : Scott Foresman
and Company.
- Hellrigel,D.; et al. (1989). *Organization Behavior*. 5th ed. Cambridge : Harper and Row.
- Hoy,Wayne K.; & Miskel, Cecil G. (2004). *Educational Administration : Theory, Research
and Practice*. New York : Random House.
- Johnson, David W.; & Johnson, Frank P. (1982). *Joining Together*. New Jersey :
Prentice – Hall.
- Katz, Daniel and Robert, L. Kahn. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed.
New York : John Wiley.
- Newman, William H.;& Warren, Kirby E.& .McGill, Andrew,R. (1987). *The Process of
Management Strategy, Action, Results*. 6th ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- Owens, Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. 4th ed. New Jersey :
Prentice – Hall.

- Pneuman, Roy W. & Bruehl, Margaret E. (1982). *Managing Conflicts : A Complete Process Centered Handbook*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Robbins. Stephen P. (1993). *Organization Behavior Concepts : Controversies and Application*. 5th ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- Thomas, Kenneth W. (1976). *Conflict and Conflict Management*. in Marvin D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand Mc Nally.
- Wang, Margaret C. ; & Heartel, Geneva D. ; & Walberg, Herbert J. (1993). Toward a Knowledge – Based for School Learning. *Review of Education Research*. 63(3) : 249 – 294.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่องานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์

รายชื่องานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์

1. กำจัด คงหนู. (2537). วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544). ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา หนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร. (2540). ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
4. ชูเกียรติ แถวปัดถา. (2536). พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
5. ช่างชัย ดรมั่น. (2547). การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. (2538). วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
7. นพปฎล บรรณทอง. (2547). การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส. (2544). การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

9. นิพนธ์ ใจทองดี. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ความขัดแย้งและบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
10. บรรหาร บุญประเสริฐ. (2545). การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
11. ปัญญา พัฒนสุนัย. (2545). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
12. พลอยทิพย์ ตันตระเจียร. (2547). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
13. ไพฑูรย์ คงทัพ. (2546). บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ. (2544). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
15. มนต์รี รัตนพันธ์. (2545). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
16. มนูญ คงทน. (2545). การแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
17. รัชณี ธรรมประทีป. (2548). การศึกษาการแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

18. รัชสวรรค์ เหมันต์. (2546). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).
นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์. (2547). การบริหารความขัดแย้งในชั้นเรียนด้วยวิธีการเชิงบวก :
กรณีศึกษา โรงเรียนขอนแก่นวิทยุศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
20. รุจิเรข มีเจริญ. (2548). ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข้เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน. (2535). ความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
22. สมพร ชูก้อนทอง. (2546). การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแกลง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
23. สมยศ ชาดำแย. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับบรรยากาศองค์การ
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรม
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นครนายก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
25. สลีลา ศรีสำราญ. (2545). วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
26. สาวิตรี ผลเต็ม. (2546). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

27. สุณีย์ เฟ่งประภคิต. (2537). แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
29. สุริยา ธนวรรณ. (2535). ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
31. เสน่ห์ โสมนัส. (2538). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
32. อมรรัตน์ บุญเพียร. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทโอเรียนทัล ซิลิกาจำกัด. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
33. อารมณศรี เทียนทอง. (2544). ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
34. อินทปัทม์ บรรจงอักษร. (2547). การแก้ปัญหาความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกที่มีผู้บริหารเป็นสตรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์. (2548). การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

ภาคผนวก ข
คุณลักษณะของงานวิจัย

ตาราง 18 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามสถาบันการศึกษา ชื่อย่อวุฒิ วิชาเอก และปี พ.ศ. ที่ทำ
วิจัยของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย	สถาบันการศึกษา	ชื่อย่อ วุฒิ	วิชาเอก	ปี พ.ศ. ที่ทำวิจัย
1. กำจัด คงหนู	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2537
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2544
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร	มหาวิทยาลัยศิลปากร	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2540
4. ชูเกียรติ แก้วปัดดา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ค.ม.	บริหารการศึกษา	2536
5. ช่างชัย ดรหมั่น	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2547
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ	มหาวิทยาลัยศิลปากร	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2538
7. นพฎ บวรณทอง	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2547
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2544
9. นิพนธ์ ใจดีทอง	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2543
10.บรรหาร บุญประเสริฐ	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2545
11. ปัญญา พัฒนศุณย์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2545
12.พลอยทิพ ตันตระเธียร	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2547
13. ไพฑูรย์ คงทัพ	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2546
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2544
15. มนต์รี รัตนพันธ์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2545
16. มนูญ คงทน	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2545
17. รัชนี ธรรมประทีป	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2548
18. รัชสรรค์ เหมันต์	มหาวิทยาลัยศิลปากร	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2546
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2547
20. รุจิเรข มีเจริญ	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2548
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ค.ม.	บริหารการศึกษา	2535
22. สมพร ชูก่อนทอง	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2546
23. สมยศ ชาดำแย	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2547

ตาราง 18 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย	สถาบันการศึกษา	ชื่อย่อ วุฒิ	วิชาเอก	ปี พ.ศ. ที่ทำวิจัย
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2547
25. สลีลา ศรีสำราญ	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2545
26. สาวิตรี ผลเต็ม	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2546
27. สุนีย์ เฟ่งประภคิต	มหาวิทยาลัยศิลปากร	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2537
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2536
29. สุริยา ธนวรรณ	มหาวิทยาลัยศิลปากร	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2535
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2541
31. เสน่ห์ ไสมนัส	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2538
32. อมรรัตน์ บุญเพียร	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2543
33. อารมณศรี เทียนทอง	มหาวิทยาลัยศิลปากร	ศษ.ม.	การบริหารการศึกษา	2544
34. อินทปัทม์บรรจงอักษร	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2547
35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์	มหาวิทยาลัยบูรพา	กศ.ม.	การบริหารการศึกษา	2548

ตาราง 19 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามแบบการบริหารความขัดแย้ง

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย	แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา				
	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนี- ประนอม	การ หลีกเลี่ยง	การยอมให้
1. กำจัด คงหนู	✓	✓	<u>✓</u>	✓	✓
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย	✓	✓	✓	<u>✓</u>	✓
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร	✓	✓	<u>✓</u>	✓	✓
4. ชูเกียรติ แถวปัตตา			✓		
5. ช่างชัย ดรหมั่น			<u>✓</u>		
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ			<u>✓</u>		✓
7. นปฏด บรรณทอง	✓	✓	✓	✓	<u>✓</u>
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส	✓	<u>✓</u>	✓		
9. นิพนธ์ ใจดีทอง	✓	<u>✓</u>	✓	✓	✓
10. บรรหาร บุญประเสริฐ			<u>✓</u>		
11. ปัญญา พัฒนศุณย์		✓	<u>✓</u>		
12.พลอยทิพ ต้นตระเถียร					
13. ไพฑูรย์ คงทัพ					
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ	✓	✓	<u>✓</u>	✓	✓
15. มนตรี รัตนพันธ์					
16. มนูญ คงทน			<u>✓</u>		
17. รัชนี ธรรมประทีป					<u>✓</u>
18. รัชสวรรค์ เหมันต์			<u>✓</u>		
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์					
20. รุจิเรข มีเจริญ	✓	✓	<u>✓</u>	✓	✓
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน					
22. สมพร ชูก้อนทอง	✓	✓	✓	✓	<u>✓</u>
23. สมยศ ชาดำแย			<u>✓</u>		

ตาราง 19 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย	แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา				
	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนี- ประนอม	การ หลีกเลี่ยง	การยอมให้
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ	✓	✓	<u>✓</u>	✓	✓
25. สลีลา ศรีสำราญ		<u>✓</u>	✓	✓	
26. สาวิตรี ผลเต็ม	✓	✓	✓	<u>✓</u>	✓
27. สุนีย์ เฟ่งประกฤติ		<u>✓</u>			
28. สุรางค์ ไกล่หุ้มฤทธิ์ชัย			<u>✓</u>	✓	
29. สุริยา ธนวรรณ					
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล			<u>✓</u>	✓	
31. เสน่ห์ ไสมนัส			<u>✓</u>	✓	
32. อมรรัตน์ บุญเพียร		✓	✓	<u>✓</u>	
33. อารมณศรี เทียนทอง					
34. อินทปัทม์ บรรจงอักษร	✓	<u>✓</u>	✓	✓	✓
35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์	✓	<u>✓</u>	✓	✓	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง ใช้เป็นลำดับที่ 1

ตาราง 20 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ชื่อ – สกุล ผู้วิจัย	ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			
	การวิเคราะห์ สถานการณ์	การเจรจา	การกระจาย ความเป็นธรรม	การใช้อำนาจ
1. กำจัด คงหนู				
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย	✓	✓	✓	✓
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร				
4. ชูเกียรติ แถวปัตตา				
5. ช่างชัย ดรหมั่น				
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ				
7. นปฏด บรรณทอง				
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส				
9. นิพนธ์ ใจดีทอง				
10. บรรหาร บุญประเสริฐ				
11. ปัญญา พัฒนศุณย์				
12. พลอยทิพ ดันตระเจียร	✓	✓	✓	✓
13. ไพฑูรย์ คงทัพ				
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ				
15. มนต์รี รัตนพันธ์				
16. มนูญ คงทน				
17. รัชนี ธรรมประทีป				
18. รัชสวรรค์ เหมันต์				
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์				
20. รุจิเรข มีเจริญ				
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน				
22. สมพร ชูก้อนทอง				
23. สมยศ ชาดำแย				

ตาราง 20 (ต่อ)

ชื่อ – สกุล ผู้วิจัย	ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			
	การวิเคราะห์ สถานการณ์	การเจรจา	การกระจาย ความเป็นธรรม	การใช้อำนาจ
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ	✓	✓	✓	✓
25. สลีลา ศรีสำราญ				
26. สาวิตรี ผลเต็ม				
27. สุณีย์ เฟ่งประกฤติ				
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย				
29. สุริยา ธนวรรณ				
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล				
31. เสน่ห์ โสมนัส				
32. อมรรัตน์ บุญเพียร				
33. อารมณศรี เทียนทอง				
34. อินทปัทม์ บรรจงอักษร				
35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์				

ตาราง 21 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามสาเหตุของความขัดแย้ง

ชื่อ – สกุล ผู้วิจัย	สาเหตุของความขัดแย้ง		
	องค์ประกอบส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	สภาพขององค์กร
1. กำจัด คงหนู			
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย			
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร	✓	✓	✓
4. ชูเกียรติ แถวปัดถา			
5. ช่างชัย ดรหมั่น	✓	✓	✓
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ			
7. นปฏล บรรณทอง			
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส	✓	✓	✓
9. นิพนธ์ ใจดีทอง			
10.บรรหาร บุญประเสริฐ			
11. ปัญญา พัฒนศุณย์	✓	✓	✓
12.พลอยทิพ ตันตระเถียร			
13. ไพฑูรย์ คงทัพ			
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ	✓	✓	✓
15. มนตรี รัตนพันธ์			
16. มนูญ คงทน			
17. รัชนี้ ธรรมประทีป			
18. รัชสวรรค์ เหมันต์			
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์			
20. รุจิเรข มีเจริญ	✓	✓	✓
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน			
22. สมพร ชูก้อนทอง			
23. สมยศ ชาดำแย			
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ	✓	✓	✓

ตาราง 21 (ต่อ)

ชื่อ – สกุล ผู้วิจัย	สาเหตุของความขัดแย้ง		
	องค์ประกอบส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	สภาพขององค์กร
25. สลีลา ศรีสำราญ			
26. สาวิตรี ผลเต็ม	✓	✓	✓
27. สุนีย์ เฟ่งประกฤติ			
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย	✓	✓	✓
29. สุริยา ธนวรรณ			
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล	✓	✓	✓
31. เสน่ห์ ไสมนัส	✓	✓	✓
32. อมรรัตน์ บุญเพียร			
33. อารมณศิริ เทียนทอง			
34. อินทปัทม์ บรรจงอักษร			
35. อัจฉรา สนครศรีวัฒน์			

ตาราง 22 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามระเบียบวิธีวิจัย และระดับของสถานศึกษาที่ทำงานวิจัย

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	ระเบียบวิธีวิจัย				ระดับของสถานศึกษาที่ทำงานวิจัย				
	การวิจัยเชิงพรรณนา	การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์	การวิจัยเชิงทดลอง	การวิจัยเชิงคุณภาพ	ระดับประถมศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา	ระดับอาชีวศึกษา	ระดับอุดมศึกษา	อื่น ๆ
1. กำจัด คงหนู	✓								✓
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย	✓				✓				
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร	✓								✓
4. ชูเกียรติ แถวปัตตา	✓					✓			
5. ช่างชัย ดรหมั่น	✓								✓
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ	✓					✓			
7. นพภูด บรรณทอง	✓				✓				
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส	✓				✓				
9. นิพนธ์ ใจดีทอง	✓								✓
10. บรรหาร บุญประเสริฐ	✓					✓			
11. ปัญญา พัฒนศูนย์	✓					✓			
12. พลอยทิพ ตันตระเถียร	✓				✓				
13. ไพฑูรย์ คงทัพ	✓								✓
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ	✓				✓				
15. มนตรี รัตนพันธ์	✓				✓				
16. มนูญ คงทน	✓				✓				
17. รัชณี ธรรมประทีป	✓				✓				
18. รัชสวรรค์ เหมันต์	✓				✓				
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์	✓				✓				

ตาราง 22 (ต่อ)

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	ระเบียบวิธีวิจัย				ระดับของสถานศึกษาที่ทำงานวิจัย				
	การวิจัยเชิงพรรณนา	การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์	การวิจัยเชิงทดลอง	การวิจัยเชิงคุณภาพ	ระดับประถมศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา	ระดับอาชีวศึกษา	ระดับอุดมศึกษา	อื่นๆ
20. รุจิเรข มีเจริญ	✓				✓	✓			
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน	✓					✓			
22. สมพร ชูก้อนทอง	✓				✓				
23. สมยศ ชาดำแย	✓				✓	✓			
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ	✓								✓
25. สลีลา ศรีสำราญ	✓				✓				
26. สาวิตรี ผลเต็ม	✓				✓	✓			
27. สุนีย์ เฟ่งประกฤติ	✓				✓				
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย	✓					✓			
29. สุริยา ธนวรรณ	✓								
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล	✓					✓			
31. เสน่ห์ ไสมนัส	✓				✓				
32. อมรัตน์ บุญเพียร	✓								✓
33. อารมณศรี เทียนทอง	✓					✓			
34. อินทปัทม์ บรรจงอักษร	✓					✓			
35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์	✓				✓				

ตาราง 23 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย									
	ผู้บริหารโรงเรียน	ครู	หัวหน้าหมวดวิชา	บุคลากรในโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนและครู	ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู	ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครู	เจ้าหน้าที่บริหาร/ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่บริหาร การประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนและครู	โรงเรียน	อื่น ๆ
1. กำจัด คงหนู										✓
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย	✓									
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร					✓					
4. ชูเกียรติ แถวปัดดา						✓				
5. ช่างชัย ดรหมั่น							✓			
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ					✓					
7. นพกุล บรรณทอง		✓								
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส	✓									
9. นิพนธ์ ใจดีทอง										✓
10.บรรหาร บุญประเสริฐ	✓									
11. ปัญญา พัฒนศุณย์					✓					
12.พลอยทิพ ตันตระเถียร	✓									
13. ไพฑูรย์ คงทัพ										✓
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ					✓					
15. มนต์รี วัฒนพันธ์		✓								
16. มนูญ คงทน		✓								
17. รัชนี้ ธรรมประทีป		✓								

ตาราง 24 (ต่อ)

ตาราง 25 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง					
	ต่ำกว่า 100	100 - 199	200 - 299	300 - 399	400 - 499	500 ขึ้นไป
1. กำจัด คงหนู	✓					
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย		✓				
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร		✓				
4. ชูเกียรติ แถวบิดา						✓
5. ช่างชัย ดรหมั่น	✓					
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ				✓		
7. นพกุล บรรณทอง			✓			
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส				✓		
9. นิพนธ์ ใจดีทอง				✓		
10.บรรหาร บุญประเสริฐ	✓					
11. ปัญญา พัฒนศุภย์				✓		
12.พลอยทิพ ตันตระเจียร		✓				
13. ไพฑูรย์ คงทัพ		✓				
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ						✓
15. มนต์รี รัตนพันธ์			✓			
16. มนูญ คงทน				✓		
17. รัชณี ธรรมประทีป			✓			
18. รังสรรค์ เหมันต์		✓				
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์	✓					
20. รุจิรา มีเจริญ		✓				
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน						✓
22. สมพร ชูก้อนทอง	✓					

ตาราง 25 (ต่อ)

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง					
	ต่ำกว่า 100	100 - 199	200 - 299	300 - 399	400 - 499	500 ขึ้นไป
23. สมยศ ชาดำแย				✓		
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ		✓				
25. สลีลา ศรีสำราญ			✓			
26. สาวิตรี ผลเต็ม		✓				
27. สุนีย์ เฟ่งประกฤติ			✓			
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย		✓				
29. สุริยา ธนวรรณ				✓		
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล		✓				
31. เสน่ห์ ไสมนัส					✓	
32. อมรรัตน์ บุญเพียร	✓					
33. อารมณศิริ เทียนทอง						✓
34. อินทิพัทธ์บรรจงอักษร	✓					
35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์	✓					

ตาราง 26 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามการตั้งสมมติฐานการวิจัย

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	การตั้งสมมติฐานการวิจัย							
	ไม่มีการตั้งสมมติฐาน	บ่งบอกระดับของตัวแปร	บ่งบอกการเปรียบเทียบระดับของตัวแปรแบบมีทิศทาง	บ่งบอกการเปรียบเทียบระดับของตัวแปรแบบไม่มีทิศทาง	บ่งบอกการเปรียบเทียบระดับของตัวแปรแบบมีทิศทางและไม่มีทิศทาง	บ่งบอกความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีทิศทาง	บ่งบอกความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบไม่มีทิศทาง	บ่งบอกความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีทิศทาง และไม่มีทิศทาง
1. กำจัด คงหนู	✓							
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย	✓							
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร	✓							
4. ชูเกียรติ แก้วปัดดา			✓					
5. ช่างชัย ดรหมั่น	✓							
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ			✓					
7. นปฏล บรรณทอง	✓							
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส	✓							
9. นิพนธ์ ใจดีทอง	✓							
10.บรรหาร บุญประเสริฐ	✓							
11. ปัญญา พัฒนศุภย์	✓							
12.พลอยทิพ ตันตระเถียร			✓					
13. ไพฑูรย์ คงทัพ	✓							
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ	✓							
15. มนต์วี รัตนพันธ์	✓							
16. มนูญ คงทน				✓				
17. รัชนี้ ธรรมประทีป	✓							
18. รัชสวรรค์ เหมันต์	✓							

ตาราง 26 (ต่อ)

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	การตั้งสมมติฐานการวิจัย							
	ไม่มีการตั้งสมมติฐาน	บ่งบอกระดับของตัวแปร	บ่งบอกการเปรียบเทียบระดับของตัวแปรแบบมีทิศทาง	บ่งบอกการเปรียบเทียบระดับของตัวแปรแบบไม่มีทิศทาง	บ่งบอกการเปรียบเทียบระดับของตัวแปรแบบมีทิศทางและไม่มีทิศทาง	บ่งบอกความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีทิศทาง	บ่งบอกความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบไม่มีทิศทาง	บ่งบอกความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีทิศทาง และไม่มีทิศทาง
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์	✓							
20. รุจิรา มีเจริญ	✓							
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน			✓					
22. สมพร ชูก้อนทอง	✓							
23. สมยศ ชาดำแย	✓							
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ				✓				
25. สลีลา ศรีสำราญ	✓							
26. สาวิตรี ผลเต็ม	✓							
27. สุนีย์ เฟ่งประภคิต	✓							
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย				✓				
29. สุริยา ธนวรรณ	✓							
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล	✓							
31. เสน่ห์ โสมนัส	✓							
32. อมรรัตน์ บุญเพียร	✓							
33. อารมณศรี เทียนทอง	✓							
34. อินทิพย์บรรจงอักษร	✓							
35. อัจฉรา สนครศรีวัฒน์	✓							

ตาราง 27 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย						การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ				
	แบบสังเกต	แบบสัมภาษณ์	แบบสอบถาม	แบบวัดเจตคติ	แบบสำรวจ	แบบตรวจสอบรายการ	ความเที่ยงตรง	ความเชื่อมั่น	ความยากง่าย	อำนาจจำแนก	ไม่ระบุ
1. กำจัด ควบู			✓					✓			
2. จรรยา เลียงเพียนชัย			✓					✓			
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร			✓				✓				
4. ชูเกียรติ แก้วปัดดา			✓								✓
5. ช่างชัย ดรมัน			✓				✓				
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ			✓					✓			
7. นพกุล บรรณทอง			✓					✓			
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส			✓				✓	✓			
9. นิพนธ์ ใจดีทอง			✓				✓	✓		✓	
10.บรรหาร บุญประเสริฐ			✓				✓	✓			
11. ปัญญา พัฒนศุณย์			✓				✓				
12.พลอยทิพ ตันตระเถียร			✓				✓	✓			
13. ไพฑูรย์ คงทัพ					✓		✓				
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ			✓				✓				
15. มนต์วี รัตนพันธ์			✓				✓				
16. มนูญ คงทน			✓					✓			
17. รัชนี้ ธรรมประทีป			✓				✓				
18. รัชสวรรค์ เหมันต์			✓				✓				

ตาราง 27 (ต่อ)

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย						การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ				
	แบบสังเกต	แบบสัมภาษณ์	แบบสอบถาม	แบบวัดเจตคติ	แบบสำรวจ	แบบตรวจสอบรายการ	ความเที่ยงตรง	ความเชื่อมั่น	ความยากง่าย	อำนาจจำแนก	ไม่ระบุ
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์			✓				✓				
20. รุจิเรข มีเจริญ			✓					✓			
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน			✓				✓				
22. สมพร ชูก้อนทอง			✓				✓	✓		✓	
23. สมยศ ชาดำแย			✓				✓				
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ			✓				✓	✓			
25. สลีลา ศรีสำราญ			✓				✓	✓		✓	
26. สาวิตรี ผลเต็ม			✓				✓				
27. สุนีย์ เฟ่งประภคิต			✓				✓	✓			
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย			✓					✓			
29. สุริยา ธนวรรณ			✓				✓	✓			
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล			✓					✓			
31. เสน่ห์ โสมนัส			✓					✓			
32. อมรรัตน์ บุญเพียร			✓				✓				
33. อารมณศรี เทียนทอง			✓				✓	✓			
34. อินทิพัทธ์บรรจงอักษร			✓				✓	✓		✓	
35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์			✓				✓				

ตาราง 28 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามประเภทของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์และวิธีการสร้างเครื่องมือของงานวิจัย

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	ประเภทของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์			วิธีการสร้างเครื่องมือของงานวิจัย		
	วิทยานิพนธ์	ปริยญานิพนธ์	สารนิพนธ์	สร้างขึ้นเอง	พัฒนาจากเครื่องมือที่มีอยู่แล้ว	ใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐานอยู่แล้ว
1. กำจัด คงหนู		✓		✓		
2. จรรยา เลียงเพียนชัย		✓		✓		
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร	✓			✓		
4. ชูเกียรติ แก้วปัดดา	✓			✓		
5. ช่างชัย ดรหมั่น	✓				✓	
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ	✓				✓	
7. นปฏล บรรณทอง	✓			✓		
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส	✓			✓		
9. นิพนธ์ ใจดีทอง	✓			✓		
10.บรรหาร บุญประเสริฐ	✓			✓		
11. ปัญญา พัฒนศุณย์	✓			✓		
12.พลอยทิพ ตันตระเถียร		✓		✓		
13. ไพฑูรย์ คงทัพ			✓	✓		
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ	✓				✓	
15. มนต์วี รัตนพันธ์	✓			✓		
16. มนูญ คงทน	✓			✓		
17. รัชนี้ ธรรมประทีป	✓			✓		
18. รังสรรค์ เหมันต์	✓				✓	

ตาราง 28 (ต่อ)

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	ประเภทของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์			วิธีการสร้างเครื่องมือของงานวิจัย		
	วิทยานิพนธ์	ปริยญาบัตร	สารนิพนธ์	สร้างขึ้นเอง	พัฒนาจากเครื่องมือที่มีอยู่แล้ว	ใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐานอยู่แล้ว
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์	✓			✓		
20. รุจิเรข มีเจริญ	✓			✓		
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน	✓			✓		
22. สมพร ชูก้อนทอง	✓			✓		
23. สมยศ ชาดำแย	✓			✓		
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ		✓		✓		
25. สลีลา ศรีสำราญ	✓			✓		
26. สาวิตรี ผลเต็ม	✓			✓		
27. สุนีย์ เฟ่งประกฤติ	✓				✓	
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย		✓		✓		
29. สุริยา ธนวรรณ	✓				✓	
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล		✓			✓	
31. เสน่ห์ โสมนัส		✓		✓		
32. อมรรัตน์ บุญเพียร	✓			✓		
33. อารมณศรี เทียนทอง	✓			✓		
34. อินทิพัทธ์บรรจงอักษร	✓			✓		
35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์	✓			✓		

ตาราง 29 สภาพทั่วไปของงานวิจัยจำแนกตามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล													
	การแจกแจงความถี่	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความแปรปรวน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย	Z - test	การทดสอบค่าที (t - test)	การวิเคราะห์ความแปรปรวน	การทดสอบไคสแควร์	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน	Kruskal – Wallis test	Mann – Whitney U test
1. กำจัด คงหนู		✓	✓							✓				
2. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย	✓	✓	✓	✓						✓				
3. จิตต์อร่าม ศิรินิกร		✓	✓	✓							✓			
4. ชูเกียรติ แถวบัดดา		✓	✓	✓					✓					
5. ช่างชัย ดรมัน		✓	✓	✓										
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ		✓	✓									✓		
7. นปฏล บรรณทอง		✓	✓	✓				✓	✓					
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส		✓	✓	✓				✓	✓					
9. นิพนธ์ ใจดีทอง			✓	✓					✓		✓			
10. บรรหาร บุญประเสริฐ	✓	✓								✓				
11. ปัญญา พัฒนศุณย์		✓	✓	✓										
12. พลอยทิพ ตันตระเอียร		✓	✓	✓				✓						
13. ไพฑูรย์ คงทัพ		✓	✓											
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ		✓	✓	✓										
15. มนตรี รัตนพันธ์	✓		✓	✓										
16. มนูญ คงทน		✓	✓	✓				✓	✓		✓			
17. รัชนี้ ธรรมประทีป			✓	✓				✓	✓					

ตาราง 29 (ต่อ)

ชื่อ - สกุลผู้วิจัย	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล													
	การแจกแจงความถี่	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความแปรปรวน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย	Z - test	การทดสอบค่าที (t - test)	การวิเคราะห์ความแปรปรวน	การทดสอบไคสแควร์	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน	Kruskal – Wallis test	Mann – Whitney U test
18. รัชสวรรค์ เหมันต์		✓	✓	✓										
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์		✓	✓	✓										
20. รุจิรา มีเจริญ			✓	✓				✓						
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน		✓	✓	✓					✓					
22. สมพร ชูก้อนทอง		✓						✓	✓					
23. สมยศ ซาต้าย			✓	✓				✓			✓			
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ		✓	✓							✓				
25. สลีลา ศรีสำราญ		✓	✓	✓					✓					
26. สาวิตรี ผลเต็ม	✓	✓	✓	✓										
27. สุนีย์ เฟ่งประภคิต		✓								✓				
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย		✓	✓	✓				✓	✓					
29. สุริยา ธนวรรณ			✓	✓				✓	✓					
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล			✓	✓				✓	✓					
31. เสน่ห์ ไสมนัส		✓	✓	✓				✓	✓	✓				
32. อมรรัตน์ บุญเพียร		✓	✓	✓							✓			
33. อารมณศรี เทียนทอง	✓	✓	✓	✓							✓			
34. อินทิพัทธ์บรรจงอักษร			✓	✓					✓		✓			
35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์			✓	✓					✓					

ตาราง 30 วัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายและผลการวิจัยของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
1. กำจัด คงหนู เรื่อง : วิธีจัดการกับความ ขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5	1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับ ความขัดแย้งของศึกษาธิการ อำเภอ 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างวิธีจัดการกับความ ขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ	1. ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิยอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะใน ระดับต่ำ ส่วนวิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธี ประนีประนอมใช้ในระดับปานกลาง 2. ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มี วุฒิแตกต่างกัน ระยะเวลาในการดำรง ตำแหน่งแตกต่างกัน และประสบการณ์ใน การฝึกอบรมแตกต่างกัน จัดการกับความ ขัดแย้งด้วยวิธีการที่ต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญตามสถิติ
2.จรรยา เสียงเทียนชัย เรื่อง : ทักษะและวิธีการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรง เรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู	1.เพื่อศึกษาและหาความ สัมพันธ์เกี่ยวกับการมีทักษะ และการใช้ทักษะการบริหาร ความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา 2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หนองบัวลำภู มีทักษะการบริหารความ ขัดแย้งในระดับมาก และใช้ทักษะ การบริหารความขัดแย้งในระดับมาก เช่นเดียวกัน 2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หนองบัวลำภู ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ 3. ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่ม เลือกใช้วิธีการบริหาร ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
3. จิตต์อรัม ศิรินิกร เรื่อง : ความคิดเห็นของ ผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับ สาเหตุของความขัดแย้งและวิธี จัดการกับความขัดแย้งใน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11	1. เพื่อให้ทราบระดับสาเหตุ ของความขัดแย้ง 2. เพื่อให้ทราบวิธีจัดการกับ ความขัดแย้ง 3. เพื่อให้ทราบถึงความ สัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของ ความขัดแย้งและวิธีจัดการกับ ความขัดแย้ง	1. สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งใน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบ อยู่ใน ระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับ จะพบว่าองค์ประกอบส่วนบุคคลในด้าน แบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทาง จิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับ ของการเจรจา และแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งใน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับ 1 รองลงมา คือ การ ประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือของ องค์การ และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ ตามลำดับ 2. ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความ ขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ เป็นอันดับสุด ท้าย 3. สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกราย องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
4. ชูเกียรติ แถวปัดดา เรื่อง : พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11	1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11	1. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารได้แสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธภาพเป็นอันดับแรกโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ เรียงจากลำดับจากมากมาน้อย 2. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการใช้อำนาจ และพฤติกรรมสัมพันธภาพ
5. ช่างชัย ดรมั่น เรื่อง : การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4	1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในสำนักงาน 2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงาน	1. สาเหตุของความขัดแย้งในสำนักงานโดยภาพรวมเรียงตามลำดับ คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3. ด้านสภาพองค์กร 2. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงาน โดยภาพรวมใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับคือ การประนีประนอม การแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน และการบังคับ

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
6. ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ เรื่อง : วิธีการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้าน วิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1	1. ศึกษาระดับการใช้วิธีการ บริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. ศึกษาระดับผลการปฏิบัติ งานด้านวิชาการของครู อาจารย์ 3. ศึกษาวิธีการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้าน วิชาการของครู-อาจารย์ใน โรงเรียน	1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม สามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้วิธีการ บริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการ ประนีประนอมในระดับสูงสุด รองลงมาเป็น วิธียอมตาม 2. การปฏิบัติงานด้านวิชาการทั้งโดยส่วน รวม และแต่ละด้านมีระดับผลการปฏิบัติ งานด้านวิชาการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 3. วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีการสร้าง ความร่วมมือร่วมใจ และวิธีการ ประนีประนอม ส่งผลในทางบวกต่อการ ปฏิบัติงานด้านวิชาการของครู-อาจารย์ ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม สามัญศึกษา เขตการศึกษา 1

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
7. นพกุล บรรณทอง เรื่อง : การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 1	เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1	การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามการรับรู้ของครูผู้สอนใช้วิธีการยอมให้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จำแนกตามประสบการณ์พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ใน 3 ด้าน คือ 1.)ด้านการเอาชนะ โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีการปฏิบัติมากกว่าการบริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี 2.) ด้านการร่วมมือ และ 3.) ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมพบว่า ความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
8. นิพนธ์ แจ่มจำรัส เรื่อง : การศึกษาสาเหตุและ การจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียง	เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง และวิธีจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียง	สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถม ศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากคะแนน เฉลี่ย มีสาเหตุจากด้านองค์ประกอบส่วน บุคคล สภาพโรงเรียน และปฏิสัมพันธ์ใน การทำงาน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุความ ขัดแย้งในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายชื่อจากด้านต่างๆ ทั้งสามด้านดังกล่าว พบว่า มีสาเหตุจากความขาดแคลน ทรัพยากรสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การเอาแต่ ใจตนเองของครู ความแตกต่างของ ประสบการณ์ชีวิต และความแตกต่างของวิธี ทำงาน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุความ ขัดแย้งในระดับปานกลาง วิธีการจัดการ ความขัดแย้งของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเลือกใช้วิธีร่วมมือ วิธี ประนีประนอม และวิธีเอาชนะ ตามลำดับ

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
9. นิพนธ์ ใจดีทอง เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา	1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด จำแนกตามประเภทองค์การการบริหารและขนาดของสำนักงาน 2. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามประเภทองค์การการบริหารและขนาดของสำนักงาน 3. เพื่อหาปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทองค์การการบริหารของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดและขนาดของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดที่จะมีผลต่อวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดและบรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา	1. วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด แยกเป็น 1.1 สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ใช้วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ในด้านการร่วมมือ การประนีประนอมและการยอมให้ ในระดับมาก ส่วนด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง 1.2 ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดที่มีประเภทองค์การการบริหารและน้อย ใช้วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ในด้านการร่วมมือ การประนีประนอมและการยอมให้ในระดับมาก ส่วนด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง 2. บรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ขนาดเล็ก ด้านมุ่งผลสำเร็จของงาน ด้านมุ่งการประสานงาน และด้านมุ่งการใช้อำนาจ มีระดับการรับรู้ต่ำ ขนาดกลาง อยู่ในระดับสูง ขนาดใหญ่ ด้านมุ่งผลสำเร็จของผลงาน ด้านมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีระดับการรับรู้ต่ำ แต่ด้านมุ่งการใช้อำนาจ มีระดับการรับรู้สูง

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
	4. เพื่อเปรียบเทียบวิธีแก้ ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดและบรรยาภาศองค์การ ของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การ บริหารและขนาดสำนักงาน 5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างวิธีแก้ปัญหาคความ ขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญ ศึกษากับบรรยาภาศองค์การ ของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา	3.ปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดของสำนักงาน และประสบการณ์การบริหารต่อวิธีแก้ ปัญหาความขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญ ศึกษาจังหวัด ด้านการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ ทุกด้าน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดของสำนักงาน และประสบการณ์การบริหารต่อบรรยาภาศ องค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด ไม่มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5. ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาคความ ขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด กับบรรยาภาศองค์การของสำนักงานสามัญ ศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
10. บรรหาร บุญประเสริฐ เรื่อง : การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา	1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารกับประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน	1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทราใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงไปได้แก่แบบการร่วมมือและแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ 2. ประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารกับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ 3. ขนาดของโรงเรียนกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ
11. ปัญญา พัฒนศุณย์ เรื่อง : การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม	1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน	1. สาเหตุของความขัดแย้งในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายด้านสาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล อันดับแรก คือความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่าง รองลงมาคือ ประสบการณ์ที่แตกต่าง สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก รองลงมาคือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สาเหตุด้านสภาพองค์กร คือ การไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมาคือ การมีโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจน 2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้งเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การประนีประนอม

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
12. พลอยทิพย์ ตันตระเจียร เรื่อง : ทักษะการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร	1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มเขต เจ้าพระยา และกลุ่มเขต กรุงธนใต้ ใน 4 ด้านได้แก่การ วิเคราะห์สถานการณ์ การ เจรจา การกระจายความเป็น ธรรม และการใช้อำนาจ 2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการ บริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเขตเจ้าพระยา กลุ่มเขต กรุงธนใต้ สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ใน ตำแหน่ง และกลุ่มเขตของ โรงเรียน	1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร มีทักษะการบริหารความ ขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน 2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มี ทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่าง กัน 3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ต่างกันมี ทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่าง กัน 4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ที่มีกลุ่มเขตของโรงเรียน ต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่ แตกต่างกัน

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
13. ไพฑูรย์ คงทัพ เรื่อง : บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร	เพื่อจัดทำบรรณนิทัศน์จากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ ในเรื่องของการบริหารความขัดแย้ง	ผลที่ได้รับจากการศึกษา หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ ที่นำเสนอในรูปของบรรณนิทัศน์ที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานข้อมูลแนวคิด 6 เรื่องคือ แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง ประเภทความขัดแย้ง โดยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมถูกต้อง เทียงตรง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นพื้นฐานของการบริหารความขัดแย้งในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป
14. ไพฑูรย์ นามบุญเหลือ เรื่อง : การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู	1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียน ประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู 2. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู	1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่าง รองลงมา คือ แบบของพฤติกรรมที่แตกต่าง สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรก คือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมา คือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร 2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ วิธีหลีกเลี่ยง

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
15. มนตรี รัตนพันธ์ เรื่อง : การจัดการความขัดแย้ง ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เขต ปฏิบัติการที่ 3	เพื่อศึกษาลักษณะของความ ขัดแย้งและวิธีการจัดการความ ขัดแย้งในโรงเรียนประถม ศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัด สุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติการที่ 3 อำเภอพระแสง อำเภอ เวียงสระ และอำเภอชัยบุรี	ลักษณะของความขัดแย้งทั้ง 3 ด้านส่วน ใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ 1.) สาเหตุ ของความขัดแย้ง เกิดจากบุคลากรมีค่านิยม และความเชื่อแตกต่างกันวิธีการทำงานไม่ สอดคล้องกัน 2.) กระบวนการของความ ขัดแย้งก่อให้เกิดการประเมินสถานการณ์ว่า มีการข่มขู่อาจเป็นอันตรายได้ 3.) พฤติกรรม ของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้งใช้วิธีการ เผชิญหน้าแก้ปัญหาเมื่อมีบรรยากาศน่าไว้วางใจ สำหรับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยใช้วิธี การนิเทศบุคลากรให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับ ความขัดแย้ง

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
16. มนูญ คงทน เรื่อง : การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12	เพื่อศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดโรงเรียน เพศ และอายุของครู	1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน เพศ และอายุของครูที่ต่างกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบวิธีการกลบเกลื่อน การประนีประนอม การเผชิญหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้อำนาจ การถอนตัวอยู่ในระดับน้อย 2. การเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เพศ และอายุของครูที่ต่างกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีการใช้วิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เพศและอายุของครูที่ต่างกัน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 มีประสิทธิผลของโรงเรียนแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
		4. การเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน เพศ และอายุของครูที่แตกต่างกัน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5. ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละวิธีของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า วิธีการถอนตัว การประนีประนอม การเผชิญหน้า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน
17. รัชนี้ ธรรมประทีป เรื่อง : การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา	เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามอายุของผู้บริหารและขนาดโรงเรียน	การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการแก้ปัญหาจำแนกตามอายุของผู้บริหาร พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
18. รังสรรค์ เหมันต์ เรื่อง : การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัด นครปฐม	เพื่อทราบวิธีการจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัด นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการ จัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตาม ลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธี เผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
19. รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์ เรื่อง : การบริหารความขัดแย้งในชั้นเรียนด้วยวิธีการเชิงบวก : กรณีศึกษาโรงเรียนวิเทศศึกษา	1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเชิงบวกในชั้นเรียนของโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา 2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเชิงบวกในชั้นเรียนของโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา 3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเชิงบวกเพื่อนำผลไปประมวลเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา	1. ครูโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติการบริหารความขัดแย้งในชั้นเรียนด้วยวิธีการเชิงบวกอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของครู ทั้งในเรื่องเกี่ยวกับกรอบความคิดเชิงบวก และทักษะการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ ด้านบรรยากาศในชั้นเรียน และด้านการบริหารความขัดแย้ง ตามลำดับจากมากไปหาน้อย 2. ปัญหาในการบริหารความขัดแย้งในชั้นเรียนด้วยวิธีการเชิงบวก พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทุกด้าน คือทั้งในด้านบุคลิกภาพของครูซึ่งเกี่ยวกับเรื่องกรอบความคิดเชิงบวกและทักษะการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ ด้านการบริหารความขัดแย้ง และด้านบรรยากาศในชั้นเรียน 3. ข้อเสนอแนะ ด้านบรรยากาศในการบริหารความขัดแย้งในชั้นเรียนด้วยวิธีการเชิงบวก ควรจะเป็นบรรยากาศที่เปิดใจ และไว้วางใจกัน ครูควรส่งเสริมความคิดเชิงบวกให้กับนักเรียน ด้านบุคลิกภาพของครู ครูควรยอมรับฟังและปฏิสัมพันธ์ของครู ครูต้องปฏิสัมพันธ์กับเด็กอยู่เสมอ มีความเป็นกันเองกับนักเรียน ด้านการจัดการชั้นเรียนแต่ละชั้นเรียน ควรมีการตั้งกฎกติกาที่นักเรียนและครูร่วมกันสร้างขึ้นและยึดถือปฏิบัติ รวมทั้ง ด้านการบูรณาการ การแก้ปัญหาความขัดแย้งในหลักสูตร ควรสอดแทรกเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรมให้มากขึ้น

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
20. รุจิเรข มีเจริญ เรื่อง : ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2	1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 โดยจำแนกตามเพศ 3. เพื่อเปรียบเทียบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร	1. วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง 2. การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
21. เลื่อน หุ่นสูงเนิน เรื่อง : ความขัดแย้งเกี่ยวกับ บทบาทที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	1. เพื่อศึกษาบทบาทที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด กรมสามัญศึกษา ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ 2. เพื่อศึกษาความขัดแย้ง เกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรม สามัญศึกษา ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	1. ความคาดหวังต่อบทบาทการบริหารงาน ในหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกัน 2. บทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความขัดแย้ง เกี่ยวกับบทบาทในการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
22. สมพร ชูก้อนทอง เรื่อง : การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองกลอง จังหวัดระยอง	1. เพื่อศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองกลอง จังหวัดระยอง 2. เพื่อเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองกลอง จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน	1. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองกลอง จังหวัดระยอง อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง 2. การเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองกลอง จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามเพศ พบว่า การแก้ปัญหาทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามอายุ พบว่า การแก้ปัญหาทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า การแก้ปัญหาทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า การแก้ปัญหาทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
23. สมยศ ชาดำแย เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับบรรยากาศองค์การของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2	1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสิทธิภาพการบริหาร 2. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสิทธิภาพการบริหาร 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน	1. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสิทธิภาพการบริหาร 2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสิทธิภาพการบริหาร 3. ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
24. สมเกียรติ บำรุงกิจ เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก	1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษากับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งบุคลากรกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	1. สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนใหญ่เกิดจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมาด้านสภาพสถานศึกษาและน้อยที่สุดด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 2. การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งแบ่งตามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากอยู่ใน 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก-ใช้ทักษะมากและกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย-ใช้ทักษะน้อย มีส่วนน้อยอยู่ในกลุ่มที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก-ใช้ทักษะน้อย และกลุ่มที่มีทักษะน้อย – ใช้ทักษะมาก 3. แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและการยอมให้ มีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนใช้แบบพฤติกรรมมากกว่า 1 วิธีร่วมกัน ได้แก่ แบบการร่วมมือและการประนีประนอม หรือแบบการประนีประนอมและการยอมให้

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
	5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ พบว่า 4.1 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษาหรือประสบการณ์บริหารสถานศึกษา 4.2 สาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แต่มีความสัมพันธ์กับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง โดยพบว่า ในสถานศึกษาที่มีสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการประนีประนอม แต่สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากสถานภาพสถานศึกษา ผู้บริหารจะใช้วิธีสร้างความร่วมมือ 4.3 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มมีทักษะมาก – ใช้ทักษะมาก จะใช้วิธีการแบบประนีประนอม ส่วนผู้บริหารที่มีทักษะน้อย – ใช้ทักษะน้อย จะใช้วิธีสร้างความร่วมมือ

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
25. สลีลา ศรีสำราญ เรื่อง : วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา	1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา 2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน	1. การใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2. การใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 4 ด้าน ได้แก่ การแข่งขัน การปรองดอง การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยง ส่วนการใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
26. สาวิตรี ผลเต็ม เรื่อง : การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4	1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 2. เพื่อศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4	1. ข้อค้นพบสาเหตุของความขัดแย้ง พบว่า 1.1 สาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่าง รองลงมา คือ แบบของพฤติกรรมที่แตกต่าง ส่วนอันดับที่สาม คือ ประสบการณ์ ที่แตกต่าง 1.2 สาเหตุความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรก คือ การขาดความสามัคคี รองลงมา คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก ส่วนอันดับที่สาม คือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 1.3 สาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์กร อันดับแรก คือ ความไม่ชัดเจนของบทบาทของบุคลากร รองลงมา คือ การทำงานที่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล ส่วนอันดับที่สาม คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด 2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใช้วิธีหลีกเลี่ยงในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นวิธีการร่วมมือ ส่วนอันดับที่สามคือ การเอาชนะ และใช้การประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
27. สุณีย์ เฟ่งประพุดติ เรื่อง : แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร	1. เพื่อศึกษาการใช้แบบภาวะผู้นำและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร 2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร	1. ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบผู้นำงานมากที่สุด รองลงมา คือ แบบนักบริหาร และน้อยที่สุดคือ แบบนักบุญ และการแก้ไขความขัดแย้งใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการเอาชนะ และน้อยที่สุดคือ วิธีการประนีประนอม 2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการใช้แบบภาวะผู้นำและการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
28. สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย เรื่อง : สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร	1. เพื่อศึกษาและจัดอันดับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร 2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร 3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประสิทธิภาพการบริหาร ภูมิการศึกษา และขนาดโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	1. สาเหตุของความขัดแย้ง ที่พบบ่อยมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตามรอยข้อ้อย พบว่า สาเหตุที่พบบ่อย ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัย และอารมณ์ ประสิทธิภาพชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมาคือ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง สำหรับสาเหตุอันดับที่สาม ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์การ ซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้ กลับพบบ่อยมาก ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 2. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด ไฮวาท และลอนดอน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ 3. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 ไม่มีความสัมพันธ์กับภูมิการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
29. สุริยา ธนวรรณ เรื่อง : ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี	เพื่อศึกษาแนวคิดทั่วไปและสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี	1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ให้ความสำคัญของข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมความขัดแย้งได้เด่นชัดห้าอันดับแรก มีลำดับที่หนึ่งและที่สองซ้ำกัน คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก การไม่ให้ความร่วมมือความคิดเห็นไม่ลงรอยกันตกลงกันไม่ได้และความตึงเครียดส่วนบุคคล ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม 2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนไม่ว่าจะมีระดับมากน้อยเพียงใดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดการเพราะการละเลยเพิกเฉยความขัดแย้งนั้นอาจเป็นการทำลายประสิทธิภาพในการทำงานได้และถึงแม้จะเชื่อว่าความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียถ้าให้เลือกรักข้อยู่ในโรงเรียนที่ไม่มี ความขัดแย้งหรือมีก็ขอให้น้อยที่สุดเพราะอย่างไรก็สบายใจกว่ากับเห็นด้วยว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่น่าอยู่ก่อให้เกิดผลเสียหาย ต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไปจากโรงเรียนการแข่งขันกับความขัดแย้งเป็นสิ่งคู่กันเพราะ เมื่อใดมีการแข่งขันโอกาสเกิดความขัดแย้งก็ตามมาและความขัดแย้งนั้นเป็นสถานการณ์

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
		ธรรมชาติในโรงเรียน ไม่ใช่สิ่งที่ปิดบัง ซ่อนเร้นควรที่จะรับรู้ร่วมกันเพื่อใช้ประโยชน์ จากความขัดแย้งให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน 3. ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีความเห็น ว่า การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และคุณลักษณะส่วนตัวเป็นปัจจัยที่เป็น สาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนได้ 4. ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยสาเหตุความ ขัดแย้งในโรงเรียนของครูที่มีความแตกต่าง กันด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุ ราชการ ค่านิยม และบุคลิกภาพ ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
30. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล เรื่อง : สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง	1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง 2. เพื่อศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง 3. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง โดยจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน	1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อจากด้านต่างๆ ทั้งสามด้านดังกล่าวพบว่า มีสาเหตุจากความขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง 2. การเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง รองมาคือ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับเลือกใช้น้อยที่สุด ตามลำดับ 3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มี อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธี ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
31. เสน่ห์ ไสมนัส เรื่อง : การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี	1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี 2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสาเหตุของความขัดแย้งกับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ 4. เพื่อเปรียบเทียบวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน	1. สาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่นๆ และเน้นถึงวิธีการทำงานของบุคคลเป็นสำคัญ 2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ 3. สาเหตุของความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ไม่มีนัยสำคัญกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน 4. วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดโรงเรียน

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
32. อมรรัตน์ บุญเพียร เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท โอเรียนทัล ซิลิกา จำกัด	1. เพื่อศึกษาผู้นำของผู้บริหารบริษัท โอเรียนทัล ซิลิกา จำกัดเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง 2. เพื่อศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท โอเรียนทัล ซิลิกา จำกัด 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งของผู้บริหารบริษัท โอเรียนทัล ซิลิกา จำกัด	1. พฤติกรรมผู้นำโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 แบบ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางบุคคล และพฤติกรรมผู้นำแบบผสมผสาน สำหรับพฤติกรรมผู้นำทางสถาบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2. ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับมาก คือ วิธีการหลีกเลี่ยง และระดับปานกลาง 4 วิธี เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ วิธีการแข่งขัน วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอม 3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่า 3.1 พฤติกรรมผู้นำทางสถาบันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม 3.2 พฤติกรรมผู้นำทางบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการประนีประนอม 3.3 พฤติกรรมผู้นำแบบผสมผสานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือและวิธีการประนีประนอม

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
33. อารมณศิริ เทียนทอง เรื่อง : ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก	1. เพื่อศึกษาระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3. เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับกลาง เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่น 2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรูปแบบยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่นๆ 3. การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร เมื่อพิจารณาตามรายตัวแปร พบว่า ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – แพ้ และแบบชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
34. อินทปัทม์ บรรจงอักษร เรื่อง : การแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีผู้บริหารเป็นสตรี	1. เพื่อศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีผู้บริหารเป็นสุภาพสตรี 2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีผู้บริหารเป็นสุภาพสตรี 3. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างอายุและสถานภาพสมรสที่มีผลต่อการแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีผู้บริหารเป็นสตรี 4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีผู้บริหารเป็นสตรี	1. การแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารสตรีใช้การแก้ปัญหาแบบการร่วมมือ การประนีประนอม และแบบยอมให้ อยู่ในระดับมาก ส่วนการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง 2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้บริหารสตรีมีความเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 3. อายุและสถานภาพสมรสของผู้บริหารสตรีมีปฏิสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4. การแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารสตรี จำแนกตามอายุและสถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 30 (ต่อ)

ชื่อ-สกุลผู้วิจัย/ชื่องานวิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ผลการวิจัย
35. อัจฉรา สนศิริวัฒน์ เรื่อง : การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี	1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี	1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยส่วนรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสตรีใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ 4 วิธี เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ การร่วมมือ การประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และแก้ปัญหาปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง 2. ผู้บริหารสตรีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันใช้การแก้ไขปัญหความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการแก้ปัญหความขัดแย้งด้วยการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยผู้บริหารสตรีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการแก้ปัญหความขัดแย้งด้วยการยอมให้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

- | | |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อาจารย์ ร.ต.อ. หญิง ดร. ปานจักษ์ เหล่ารัตนรพงษ์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4. นางยุพดี สุขกรม | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 |
| 5. นายยงยุทธ ไกรบำรุง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัว
อำเภอเมืองกาญจนบุรี กาญจนบุรี |

ภาคผนวก ง
แบบสังเคราะห์งานวิจัย

แบบสัเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของงานวิจัย

1. ชื่องานวิจัย.....
.....
2. ชื่อ -สกุลผู้วิจัย.....
3. ชื่อสถาบันการศึกษา.....
4. ปี พ.ศ. ที่ทำการวิจัย.....
5. ระเบียบวิธีการวิจัย
 - () 5.1 การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research)
 - () 5.1.1 การศึกษาแบบสำรวจ (Survey studies)
 - () 5.1.2 การศึกษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Interrelationship studies)
 - () 5.1.3 การศึกษาการพัฒนากการ (Development studies)
 - () 5.2 การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ (Historical research)
 - () 5.3 การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research)
 - () 5.4 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)
 - () 5.5 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
6. ระดับของสถานศึกษาที่ทำการวิจัย
 - () 6.1 ระดับก่อนประถมศึกษา
 - () 6.2 ระดับประถมศึกษา
 - () 6.3 ระดับมัธยมศึกษา
 - () 6.4 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
7. ประเภทของงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์
 - () 7.1 วิทยานิพนธ์ () 7.2 ปรินญาณินพนธ์ () 7.3 สารนิพนธ์
8. ประชากร / กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัย
 - 8.1 ประชากร คือ.....
 - 8.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ.....
 - 8.3 จำนวนตัวอย่าง คือ.....

9. วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

- () 9.1 มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
- () 9.1.1 แบบง่าย (Simple Random Sampling)
- () 9.1.2 แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)
- () 9.1.3 แบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling)
- () 9.1.4 แบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling)
- () 9.1.5 แบบเจาะจง (Purposive Random Sampling)
- () 9.1.5 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- () 9.2 ไม่มีการสุ่มตัวอย่าง
- () 9.2.1 ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง
- () 9.2.2 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

10. ตัวแปรที่ศึกษา

10.1 ตัวแปรอิสระ

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....

10.2 ตัวแปรตาม

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....

11. การตั้งสมมติฐานการวิจัย

- () 11.1 มีการตั้งสมมติฐาน () 11.2 ไม่มีการตั้งสมมติฐาน
- () 11.1.1 แบบมีทิศทาง
- () 11.1.2 แบบไม่มีทิศทาง

12. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- () 12.1 แบบสังเกต
- () 12.2 แบบสัมภาษณ์
- () 12.3 แบบสอบถาม
- () 12.4 แบบวัดเจตคติ
- () 12.5 แบบสำรวจ
- () 12.6 แบบตรวจสอบรายการ
- () 12.7 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

13. วิธีการสร้างเครื่องมือของผู้วิจัย

- () 13.1 ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง
- () 13.2 ผู้วิจัยพัฒนาจากเครื่องมือที่มีอยู่แล้ว
- () 13.3 ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐานอยู่แล้ว

14. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- () 14.1 ระบุวิธีการตรวจสอบ
 - () 14.1.1 ความเที่ยงตรง (Validity)
 - () 1. ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา () 2. ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง
 - () 14.1.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)
 - () 14.1.3 ความยากง่าย (p)
 - () 14.1.4 อำนาจจำแนก (r)
 - () 14.1.5 อื่นๆ
- () 14.2 ไม่ระบุวิธีการตรวจสอบ

15. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

- () 15.1 ร้อยละ
- () 15.2 ค่าเฉลี่ย
- () 15.3 มัธยฐาน
- () 15.4 ค่าความแปรปรวน
- () 15.5 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- () 15.6 การทดสอบ Chi-Square
- () 15.7 t-Test

- () 15.8 Z-Test
- () 15.9 การวิเคราะห์ความแปรปรวน (F-Test)
- () 15.10 ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย
- () 15.11 การถดถอยอย่างง่าย
- () 15.12 ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ
- () 15.13 การถดถอยพหุคูณ
- () 15.14 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ลักษณะสาระสำคัญของงานวิจัย

ลักษณะสาระสำคัญของงานวิจัย ประกอบด้วย

1. เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามขอบเขตเนื้อหาของงานวิจัย

- () 1.1 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - () 1.1.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล
 - () 1.1.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
 - () 1.1.3 สภาพขององค์กร
 - () 1.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
 - () 1.2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์
 - () 1.2.2 การเจรจา
 - () 1.2.3 การกระจายความเป็นธรรม
 - () 1.2.4 การใช้อำนาจ
 - () 1.3 แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
 - () 1.3.1 การเอาชนะ
 - () 1.3.2 การร่วมมือ
 - () 1.3.3 การประนีประนอม
 - () 1.3.4 การหลีกเลี่ยง
 - () 1.3.5 การยอมให้
 - () 1.3.6 อื่น ๆ
- 1.).....2.).....3.).....

2. ความมุ่งหมาย / วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....

3. ผลการวิจัย

3.1 สาเหตุของความขัดแย้ง

3.1.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล.....

.....

.....

.....

.....

3.1.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน.....

.....

.....

.....

.....

3.1.3 สภาพขององค์กร.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

3.3 แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ – ชื่อสกุล	นายสฤณี ตองติตรัมย์
วันเดือนปีเกิด	10 สิงหาคม 2520
สถานที่เกิด	อำเภอคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	240/1 หมู่ที่ 6 บ้านกุดจอก ตำบลโคกสะอาด อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ 36110
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ครู ค.ศ.1 โรงเรียนบ้านหัวเขาพุประดู่
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านหัวเขาพุประดู่ หมู่ 7 ตำบลหนองบัว อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี 71190
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนคูเมืองวิทยาคม บุรีรัมย์
พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนคูเมืองวิทยาคม บุรีรัมย์
พ.ศ. 2542	กศ.บ.(คณิตศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2551	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ