แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

โดย

เพ็ญนภา อารีวงษ์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยครูสุริยเทพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2567

GUIDELINES FOR MANAGING CONFLICTS BY SCHOOL ADMINISTRATORS IN SMALL SCHOOLS UNDER THE NAKHON NAYOK PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

BY

PHENNAPHA AREEWONG

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
SURYADHEP TEACHERS COLLEGE

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024

วิทยานิพนธ์เรื่อง

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

โดย
เพ็ญนภา อารีวงษ์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2567

รศ.ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์
ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร.วัลลภา เฉลิมวงศาเวช
กรรมการ

ดร.ชัชชญา พีระธรณิศร์
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ศ.ดร.สื่อจิตต์ เพ็ชร์ประสาน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
7 พฤษภาคม 2568

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Thesis entitled

GUIDELINES FOR MANAGING CONFLICTS BY SCHOOL ADMINISTRATORS IN SMALL SCHOOLS UNDER THE NAKHON NAYOK PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

by

PHENNAPHA AREEWONG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Education in Educational Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Assoc.Prof. Wisut Wichitrapatcharaporn, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Asst.Prof. Wallapa Chalermvongsavej, Ph.D.
Member

Chatchaya Perathoranich, Ed.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
May 7, 2025

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาของผู้มีพระคุณหลายท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ ดร.ชัชชญา พีระธรณิศร์ ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากที่สุด และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบคุณพี่ ๆ น้อง ๆ ที่กำลังศึกษาในมหาวิทยาลัยรังสิต รวมถึงกำลังใจจากรุ่นพี่เพื่อนร่วมชั้นเรียน และเจ้าหน้าที่โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิตทุกท่าน ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว รวมทั้งผู้ที่มีส่วนร่วมหรือคอยสนับสนุน รวมถึงให้กำลังใจตั้งแต่เริ่มต้นศึกษา จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่ได้กล่าวนามได้ทั้งหมดในที่นี้ ที่เป็นกำลังใจและได้ช่วยเหลือในการดำเนินงานกับผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะก่อเกิดประโยชน์และคุณค่าทางวิชาการสำหรับผู้ที่สนใจจะศึกษาต่อไป หากมีข้อผิดพลาดหรือขาดตกบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

เพ็ญนภา อารีวงษ์
ผู้วิจัย

6406777 : เพ็ญนภา อารีวงษ์

ชื่อวิทยานิพนธ์ : แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

หลักสูตร : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ชัชชญา พีระธรณิศร์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก และ 2) ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จำนวน 352 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและการหาค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น

ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน สภาพที่พึงประสงค์ คือด้านการประนีประนอม และความต้องการจำเป็นที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม มีค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = .70) 2) แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก คือ ด้านการประนีประนอม 7 แนวทาง ด้านการยอมให้ 8 แนวทาง ด้านการร่วมมือ 6 แนวทาง ด้านการหลีกเลี่ยง 6 แนวทาง และด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน 4 แนวทาง

(วิทยานิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 188 หน้า)

คำสำคัญ: แนวทางการบริหารความขัดแย้ง, สถานศึกษาขนาดเล็ก, ผู้บริหารสถานศึกษา

ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

6406777 : Phennapha Areewong

Thesis Title : Guidelines for Managing Conflicts by School Administrators in Small Schools under the Nakhon Nayok Primary Educational Service Area Office

Program : Master of Education in Educational Administration

Thesis Advisor : Chatchaya Perathoranich, Ed.D.

Abstract

This research aims to 1) examine the current conditions, desired conditions, and essential needs for conflict management by school administrators in small schools under the Nakhon Nayok Primary Education Service Area Office, and 2) explore the guidelines for conflict management by school administrators in small schools under the same office. This mixed-methods study included a sample group of 352 participants, comprising school administrators and teachers from small schools under the Nakhon Nayok Primary Education Service Area Office. The research instrument used for data collection was a 5-point Likert scale questionnaire. The statistical methods employed for data analysis included frequency, percentage, mean, and standard deviation. Additionally, semi-structured interviews were conducted, and content analysis was performed to determine the Priority Needs Index (PNI).

The study found that 1) the current, desired conditions, and priority needs for conflict management among school administrators in small schools under the Nakhon Nayok Primary Education Service Area Office were generally at a moderate level. Current condition emphasized the aspect of competition. Desired condition focused on compromise. Highest priority need was identified as compromise, with a Priority Needs Index (PNI modified) of 0.70. 2) The conflict management guidelines for school administrators in small schools under the Nakhon Nayok Primary Education Service Area Office are as follows: compromise for 7 strategies, accommodation for 8 strategies, collaboration for 6 strategies, avoidance for 6 strategies, and competition for 4 strategies.

(Total 188 pages)

Keywords: Conflict Management Guidelines, Small Educational Institutions, School Administrators

Student's Signature …..... Thesis Advisor's Signature .....

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ก**
บทคัดย่อภาษาไทย		**ข**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		**ค**
สารบัญ		**ง**
สารบัญตาราง		**ช**
สารบัญรูป		**ฌ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 คำถามการวิจัย	6
	1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	7
	1.4 ขอบเขตของการวิจัย	7
	1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	8
	1.6 นิยามศัพท์	9
	1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	10
บทที่ 2	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**12**
	2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่	12
	2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง	39
	2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น	95
	2.4 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	102
	2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	106

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 3	**ระเบียบวิธีการวิจัย**	**113**
	3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	113
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	115
	3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	118
	3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	121
	3.5 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	123
บทที่ 4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	**88**
	4.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	89
	4.2 ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	129
	4.3 ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	141
บทที่ 5	**สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	**149**
	5.1 สรุปผลการวิจัย	149
	5.2 อภิปรายผลการวิจัย	155
	5.3 ข้อเสนอแนะ	157
บรรณานุกรม		**159**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
ภาคผนวก		**166**
ภาคผนวก ก	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	167
ภาคผนวก ข	ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	180
ประวัติผู้วิจัย		**188**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	แสดงจำนวนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2564	5
2.1	แสดงความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbin	50
2.2	แสดงแนวคิดสาเหตุของความขัดแย้ง และแนวคิดการจัดการความคัดแย้ง	52
2.3	สรุปความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร	68
2.4	แสดงกระบวนการจัดการความขัดแย้ง	73
2.5	แสดงความแตกต่างระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยยึดจุดสนใจ และการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยยึดจุดยืน	75
2.6	สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความขัดแย้ง	85
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	114
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	128
4.2	ผลการวิเคราะห์ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	129
4.3	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing)	130
4.4	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการร่วมมือ (Collaboration)	133

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.5	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการประนีประนอม (Compromising)	135
4.6	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)	137
4.7	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการยอมให้ (Accommodation)	139
4.8	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการประนีประนอม	141
4.9	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการยอมให้	143
4.10	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการร่วมมือ	144
4.11	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการหลีกเลี่ยง	145
4.12	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน	146

มหาวิทยาลัยราชภัฏ Rajabhat University

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	8
2.1	แสดงแผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	106
4.1	สรุปผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	148

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมปัจจุบันเป็นยุคของการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจหรือสังคม ด้วยแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ ประกอบกับเป็นยุคที่คนในสังคม มีความหลากหลายทางความคิด ทั้งที่มีความเหมือนและแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทั้งด้านความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรม และความต้องการ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ที่ต้องก้าวเข้าสู่โลกยุคไร้พรมแดน ซึ่งความต้องการและความเข้าใจที่แตกต่างกัน จะหล่อหลอมให้บุคคลมีกระบวนการคิด การแสดงออกทางด้านพฤติกรรมและการกระทำที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยที่พบว่า ในปัจจุบันมีความขัดแย้งค่อนข้างสูง ที่อาจจะแตกต่างกันในด้านความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ความสนใจ และความต้องการ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมได้ อีกทั้งความขัดแย้ง คือ สภาวะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีจุดยืน ความต้องการ ค่านิยม หรือวิถีปฏิบัติที่ไม่ลงรอยกัน อันนำไปสู่การเผชิญหน้าหรือการต่อต้านในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งภายในบุคคล หรือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ก็ได้ (เศรษฐพล บัวงาม, 2563) ดังนั้น ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่พบได้ทั่วไปในทุกองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของพลวัตทางสังคมในการบริหารจัดการเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมาย วิธีการ และค่านิยมที่แตกต่างกัน เป็นความแตกต่างจากการรับรู้หรือการปฏิบัติ และความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ซึ่งอาจมีฝ่ายที่ปกป้องหรือบีบบังคับ กับฝ่ายที่ต่อต้านหรือกีดขวาง หรือฝ่ายหนึ่งยับยั้งสกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจกับอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และอาจจะนำมาซึ่งความแตกแยก ขาดความสามัคคีอันดีต่อกัน ทำให้เกิดผลกระทบกับความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น ทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง ในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฉะนั้น องค์กรที่ดีควรมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เพราะความขัดแย้งในกรอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจส่งเสริมให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ที่จะต้องดำเนินการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและเป้าหมายขององค์กรได้ (วนิดา เนาวนิตย์, 2563)

สถานศึกษาในฐานะองค์กรหนึ่งของสังคมย่อมเผชิญกับความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สาเหตุหลักมักมาจากการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ความพยายามในการควบคุมการดำเนินงาน การแทรกแซงขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และความไม่ลงรอยในข้อตกลงต่าง ๆ ความขัดแย้งเหล่านี้พบได้ทั้งในระดับบุคคล และระดับ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของความขัดแย้งจะเป็นไปในทางบวกหรือลบขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการและแก้ไขอย่างเหมาะสม ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจสำคัญและท้าทายอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เสรษฐพล บัวงาม, 2563) ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาจึงมีลักษณะเป็นดาบสองคม ขึ้นอยู่กับแนวทางการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ ก็จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แต่หากการแก้ไขไม่เป็นผลสำเร็จ ความขัดแย้งอาจทวีความรุนแรงขึ้นและส่งผลเสียต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในอนาคตได้ การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร (วนิดา เนาวนิตย์, 2563)

สำหรับระบบการศึกษาไทย ก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสังคมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มากมาย ทำให้ระบบการศึกษาไทย มีผลกระทบ 2 ปัญหาหลัก คือ 1) โครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลง และ 2) ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี โดยสองปัญหาหลักนี้ส่งผลกระทบกับการศึกษาไทยหลากหลายประการ รวมทั้งประเทศไทยกำลังเผชิญปัญหาอัตราการเกิดที่ลดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง และกำลังเดินทางเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว ทำให้ส่งผลต่อระบบการศึกษาไทย ที่แนวโน้มจะมีนักเรียนที่เข้าเรียนในระบบการศึกษาลดลง เมื่อนักเรียนลดลงก็จะทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างโรงเรียน เพื่อทำให้มีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น เพราะถ้าจำนวนเด็กนักเรียนลดลง อาจจะทำให้สถานศึกษาต้องลดจำนวนของบุคลากรด้วยเช่นกัน นั้นซึ่งถือว่าเป็นปัญหาความยากลำบากอีกอย่างหนึ่งที่หลาย ๆ โรงเรียนพบเจอเช่นกัน รวมทั้งเมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในระบบการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ระบบการศึกษาไทย ต้องมีการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ทำให้เด็ก ผู้ปกครอง คุณครู และสถานศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนระบบการเรียนการสอน ให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2565)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 5 ได้กล่าวถึง "การศึกษา" ไว้ในมาตรา 5 ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยมีการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ การจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นอกจากนี้ มาตรา 24 ยังได้กล่าวถึงการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังนี้ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนจัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ ให้ผู้สอนจัดสภาพแวดล้อมสื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียน ๆ และ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาไทยกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ทำให้ต้องมีการปรับตัวในหลายด้าน เริ่มตั้งแต่การปรับปรุงนโยบายการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ให้มีความทันสมัย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการพัฒนาครูและอาจารย์ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถนะด้านภาษาและดิจิทัล เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงวิธีการสอนและการใช้สื่อให้ทันสมัย และมีความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้แห่งชาติ ก็เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการเรียนรู้มีความทันสมัย เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้กว้างขวางขึ้นผ่านช่องทางออนไลน์ รวมถึงมีการนำฐานข้อมูลกลางทางการศึกษามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษา (ตรีนุช เทียนทอง, 2564) เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมที่หลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้งได้ยาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนา

ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 หนึ่งในสิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาไม่บรรลุเป้าหมายหรือขาดประสิทธิภาพ คือ ปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างครูด้วยกันเอง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความเห็นที่แตกต่าง การขาดความสามัคคี หรือการทำงานที่ไม่ประสานกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและใส่ใจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเหล่านี้อย่างจริงจัง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น (สุทธญาณ์ ใจซื่อ, 2562) ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญและไม่สามารถเพิกเฉยได้ หากปล่อยให้ความขัดแย้งรุนแรงขึ้นโดยปราศจากการแก้ไข จะส่งผลเสียต่อองค์กร ผู้บริหารจึงต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างทันท่วงที เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมีทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นความเป็นอิสระคล่องตัว ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบ พร้อมทั้งสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและความรับผิดชอบร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ในบริบทนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความระมัดระวังในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ไม่ให้ความขัดแย้งบานปลายจนก่อให้เกิดผลเสีย นำไปสู่ความสับสนและอุปสรรคในการตัดสินใจ และต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริหารเองเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้งนั้น (กมลนัทธ์ ศรีจ้อย, 2560) นอกจากนี้ พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) พบว่าความขัดแย้งในโรงเรียนมีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยมีวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งหลากหลายรูปแบบ เช่น การประนีประนอม การผสมผสาน และการครอบงำ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะตระหนักถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพยายามแสวงหายุทธวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มความสามารถ เพราะความขัดแย้งเปรียบเสมือนพลังขับเคลื่อนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กร อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่เหมาะสม ก็อาจนำไปสู่บรรยากาศของการแข่งขัน การขู่เข็ญ และการคุกคาม ทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงจนกลายเป็นความขัดแย้งในเชิงทำลาย และส่งผลเสียต่อองค์กรในที่สุด ในทางกลับกัน หากผู้บริหารเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม จะสามารถสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและการสนับสนุน ทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นพลังสร้างสรรค์ที่ส่งผล

ให้องค์กรพัฒนาและก้าวหน้า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีสติและรอบคอบ(กุศล ชุมมุง, 2560)

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มีทิศทางการจัดการศึกษาโดยมีเป้าประสงค์ให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และพัฒนาครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ และเชื่อมโยงนโยบายด้านดิจิทัลกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายด้านปัญญาประดิษฐ์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก, 2567) โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก รับผิดชอบโรงเรียนในพื้นที่ 4 อำเภอของจังหวัดนครนายก ประกอบไปด้วย อำเภอเมืองนครนายก อำเภอบ้านนา อำเภอองครักษ์ และอำเภอปากพลี มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 131 โรงเรียน (ดังตารางที่ 1.1) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จำนวน 457 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก, 2567)

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2567

อำเภอ	จำนวนสถานศึกษา (แห่ง)
เมืองนครนายก	49
บ้านนา	35
ปากพลี	12
องครักษ์	35
รวม	131

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก, 2567

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายฝ่าย ทั้งสายบริหาร สายวิชาการและสายสนับสนุน รวมถึงต้องประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรส่วนใหญ่มักเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาสูงและมีความรู้ความสามารถทำให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลมีอยู่มาก ประกอบกับงานบริหารสถานศึกษามีความซับซ้อนนอกเหนือจากงานวิชาการแล้ว ยังมีงานด้านอื่น ๆ เช่น งานสอน งานธุรการ,และงานสร้าง

ความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งต้องอาศัยการประสานงานและความร่วมมือในหลายภาคส่วนที่มีความแตกต่างกัน อันอาจเป็นชนวนเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษา จะเห็นได้ว่า นอกเหนือจากปัจจัยด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการแล้ว ปัจจัยด้าน "คน" ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนกลไกต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการบริหารบุคลากรเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและละเอียดอ่อน เพราะแต่ละคนมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว มีความแตกต่างกันในด้านการศึกษา ความรู้ความสามารถ ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี รูปแบบการดำเนินชีวิต ความต้องการ และความคาดหวังที่หลากหลาย แม้ว่าคนเราจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน แต่บางครั้งก็อาจเกิดการกระทบกระทั่งหรือไม่พอใจกันได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าความขัดแย้งนั้นจะรุนแรงมากน้อยเพียงใดก็ตาม ถือเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจและดำเนินการแก้ไข หรือบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุด (วนิดา เนาวนิตย์, 2563)

จากความสำคัญและเหตุผลของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ช่วยในการกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง และวางแผนป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัด ตลอดจนแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก อยู่ในระดับใด

1.2.2 แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยกำหนดตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา คือ แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของบริหารความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ สัญาธร นาคพิน (2562) Blake and Mouton (1982) Howat and London (1980) Thomas and Kilmann (1978) สุธาวัลย์ จิรันดร (2564) Rahim (1976) พระวัชระ สวโร (2561) ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) เศรษฐพล บัวงาม (2562) และธนัสถา โรจนตระกูล (2562) โดยผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรการบริหารความขัดแย้งทางวิชาการ ด้านที่มีลำดับสูงสุด 5 อันดับแรก นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เกี่ยวกับการศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ใช้ในการแก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อเป็นการลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้น และเป็นการสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวก มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing)

2) การร่วมมือ (Collaboration)

3) การประนีประนอม (Compromising)

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

5) การยอมให้ (Accommodation)

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

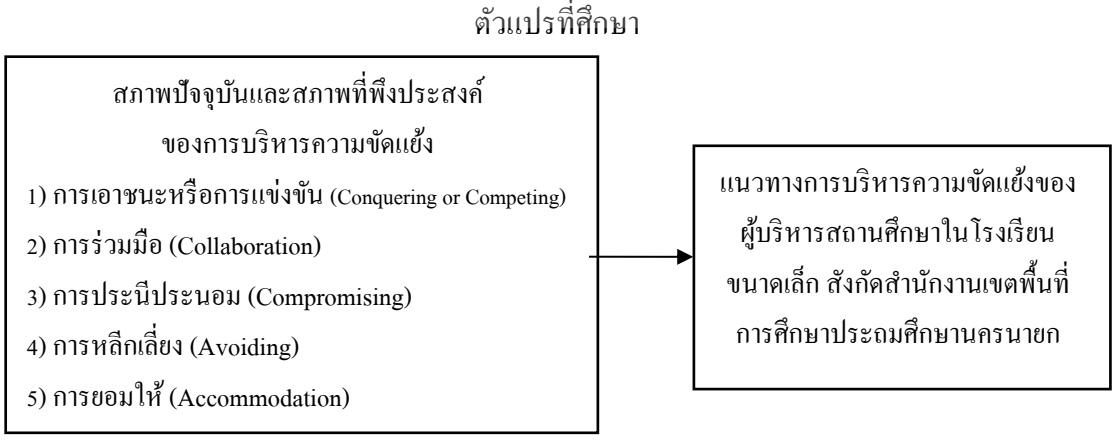
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2567 จำแนกเป็น 4 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอเมืองนครนายก 2) อำเภอปากพลี 3) อำเภอบ้านนา และ 4) อำเภอองครักษ์ ทั้งหมด 83 โรงเรียน จำนวน 457 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 352 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อน $\pm$ 5 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 352 ตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดวิจัย ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University



รูปที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

1.6 นิยามศัพท์

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็น พฤติกรรม หรือผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้ โดยแต่ละฝ่ายมุ่งยืนยันความถูกต้องของตนเอง เนื่องจากมีเป้าหมาย ค่านิยม หรือแนวทางการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การดำเนินงานเกิดอุปสรรคและขาดความราบรื่น ถือเป็นความล้มเหลวของกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และประยุกต์ใช้แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและส่งเสริมผลลัพธ์เชิงบวกต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่

1) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) หมายถึง ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่ง ระเบียบ และนโยบาย เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเด็ดขาด โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนและการปฏิบัติตามระเบียบเป็นหลัก เหมาะสำหรับปัญหาเร่งด่วนที่ต้องการการตัดสินใจรวดเร็ว แม้ว่าอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ได้

2) การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง ผู้บริหารรับฟังและวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นกลาง รวบรวมข้อมูลและแสวงหาทางเลือกในการแก้ไข เน้นการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ผ่านการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ข้อยุติที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน สร้างความพึงพอใจ และกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนผ่านมติที่ประชุม

3) การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการศึกษาข้อมูลการทำงานของบุคลากร เพื่อกำหนดนโยบายและบทบาทหน้าที่ให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับบทบาทของกันและกัน หาข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับความคิดเห็นของทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน โดยอาจต้องเสียสละบางส่วนและผ่อนปรนเข้าหากัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย มีความยุติธรรม และรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยเฉพาะเมื่อมีเวลาจำกัดหรือต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดี

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง ผู้บริหารวางตัวเป็นกลาง วิเคราะห์ปัญหาและหากเป็นเรื่องส่วนตัวเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ผู้บริหารอาจเลือกที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นดูแล เพื่อประวิงเวลาหรือปล่อยให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง วิธีการนี้อาจทำให้ปัญหาความขัดแย้งสะสมและรุนแรงขึ้นได้

5) การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ต้องการให้เกิดผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีความใจกว้าง เสียสละ และ

คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ความขัดแย้งไม่รุนแรง หรือต้องการรักษาบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้บริหารจะศึกษาบริบทและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ระหว่างความต้องการของครูและผู้บริหาร หากครูมีเหตุผลที่สมเหตุสมผล เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และไม่ขัดต่อระเบียบ ผู้บริหารก็อาจพิจารณายอมรับ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบในการบริหารและกำกับดูแลการดำเนินงานของโรงเรียนแต่ละแห่ง โดยในบริบทนี้จะเน้นเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกกำลังปฏิบัติอยู่จริง กับแนวทางที่ควรจะเป็นหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นในการบริหารความขัดแย้ง

สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนทั้งหมด 1-119 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและกำกับดูแลโรงเรียนระดับประถมศึกษาในจังหวัดนครนายก ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครนายก อำเภอปากพลี อำเภอบ้านนา และอำเภอองครักษ์

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.7.1 ผลการวิจัยใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข ส่งเสริม และพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก รวมถึงเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่อไป

1.7.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับที่สนใจในเรื่องแนวทางการบริหารความขัดแย้งได้มีข้อมูลพื้นฐานสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของตนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปสู่การลดช่องว่างในการบริหารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากรในสถานศึกษา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ลักษณะ รูปแบบ วิธีการจากตำรา หลักการ แนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

2.4 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางนโยบาย และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย โดยต้องมีคุณลักษณะโดดเด่น ได้แก่ ทักษะทางปัญญาในระดับสูง ความเป็นมืออาชีพในการบริหาร ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติเชิงบวก วิสัยทัศน์กว้างไกล, และความมุ่งมั่นในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรม (อมรรัตน์ เตชะนอก, 2563) นอกจากนี้ ผู้บริหารยุคใหม่ยังต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมมาเป็นผู้นำที่คอยชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม บริหารจัดการเชิงรุก ยึดหลักการมีส่วนร่วม ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลงและมีความคล่องตัว รวมถึงส่งเสริมการสร้างหุ้นส่วนทางการศึกษา การแสวงหาความรู้ทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ และการสั่งสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้ การบริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การอำนวยการ/สั่งการ (Leading/Directing) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้การดำเนินงานของสมาชิกในองค์กรและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทรัพยากรเหล่านี้

(6Ms) ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.1.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารงานของสถานศึกษา

ความหมายของการบริหาร

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการบริหาร ดังต่อไปนี้

ทรงพล เจริญคำ (2563) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นการที่ผู้บริหารบุคลากรและพนักงาน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ระพีพรรณ อู่อรุณ (2564) สรุปความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถหรือปัจจัยต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การบริหารจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารต้องหมั่นพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้และทักษะ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นฤมล โพธิ (2564) ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการทางสังคมที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุ หรืออุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารมีลักษณะสากลที่สำคัญคือต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องอาศัยบุคลากรเป็นองค์ประกอบหลัก ใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยพื้นฐาน และดำเนินงานเป็นกระบวนการทางสังคมที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

อิสริยา กลิ่นสุนทร (2564) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การทำให้บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุภัจฉรา กาใจ (2562) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การใช้หลักการและทักษะในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ

อมรภัค ปิ่นกำลัง (2562) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับกลุ่มคน โดยมีการวางแผน การสั่งการ และการควบคุมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิบูลอร นิลพิบูลย์ (2563) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การประยุกต์ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคคลและสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

พัชรนันท์ จิระวัฒนภิญโญ (2562) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาทำงานร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆ อย่างรวมกัน โดยประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ 1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2) ต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน และ 3) ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันเด่นชัด และวัตถุประสงค์นั้น ๆ ต้องตรงกัน ในหมู่บุคคลผู้ร่วมกระทำการ

คำว่า การบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ โดยมีคำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบายศัพท์อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหารกับคำว่า การจัดการใช้แทนกันได้มีความหมายเหมือนกัน ซึ่งจะใช้คำสองคำนี้ปะปนกันตลอดไป ตามความเหมาะสม จึงจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลปะ เพื่อเอาคนและทรัพยากรมารวมกัน แล้วให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งปัจจัยในการบริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วย บุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

2) เงิน (Money) ถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งสำหรับทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการงบประมาณ ซึ่งเปรียบเสมือนเส้นเลือดหล่อเลี้ยงการดำเนินงาน หากปราศจากงบประมาณที่เพียงพอ การบริหารงานของหน่วยงานก็ย่อมเป็นไปได้ยากที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) ทรัพยากรหรือวัตถุ (Material) ถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการ เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรต่างๆ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน หากหน่วยงานขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรที่จำเป็น ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยากลำบากและอาจไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สมคิด บางโม, 2562)

คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีที่มาในเชิงพัฒนาขององค์ความรู้ที่แตกต่างกัน แต่ปัจจุบันได้มีการกำหนดองค์ความรู้ ทั้งสองด้านมาผสมผสานและประยุกต์เข้ากับองค์กรสมัยใหม่ สองคำนี้มีความหมายเช่นเดียวกัน และสามารถใช้แทนกันได้เพียงแต่ความนิยมคุ้นเคย หรือความนึกคิดเชิงภาษาที่แตกต่างกันไปบ้างเท่านั้น กล่าวคือ มีนัย (Sense) ที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้ (วิชัย รูปขำดี, 2562)

1) เกี่ยวกับประเภทขององค์กรและหน่วยงาน

คำว่า การบริหาร นิยมใช้ในหน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานราชการ ดังจะเห็นได้จากตำแหน่งบริหารหรือนักบริหาร (Administration) มีการบัญญัติศัพท์สาขาวิชาที่ศึกษาด้านนี้ว่า “รัฐประศาสนศาสตร์” (Public Administration) ขณะที่คำว่า การจัดการมักหมายถึง การบริหารงานในองค์กรภาคเอกชน หรือธุรกิจมากกว่า การบริหารรัฐกิจดังจะพบเสมอว่า ตำแหน่งสำคัญในองค์กรเอกชนใช้คำว่า “ผู้จัดการ” (Manager)

2) เกี่ยวกับระดับหรือขอบข่ายความรับผิดชอบของการดำเนินการ

การบริหารบางครั้งเป็นคำที่ผู้ใช้ให้ความหมายถึง การทำหน้าที่ในระดับนโยบาย คือ การตัดสินใจให้แนวทางและรับผิดชอบ ในผลที่เกิดขึ้นในภาพรวม ส่วนการจัดการเน้นการดำเนินงานในระดับปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นหน้าที่ต้องรับผิดชอบ รองลงมาหรือเป็นหน่วยงานระดับกลางหรือระดับล่าง

Simon (1947) อธิบายความหมายของการบริหารว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยอาศัยการทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

Drucker (1954) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ขององค์กรสำเร็จได้ โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

Barnard (1956) ให้ความหมายของการบริหารไว้สั้น ๆ ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น

Newman and Charles (1964) อธิบายว่า การบริหารจัดการคือกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องประสานและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ

Simon (1976) ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นการใช้กลยุทธ์และทักษะเพื่อนำพาบุคลากรในทีมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ให้การสนับสนุน และมอบหมายงาน เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด

Dejon (1978) ให้ความหมายไว้เป็น กระบวนการที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยบุคลากรและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งกระบวนการนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าประสงค์ การวางยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดนโยบายการบริหาร และการกำกับดูแล

Sergiovanni (1992) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Freemen (1992) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเริ่มจากการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การนำทีม และการควบคุมการทำงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

Bartol and Martin (1997) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่า เป็นกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผ่านการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การใช้ภาวะผู้นำ และการกำกับดูแล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Barnard (2009) นิยามการบริหารว่า เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่สองคนขึ้นไป) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ภายใต้การทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

ความหมายของการบริหารงานของสถานศึกษา

การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นกระบวนการบริหารจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายเพื่อความเจริญงอกงามของทั้งตัวบุคคลและสังคม โดยอาศัยการถ่ายทอดความรู้อันเป็นผลมาจากการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ที่จะช่วยให้บุคคลสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

ระพีพรรณ อู่อรุณ (2564) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรหลายฝ่าย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการนำองค์กร โดยการวางแผน กำหนดวิธีการ และขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างคุ้มค่า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิภาดา สารัมย์ (2562) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาคือ กระบวนการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านสติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมของนักเรียน เพื่อให้พวกเขาเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ

ทวีศักดิ์ สมนอก (2562) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกใน

สังคม โดยมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่ดีตามที่หลักสูตรกำหนดไว้

สมสมัคร พงษ์ศิริพัฒน์ (2563) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาคือความร่วมมือของบุคลากรหลายฝ่ายในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผู้เรียนในทุกด้าน ทั้งความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม และคุณธรรม เพื่อให้เติบโตเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยมีกระบวนการทำงานที่หลากหลาย ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

อมรภัค ปิ่นกำลัง (2562) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาคือกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและการให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของการศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณภาพ

นฤมล โพธิ (2564) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาคือกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสังคม เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน และสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม บุคลิกภาพ และพฤติกรรมที่ดี โดยอาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากร และเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

Campbell (1971) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

Good (1973) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่หลากหลายตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การกำกับดูแล และการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งในด้านการบริหารจัดการทั่วไปของสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การบริหารจัดการบุคลากร และการดูแลนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Jesse (1999) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการและประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

วนิดา เนาวนิตย์ (2563) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาคือการดำเนินงาน และเป็นการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการนำทีม วางแผน และจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมในสถานศึกษา ซึ่งการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษา ตามขอบข่ายโครงสร้างงานและบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเป้าหมาย คือ การจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยกระบวนการในการบริหารมีความสัมพันธ์กัน อาศัยบุคลากรในสถานศึกษาที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งอาศัยกระบวนการสานความร่วมมือกันจากหลาย ๆ ฝ่าย ประกอบด้วย ผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคนในสังคมในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านความรู้ บุคลิกภาพ เจตคติ อารมณ์ พฤติกรรม และคุณธรรม ให้เป็นคนดีมีคุณภาพในสังคม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ และเป็นกระบวนในการบริหารงาน

2.1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

วนิดา เนาวนิตย์ (2563) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการสั่งสมทักษะและประสบการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้เวลาและการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องซึ่งผู้บริหาร

ทวีศักดิ์ สมนอก (2562) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดสถานศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชน อันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ชนิตา เฮ้าปาน (2563) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีรูปแบบ ขั้นตอน กฎระเบียบ และวิธีการที่เหมาะสม มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ และมีกระบวนการประเมินผลที่เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิภาดา สารัมย์ (2562) กล่าวว่า ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดวิธีการดำเนินงาน และติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อผู้เรียน ครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน

การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า เช่น งบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ และอุปกรณ์การเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างแท้จริง

การบริหารสถานศึกษาที่ดี จะเป็นการวางรากฐานชีวิตที่ดีให้กับผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนเติบโตเป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบันได้อย่างมีความสุข

วิบูลอร นิลพิบูลย์ (2563) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้อย่างน่าสนใจว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพของเยาวชนและอนาคตของประเทศชาติ ความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีนานาชาติขึ้นอยู่กับการบริหารสถานศึกษา ซึ่งก็คือบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั่นเอง หากประเทศใดมีผู้บริหารสถานศึกษาที่เปี่ยมด้วยความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานด้านสถานศึกษา

และผลกระทบของสถานศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติ ประเทศนั้นก็จะมีความเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้าน ในทางกลับกัน หากประเทศใดขาดแคลนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถ และไม่ยึดมั่นในความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นเป้าหมาย ก็ยากที่จะประสบความรุ่งเรือง

ขวัญพิชชา มีแก้ว (2562) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินการจัดสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบภายใต้การนำของผู้บริหารสถานศึกษา

สุทธิญา อร่ามรัตน์ (2562) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาอยู่ที่การจัดการอย่างเป็นระบบและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กฎเกณฑ์ และวิธีการที่ชัดเจน มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปกิตตา ปานเกษม (2565) กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเป็นการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีรูปแบบ ขั้นตอน กฎระเบียบ และวิธีการที่เหมาะสม มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ และมีกระบวนการประเมินผลที่เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า เช่น งบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ และอุปกรณ์การเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างแท้จริง การบริหารการศึกษาที่ดี จะเป็นการวางรากฐานชีวิตที่ดีให้กับผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนเติบโตเป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบันได้อย่างมีความสุข

ศรัญญา น้อยพิมาย (2562) กว่าวว่า การบริหารการศึกษาที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่ง

1) การบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างและกระบวนการที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2) การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน

3) รูปแบบ ขั้นตอน และกติกาที่ชัดเจน มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามได้

4)การพัฒนาและการเรียนรู้ มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

5) ความก้าวหน้าและความสำเร็จ:ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของการจัดการศึกษา

ระพีพรรณ อู่อรุณ (2564) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเป็นการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hoy and Miskel (2001) กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจ การจัดองค์กร แรงจูงใจ และภาวะผู้นำ ในการบริหารสถานศึกษานั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีคุณภาพของสังคม

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเริ่มจากการพัฒนาประชาชนให้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งความรู้และพัฒนาศักยภาพของคนในสังคม

2.1.3 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียนและปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (วรัญญา ยินดี, 2565) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ว่าเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546)

ศศินันท์ ฮะสม (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา บริหารและปฏิบัติการ โดยสัญญาว่าการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดพลังของชุมชนในฐานะชุมชนที่พึ่งพาตนเองได้ โดยการให้นักเรียนมีผลการเรียนทุกระดับ นำไปสู่สถาบันการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ และมีส่วนร่วมด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่มีการควบคุมคุณภาพ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในชีวิตจริง และมีความสุขที่ช่วยให้ผู้เรียนและผู้สอนมีคุณสมบัติในทางที่ดี

วีระนันท์ มนตรี (2563) ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะชี้วัดความสำเร็จ และความล้มเหลวของการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคือ สมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปิยาภรณ์ พูลชัย (2565) ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องความสามารถจัดการศึกษาที่ดี กำหนดเป้าหมายหรืออุดมการณ์ทางการศึกษาขององค์กรต้องมีทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการทำงานระดับแนวหน้า จึงจะได้ผลงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนเป็นต้นแบบและแบบอย่างที่ดีให้กับสถาบันการศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในฐานะผู้นำ สามารถควบคุมและดูแลการดำเนินงานด้านบริหารจัดการภายในสถานศึกษา มีหน้าที่กำหนด

แนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุตามแผนและนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในทางการบริหารจัดการองค์กร หน่วยงาน หรือสถานศึกษา มีทักษะในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน จะทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ควบคู่กับยุทธศาสตร์ หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหารงานอย่างสูงสุด

ปณิลิน จันภักดี (2566) ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีบทบาทและภารกิจ เกี่ยวกับทรัพยากรการศึกษา ทั้งในฐานะผู้แสวงหาทรัพยากรและผู้ใช้ทรัพยากรการศึกษา ดังนั้น นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นทั้งผู้แสวงหาและผู้ใช้ทรัพยากรการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพงานในภารกิจ จึงก่อให้เกิดประสิทธิผล

Cox and Calwell (2000) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ที่สามารถขับเคลื่อนงานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

Smith (1974) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริม พัฒนา บริหารและปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1) เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงานให้การนิเทศและวางโครงการศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) มีลักษณะความเป็นผู้นำทั้งทางด้านส่วนตัวและวิชาชีพ

3) มีความเป็นกันเองกับนักเรียนและเข้าใจปัญหาของนักเรียน

4) ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัยและใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

5) วางตัวเป็นกลางต่อการสร้างความสัมพันธ์กับคนทั่วไป

6) มีมนุษย์สัมพันธ์อันดีกับครูและช่วยเหลือครู

Gorton (1983) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการนำและพัฒนาสถานศึกษา โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำทางวิชาการ

Gorton (1983) ให้ความหมายของ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุม ดูแล และการนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานด้านวิชาการ บริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชน และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

Calwell (2000) กล่าวว่า ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพสูงสุด

Katz (1955) ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องมีทักษะ 3 ด้าน ได้แก่

1) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ทักษะเหล่านี้ครอบคลุมถึงความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกระดับ การพูดคุยที่เข้าใจง่าย และการโน้มน้าวใจผู้อื่นให้เห็นพ้องต้องกัน

2) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) คือความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับงานด้านปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น หัวหน้าพนักงานขายจำเป็นต้องมีเทคนิคการขายที่ยอดเยี่ยม ในขณะที่หัวหน้าคนงานต้องมีทักษะในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเชี่ยวชาญ

3) ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual Skills) คือความสามารถในการมองภาพรวมของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมโดยรอบได้อย่างเข้าใจ เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น ผู้ที่มีทักษะนี้จะเป็นนักคิดนักวิเคราะห์ที่สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรและการบริหารงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้ยังรวมถึงไหวพริบ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับระบบทั้งหมด ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเฉียบขาด ทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาระยะยาว อีกทั้งยังสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแล ควบคุม และจัดการให้สถานศึกษา ดำเนินงานทั้งปวงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และภารกิจที่กำหนดไว้ และผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้ทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวม ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป รวมทั้งพัฒนายุทธศาสตร์และการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะทางการบริหารจึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแล ควบคุม และจัดการให้สถานศึกษา ดำเนินงานทั้งปวงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และภารกิจที่กำหนดไว้

2.1.4 ความสำคัญและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

เสาวลักษณ์ พิมพ์สายทอง (2562) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ซึ่งคอยสนับสนุนหรือรับผิดชอบการทำงานของคนอื่น ๆ ช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำงานสำเร็จ ในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะในการบริหารงาน เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ขององค์กร

ปิยาภรณ์ พูลชัย (2565) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานสถานศึกษา อยู่ด้วยกัน 8 ประการ ดังนี้

1) การบริหารงานบุคคลภายในโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงาน และภารโรง เพื่อได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

2) การปกครอง แนะแนวนักเรียน และการติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน

3) การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนต่าง ๆ และกระบวนการการสอน เพื่อให้ได้มาซึ่งการสอนที่มีคุณภาพ

4) การบริหารงานต่าง ๆ เกี่ยวกับชุมชนในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชน เพื่อพัฒนาชุมชนในทุก ๆ ด้าน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

5) การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิบริหารโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงาน ที่มีระเบียบแบบแผนสมกับเป็นองค์กรที่ดี

6) การบริหารอาคารสถานที่และวัสดุภัณฑ์

7) การบริหารงานธุรการ ได้แก่ งานเสมียน เอกสารต่าง ๆ การเงิน และการบริการของโรงเรียน

8) การประเมินผลงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการเป็นระยะ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

Haiman, William, and Connor (1985) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน และคุณสมบัติด้านอื่น ๆ อีกหลายด้าน จึงจะทำให้บริหารงานบังเกิดผลดีต่อทุกฝ่าย ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดความสามารถ ย่อมขาดความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใส จากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

Conger (1989) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่าง ๆ

Bass (1998) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ ในฐานะเป็นผู้นำที่ต้องรับผิดชอบสถานศึกษาทั้งหมด ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องประสานงานให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี บำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งการบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่น ๆ ซึ่งโดยปกติแล้ววิชาชีพชั้นสูง มักมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ อาชีพนั้นต้องบริการแก่สังคม โดยไม่ซ้ำซ้อนกับสาขาวิชาอื่น ซึ่งอาชีพนั้นต้องบริการแก่สังคมโดยวิธีแห่งปัญญา และอาชีพนั้นต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ รวมทั้งผู้ให้บริการหรือสมาชิกของวิชาชีพชั้นสูงนั้น ต้องได้รับการศึกษาระดับสูง และจะต้องมีความประพฤติจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและต้องมีองค์กรกลางที่จะสร้างสรรค์จรรโลงความมั่นคงแห่งวิชาชีพของสมาชิก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ มีบทบาทหน้าที่ที่หลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบท ซึ่งการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่ก้าวเข้าสู่ในยุคของเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องแสดงบทบาทและใช้กลยุทธ์อย่างเต็มที่ และต้องใช้เทคนิคการบริหารระดับสูง จึงจะสามารถนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จได้

Meado (2016) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่มีหลายบทบาท เช่น บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน ผู้ประเมิน ผู้พัฒนาการดำเนินงานและประเมินโครงการ ผู้ทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน ผู้กำหนดตารางงาน ผู้จ้างครูใหม่ ผู้ปกครองและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และผู้มอบหมายงาน

DoDEA 21 (2014) ได้เสนอเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยมีบทบาทหลัก 4 ด้านดังนี้

1)กำกับดูแลการบูรณาการการเรียนการสอน การประยุกต์ใช้นวัตกรรม และการประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการกำกับดูแลกระบวนการบูรณาการการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาระบบการประเมินผลที่สามารถวัดผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างครอบคลุมและเป็นรูปธรรม

2) นำรูปแบบดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการเรียนการสอนของครู ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัล

3) สนับสนุนให้ครูได้ไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และร่วมมือกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่สามารถเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาสได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ครูได้มีการไตร่ตรองผลการปฏิบัติงานของตนเอง กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน และทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

อย่างมืออาชีพ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา โดยเปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด

4) จัดสภาพแวดล้อมที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อสถานศึกษา

Caela and Beverly (1996) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนางานอาชีพได้ ด้วยการแสดงออกบทบาท 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้อำนวยความสะดวก 2) ผู้ประเมิน 3) ผู้คาดการณ์ 4) ผู้ให้คำปรึกษา และ 5) ผู้ส่งเสริมสนับสนุน

Gorton (1983) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ว่า หมายถึง บทบาทในฐานะผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำทางด้านการสอน เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร เป็นผู้ประเมินผล และเป็นผู้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ได้แก่

1) บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทการเป็นหัวหน้า และเป็นผู้นำของหมู่คณะ

2) บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาท อันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน และเป็นรูปธรรมมากที่สุด

3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร และได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้ (1) เป็นผู้จัดการ (2) เป็นผู้นำทางการศึกษา (3) เป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย (4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (5) เป็นผู้ริเริ่ม (6) เป็นคนกลาง

Knezevich (1984) กล่าวไว้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) นำนโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติ

2) กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจนและปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

3) จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และใช้ประโยชน์อย่างรอบคอบ

4) ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน

5) ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ในการทำงานภายในองค์กร

6) ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ ในการปฏิบัติงานและบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

7) ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคล เพื่อให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีผลผลิตและการเคลื่อนตัวที่รวดเร็ว

8) รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบ

Kenneth and Jane (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1) ด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้า และเป็นผู้นำของหมู่คณะ

2) ด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์รวม ของการสั่งการภายในองค์กร ประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน และเป็นรูปธรรมมากที่สุด

3) ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร

Alrhaimi (2020) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้ 16 ประการ ดังนี้

1) บทบาทการจัดทำแนวทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) ผู้นำบุคลากร เทคโนโลยี ฐานวัสดุและเทคนิค ข้อมูลและทรัพยากรทางการเงิน โครงสร้างองค์กร เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

4) บทบาทเป็นนักวางแผน เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

5) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารในสถานศึกษา

6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อ และประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหาเป็นผู้นำ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน เป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และการพัฒนาสถานศึกษา

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สินและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูง

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน และโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงาน การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา โดยเป็นผู้วางแผนระบบการทำงานภายในโรงเรียนให้เป็นไปอย่างราบรื่น ต้องมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารงาน อีกทั้งยังเป็นศูนย์รวมความศรัทธาและความเลื่อมใสของผู้ร่วมงาน เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของบุคลากร สามารถตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้

2.1.5 คุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

การที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ได้นั้น จะต้องมีคุณลักษณะบุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ลักษณะท่าทางดีสง่าน่าเลื่อมใส หรือความยุติธรรม ตามที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านกล่าว ดังนี้

ปิยาภรณ์ พูลชัย (2565) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ เป็นลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้นำ ที่ทำให้บุคคลอื่นยอมรับ ซึ่งผู้ที่จะได้เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับนั้น จะต้องมีพรสวรรค์หรือคุณลักษณะพิเศษ ที่มีอยู่ในตัวโดยธรรมชาติ ที่เป็นคุณลักษณะเด่นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวคือ มีรูปร่างสง่างาม บุคลิกภาพดี มีความรู้ความสามารถ มีความฉลาด มีวาจาวาทศิลป์ดี มีคุณธรรม มีไหวพริบปฏิภาณดี มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่น่าศรัทธาเชื่อถือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนได้ ซึ่งคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1) High Drive หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำ ที่มุ่งสู่ความสำเร็จสูงสุด

2) แรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) คือ ความปรารถนาที่จะมีอำนาจสูง และพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และมีอำนาจที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น

3) ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ ผู้นำที่มีคุณสมบัติรักษาสัญญา และปฏิบัติตามที่พูด สัญญาความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4) ความมั่นใจ (Confidence) คือ ผู้นำมีความมั่นใจและชอบความท้าทาย ตัดสินใจด้วยความมั่นใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

5) ความรู้ทางธุรกิจ คือ ผู้นำมีความรู้เกี่ยวกับขอบเขตธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขันและเทคโนโลยี และมีความเชี่ยวชาญในด้านธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

พรทิพย์ สุขเอียด (2562) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ดี คือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการแสดงออกที่สอดคล้องกับความคาดหวัง ทั้งในระดับปัจจุบันและอนาคต เช่น ด้านภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ประกอบด้วย

1) ผู้บุกเบิก (Pioneer) มีใจรักในการค้นหาสิ่งใหม่ๆ มาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสม

3) มีความทันสมัย (Modern) ก้าวทันโลก เหตุการณ์ และเทคโนโลยี โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์

4) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development): คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา

5) นักสู้ (Determined Fighter) พร้อมที่จะแข่งขันและเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ โดยไม่ย่อท้อ

6) นักประสานงาน (Coordinator):สามารถประสานงานกับทุกฝ่าย และมีบทบาทร่วมกับภาครัฐในการประสานประโยชน์ส่วนรวม

7) มีจรรยาบรรณและจริยธรรม (Ethics) มีความรับผิดชอบในวิชาชีพ มีจริยธรรมและคุณธรรม และประพฤติตนให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน (2562) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ว่าประกอบด้วย ภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความศรัทธาและความเชื่อถือ เข้าใจองค์กรและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการแต่งกาย ท่าทางการสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส และให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ความสามารถในการบริหาร จัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ กำหนดนโยบายที่ชัดเจน สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และมีวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มีความเป็นมืออาชีพควรมีคุณลักษณะดังนี้

1) ลักษณะพื้นฐานของผู้นำ มีทักษะการเป็นผู้นำ มีอุปนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2) การศึกษา สำเร็จปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป มีความรู้ครอบคลุมเนื้อหาด้านการบริหารการศึกษา จิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น พื้นฐานการศึกษา และการค้นคว้าวิจัยบริบททางการบริหารการศึกษา

3) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีน้ำเสียงและคำพูดที่เข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน มีกิริยามารยาทที่ยอมรับของสังคม และแต่งกายเหมาะสม

4) มีความโปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น และรับผิดชอบ

5) มีความชำนาญในการบริหารจัดการศึกษา นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการทำงาน

6) มีความรู้ลึกและรู้รอบในการบริหารจัดการศึกษา ระเบียบ กฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย จิตวิทยา และการบริการ

7) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา

เบญจพร ห่อประเสริฐ (2563) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำสมัยใหม่เป็นความสามารถในการแสดงออกทางความคิด ลักษณะทางกายภาพ และพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจหรือจูงใจผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ดีประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ประพฤติดี มีธรรมประจำใจ ใช้หลักธรรมในการบริหาร มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลาง

2) ด้านการจัดระบบงาน หมายถึง พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดระบบสารสนเทศและการสื่อสาร จัดระบบเครือข่ายการประกันคุณภาพการศึกษา และบริหารจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม

3) ด้านวิชาการ หมายถึง มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครู การวิจัย และการประเมินผล

4) ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง มีความรู้ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง การบริหารทรัพยากร และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่มาประยุกต์ใช้

5) ด้านสังคมและชุมชน หมายถึง บริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม และบริหารงานในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) ด้านการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพอย่างต่อเนื่องด้วย

เสาวลักษณ์ พิมพ์สายทอง (2562) กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพยุคใหม่ 10 ประการ ดังนี้

1) กล้าตัดสินใจ มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีเหตุผล และไม่ด่วนตัดสินใจ

2) ทันสมัยและติดตามข่าวสารอยู่เสมอ โดยสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ

3) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองภาพอนาคตและวางแผนแก้ไขปัญหา

4) ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน มีความซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ

5) ประสานสิบทิศ ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยและแก้ไขปัญหาได้

6) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

7) จูงใจเพื่อนร่วมงาน ใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวใจเพื่อนร่วมงานให้กระตือรือร้นและรับผิดชอบ

8) ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค มีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไข

9) รู้จักยืดหยุ่นและปรับตัวตามสถานการณ์ โดยดำเนินงานในทางสายกลาง

10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ดำเนินงาน ตัดสินใจ และรับผิดชอบ

Sachs (1996) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่นั้น ประกอบด้วย การเข้าใจตนเอง ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องใช้ความฉลาดและไหวพริบ ในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ

2) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลหลากหลายสาขาอาชีพหรือบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

3) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ รวมทั้งให้การยอมรับนับถือในความเป็นธรรมชาติ และความสามารถของผู้อื่น

4) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องยึดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก การบริหารการศึกษา จะไม่มีความหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ จะต้องคำนึงว่าเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษา ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคม และในฐานะผู้นำจะต้องปรับปรุงการศึกษาให้เหมาะสม กับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องถือว่าตนเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ซึ่งเข้ามาให้บริการแก่บุคคลอื่น ในการที่จะช่วยให้การดำเนินงานด้านการศึกษาต่าง ๆ ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด

6) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลาย สร้างความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อ และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกฝ่ายในวงการศึกษา และในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

7) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำ มิใช่เป็นเจ้านายผู้ทรงอำนาจ

8) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องถือว่าตนเองคือ นักการศึกษาผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา

9) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องเสียสละทุกอย่าง เพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และช่วยกันสร้างสังคมที่ดีขึ้น

10) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องประสานงาน ประสานน้ำใจระหว่างชาวบ้านกับสถานศึกษา ในการดำเนินงานด้านการศึกษา

11) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องประเมินผลงานตนเองอยู่เสมอ ทั้ง 2 ลักษณะคือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการทำงานไปพร้อม ๆ กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการทำงานจะมุ่งหวังแต่ผลอย่างเดียวไม่ได้ วิธีการก็จำเป็นเช่นเดียวกัน

12) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหาร และมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่สร้างความเสื่อมเสียให้ผู้อื่นเหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร

13) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทาง เพื่อให้การบริหารงานมีความทันสมัย และเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

Dubrin (1998) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ควรมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1) ต้องมีทักษะด้านความรู้คิดหรือความเข้าใจ ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถใช้ในการคิดแก้ไขปัญหา โดยเข้าใจโครงสร้างของปัญหาและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมกับปัญหาแล้วสามารถแก้ไขปัญหาได้

2) ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะด้านบุคลิกภาพ อันเป็นความสามารถในการส่งเสริม ให้ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3) ต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ที่มีประสิทธิผลต้องเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่ถือตัว พบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เป็นนิจ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น

4) ต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

5) ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องเป็นตัวอย่างในแง่บวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในดา้นความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม ความระมัดระวังในการทำงาน ความรอบรู้ทั้งในด้านการงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6) ต้องมีสัมผัสที่อ่อนไหว ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องมีความคล่องตัวสามารถเข้าถึงหรือรู้จิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่ไม่สุภาพ ประชดประชันผู้ใต้บังคับบัญชา และการแสดงพฤติกรรมในลักษณะข่มขู่คุกคาม

7) ต้องมีความคาดหวังที่คงเส้นคงวา เพราะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ที่มุ่งหวังความเจริญก้าวหน้า อยู่ตลอดเวลาย่อมรักษาความคาดหวังที่สูงไว้ เพื่อก้าวไปสู่จุดหมายปลายทาง ไม่ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม โดยปราศจากความคาดหวัง

8) ต้องมีการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องแสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้มีการแสดงออก หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นทีม รู้จักใช้กลยุทธ์ในการจูงใจบุคลากร ให้ทำงานกับองค์กรด้วยความเต็มใจ โดยกระตุ้นและให้คำชมเชย เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

Daftly (1999) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ที่ดีที่สุด 9 ประการ ประกอบด้วย

1) ความสามารถพิเศษ (Charisma) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องมีความศรัทธา ความนับถือและไว้วางใจ เข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถชี้นำบุคคลอื่นให้ตระหนักถึงจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2) การเอาใจใส่แต่ละบุคคล (Individual Consideration) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ควรทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ที่ปฏิบัติงานใหม่

3) การกระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบ คอยกระตุ้นให้ผู้อื่นช่วยคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ

4) ความกล้าหาญ (Courage) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่ควรบังคับให้ผู้อื่นเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกับตนเองเสมอไป

5) ความไว้วางใจ (Dependability) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องรักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างมีอิสระ

6) ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

7) ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

8) การตัดสินโดยพิจารณาเหตุผล (Judgment) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องประเมินวัตถุประสงค์จากทางเลือกต่าง ๆ โดยการนำข้อเท็จจริงและประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9) การยอมรับนับถือผู้อื่น (Respect for Others) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องยอมรับฟังความคิด และข้อเสนอแนะของบุคคลอื่น ตามสถานภาพและตำแหน่ง

Hoy and Miskel (2001) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ดังนี้

1) คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ตัดสินใจจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ ถือเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจ จะได้รับการปฏิบัติกระบวนการตัดสินใจ จะไม่มีสิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจ จะได้รับการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย และเป็นการเลือกหนทางที่ดีที่สุดไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ ดังนั้น ผู้ทำการตัดสินใจต้องใช้ดุลยพินิจ คิดพิจารณาในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ

2) คุณลักษณะด้านการจูงใจ คือ การจูงใจเป็นความพยายาม ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ความต้องการของบุคคล ความสำเร็จของงาน ความต้องการในพลังอำนาจและคุณงามความดี

3) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีทักษะด้านการบริหารจัดการที่ทันสมัย วิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เกี่ยวข้อง และบริหารงานอย่างมีประชาธิปไตย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ให้นักเรียนได้รับความรู้และพัฒนาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างสมบูรณ์

4) คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ คือ สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรม ตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดเมื่อเกิดข้อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกัน เมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมี และประพฤติปฏิบัติก็ต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด

5) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ ในการติดต่อเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวมเป็นการติดต่อพูดคุยหรือประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมอย่างสงบสุข และเป็นกระบวนการบริหารการครองใจคน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ความร่วมมือร่วมใจกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีความสุขในการทำงาน สามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักพลิกแพลง ปรับตัวตามสถานการณ์ สามารถแก้ไขวิกฤตหรือพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องมีความกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นและเชี่ยวชาญทั้งในด้านการบริหารหน่วยงานและในด้านการบริหารบุคลากร โดยสร้างความตระหนักให้รับรู้ในการเปลี่ยนแปลง และผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และต้องเป็นผู้นำที่มีความพร้อมทั้งด้านสติปัญญา ร่างกายและจิตใจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ที่ต้องการประสบผลสำเร็จ จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญอยู่หลายประการ ทั้งภูมิรู้และภูมิธรรม สามารถใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหาร จัดการศึกษา รวมทั้งการติดต่อประสานงานกับบุคลากรภายในสถานศึกษาและชุมชน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยศาสตร์และศิลป์เข้ามาผสมผสาน กับความรู้ทางวิชาการอย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง คือ กระบวนการแก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้น และสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวกมาแทนที่ ความขัดแย้งเกิดขึ้น

ได้ตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไป โดยความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา และเป็นเรื่องแสนธรรมดาที่ทุกหน่วยการต้องจัดการ ซึ่งการบริหารความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นมา เพื่อรับมือสถานการณ์นั้น ๆ ในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งหลัก ได้ 6 ประการ คือ (สหธร เพชรวิโรจน์ชัย, 2566)

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เช่น ความรู้สึกรักพี่เสียดายน้อง การตัดสินใจลำบาก

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เช่น ความแตกต่างทางความเชื่อ ทัศนคติ บุคลิกภาพ

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เช่น การไม่ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่ม ความไม่สามัคคี

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เช่น การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การชิงดีชิงเด่น

5) ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intraorganizational Conflict) เช่น การขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือคนในระดับเดียวกัน

6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational Conflict) เช่น การเอาชนะทางธุรกิจ การพัฒนาสินค้าและบริการให้เหนือคู่แข่ง

ดังนั้น ความขัดแย้ง เป็นการไม่เห็นด้วยหรือการไม่ลงรอยกัน ระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ที่อาจเกิดจากสภาพความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์ และการสื่อสารที่แตกต่าง ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกัน ไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจขึ้น ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน ซึ่งความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกหนีไม่พ้น เนื่องจากในองค์กรเป็นที่รวมกันของคนหมู่มาก ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงความขัดแย้งไว้หลากหลายสามารถสรุปได้ ดังนี้

2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

วนิดา เนาวนิตย์ (2563) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปไม่สามารถตกลงกันได้และต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการเลือกที่เต็มใจหรือจำใจเลือก และการเลือกนั้นอาจขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ทำให้เกิดความไม่พอใจระหว่างกันได้ คำว่า “ความขัดแย้ง” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Conflict” ซึ่งมีรากศัพท์จากภาษา

ละตินว่า Confligere แปลว่า การต่อสู้ การทำสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไม่ไปด้วยกัน คือมีลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อบุคคลมีความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน มีนักวิชาการกล่าวไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอย” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงพอจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วย อาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546)

พงษ์ศักดิ์ ศิริโอภา (2565) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน สภาพการณ์เหล่านี้ คือ ความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากมีการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแย่งชิงกันในสิ่งเดียวกัน หรือต้องการความเท่าเทียมกัน ทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการชนะ หรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดดัน หรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียด เพราะความไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลงด้วย และมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางตรงกันข้าม

กิตติ ใจสมุทร (2565) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกัน สิ่งที่ตรงข้าม ความแตกต่าง ความไม่สัมพันธ์ ความไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความแตกต่างของบุคคลและกลุ่มคน ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเรื่องของการติดต่อประสานงาน การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติไปสู่จุดหมาย ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เท่าเทียมกัน ในสิ่งที่บุคคลต้องการ ส่งผลก่อเกิดความคับข้องใจ เก็บกด หงุดหงิด ส่งผลต่อการเป็นปรปักษ์กัน ถ้ามนุษย์รับรู้ว่ายังมีความแตกต่างอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งก็ย่อมมีอยู่ด้วย นอกเหนือจากนั้น คำนิยามของความขัดแย้งจะรวมไปถึงความคิดที่ตรงข้ามกันแบบตกขอบ การใช้เล่ห์เพทุบาย การไม่ลงรอยกัน ซึ่งต้องใช้ความพยายามสูงในการควบคุม ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มนุษยชาติมักดิ้นรนกับความขัดแย้ง มีสงครามเกิดขึ้นตลอดศตวรรษ และความขัดแย้งทำให้เกิดขึ้นหรืออาจจะโต้แย้งกันในประเด็นของด้านค่านิยม หรือเกิดการแข่งขันกันในเรื่องของอำนาจ สถานภาพ เป้าหมาย และการแย่งชิงทรัพยากร เป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นทุกเมื่อซึ่งไม่ใช่เรื่องเลวร้าย

หากความขัดแย้งนั้น สามารถคลี่คลายตัวเองและเปลี่ยนไปในทางสร้างสรรค์ นำไปสู่ข้อยุติได้หรือหาทางออกได้

ระพีพรรณ อู่อรุณ (2564) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือสถานการณ์ที่บุคคลมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน จนไม่สามารถหาข้อยุติที่น่าพอใจร่วมกันได้ หากปล่อยไว้โดยไม่จัดการ อาจนำไปสู่ความแตกแยกและส่งผลเสียต่อหน่วยงานได้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ตั้งแต่บุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม หรือองค์กรกับองค์กร สาเหตุของความขัดแย้งมักมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ความคาดหวังในบทบาทที่ต่างกัน อคติ ค่านิยมและการรับรู้ที่แตกต่างกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กัน ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน แม้ว่าคนทั่วไปมักมองความขัดแย้งในแง่ลบ แต่หากความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ก็สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ได้

ปรภัค จุลละพันธ์ (2563) อธิบายว่า ความขัดแย้งคือการไม่เห็นด้วยหรือไม่ลงรอยกันระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่า ซึ่งอาจมีสาเหตุจากความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์และการสื่อสารที่แตกต่างกัน จนทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจ ไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจ ระดับความรุนแรงของความขัดแย้งจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย การตีความข้อเท็จจริง และพฤติกรรมที่แสดงออก ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร เนื่องจากองค์กรประกอบด้วยคนจำนวนมากที่ต้องทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติ

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2562) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า หมายถึงความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กรหรือระหว่างกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ซึ่งเกิดขึ้นจากความแตกต่างในผลประโยชน์ ทรัพยากรที่มีจำกัด ลักษณะงานที่ต่างกัน หรือทัศนคติที่ไม่ตรงกัน แต่ละฝ่ายพยายามแสดงทัศนะของตนเอง ทำให้เกิดภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อยุติที่น่าพอใจร่วมกันได้ หากปล่อยปละละเลยความขัดแย้งไว้ อาจนำไปสู่ความแตกแยกหรือความอิจฉาริษยา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมขององค์กร

Katz and Kahn (1978) ที่ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือประเทศตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป โดยฝ่ายหนึ่งพยายามปกป้อง

หรือบีบบังคับเพื่อให้ได้ผลลัพธ์บางอย่าง ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ ซึ่งอาจแสดงออกผ่านทางคำพูดหรือการกระทำ

Schmidt (1974) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เช่น ข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้สึก ซึ่งแสดงออกมาให้เห็นในทิศทางที่ขัดกันจนเกิดเป็นความขัดแย้ง

Webster Dictionary (2004) ได้อธิบายความหมายคำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ว่า มาจากภาษาลาติน คือ “Confligere” ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ (Fight) การทำสงคราม (Warfare) ความไม่ลงรอยต่อกันหรือเข้ากันไม่ได้ (Incompatible) ตรงกันข้ามกัน (Opposition) จนเกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่มหรือเผ่าพันธุ์ สัมพันธภาพที่แตกต่างกันนี้ ทำให้เป็นชนวนแห่งการต่อสู้แข่งขันระหว่างกัน จะเห็นได้ว่าความขัดแย้ง คือ การไม่เข้าใจของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล อันเนื่องมาจากความแตกต่างในเรื่องความคิด การกระทำการตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มหรือบุคคล

Patterson (2012) กล่าวว่า ปัญหาความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุ ดังนี้

1) ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่หน่วยงานตั้งแต่สองหน่วยงานขึ้นไป ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างอิสระ แต่ยังต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เนื่องจากบุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างการทำงานและการเรียนรู้ที่จำกัดเฉพาะทาง ทำให้เกิดความแตกต่างในแนวคิดและแนวทางการแก้ไขปัญหา เมื่อต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงอาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

3) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ไม่ชัดเจน นำมาซึ่งความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถตกลงกันได้ถึงแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสม และเกิดความสับสนในการทำงาน

4) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือข้อความเกิดขึ้นได้เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีพื้นฐาน ความชำนาญ หรือพื้นฐานการอบรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดในการสื่อสาร และก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

5) การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น งบประมาณ วัสดุสำนักงาน หรือแม้กระทั่งทรัพยากรมนุษย์ ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งได้

Gortner (1977) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นการต่อสู้กันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร หรือเพื่อให้ได้สิ่งต่างๆ เป็นไปตามความต้องการของตน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป สาเหตุของความขัดแย้งอาจมาจากความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์และการสื่อสารที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจ ไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากในองค์กร เพราะองค์กรเป็นที่รวมของคนหมู่มาก ซึ่งย่อมมีความหลากหลายทางความคิดและความต้องการ

Thomas (1979) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือสถานการณ์ที่พฤติกรรมหรือความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่ม ถูกบุคคลหรือกลุ่มอื่นขัดขวาง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หน้าที่ของผู้บริหารคือการนำความขัดแย้งมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ให้สามารถอยู่ร่วมกับความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

David (1983) ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การที่บุคคล 2 ฝ่าย มีการรับรู้ที่ต่างกันในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าการรับรู้นั้นจะถูกต้อง หรือไม่ถูกต้องก็ตาม ที่อยู่ในความขัดแย้งและมีความรู้สึกว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

Robbins (2013) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งคือกระบวนการที่เริ่มต้นเมื่อฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าอีกฝ่ายหนึ่งกำลังส่งผลกระทบทางลบหรือทำให้ตนเองไม่พอใจ ความรู้สึกนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกัน ความรุนแรงของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ลักษณะของความขัดแย้ง การตีความสถานการณ์ และพฤติกรรมของแต่ละฝ่าย

Slyke (1999) ได้นิยามความขัดแย้งว่าเป็นการแข่งขันกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีความต้องการเป้าหมาย และความปรารถนาหรือความคิดที่เข้ากันไม่ได้ ทำให้คนเราตกลงกันไม่ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ได้แก่ การแข่งขัน การพึ่งพากันและกัน และการรับรู้ที่เข้ากันไม่ได้

Leningger (2013) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติในสังคมมนุษย์ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป มีความเห็นหรือผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ความขัดแย้งมีได้หลายรูปแบบ ทั้งที่รุนแรงเช่นสงคราม หรือแบบไม่รุนแรงเช่นการเลือกตั้งหรือการโต้แย้งทางกฎหมาย หากมีการสื่อสารที่ดี ความขัดแย้งก็สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ได้ การแข่งขันอย่างสันติสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและนำไปสู่ความสำเร็จทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง

Stoner (1978) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งในองค์กร คือ การตกลงกันไม่ได้ระหว่างสมาชิกในองค์กร หรือกลุ่มตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าขึ้นไป โดยความขัดแย้งนั้น เกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคน จำเป็นต้องร่วมกันในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม และการรับรู้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Morris (2004) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน สภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สอดคล้องกัน ความไม่ลงรอยกันทางด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม ความเชื่อ หรือทัศนคติที่แตกต่างกัน

Howard (2003) ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า มันคือสถานการณ์ที่คู่กรณีตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปพยายามยืนยันความคิดและเป้าหมายของตนเอง โดยเชื่อว่าไม่สามารถหาจุดลงตัวร่วมกันได้ อย่างไรก็ตาม Howard มองว่าความขัดแย้งไม่ได้นำไปสู่ความรุนแรงเสมอไป และเป็นเรื่องปกติที่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีการที่สันติ

Thomas and Kilmann (1978) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของเหตุการณ์ความขัดแย้ง มักพบว่าจะมีคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ถูกกระทำหรือสูญเสีย การกระทำเหล่านี้ก่อให้เกิดความรู้สึกคับข้องใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอารัดเอาเปรียบ ใส่ร้ายป้ายสี และการไม่ยอมรับ

Bercovitch (1984) ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งคือสถานการณ์ที่ทำให้เป้าหมายหรือค่านิยมระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถไปด้วยกันได้ ตามความหมายนี้ การจะเกิดความขัดแย้ง

หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเงื่อนไข ไม่ว่าจะเป็นทางสังคมหรือส่วนตัว ที่จะทำให้เกิดความเข้ากันไม่ได้ดังกล่าว

Greenberg and Baron (1997) ได้นิยามความขัดแย้งคือกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่ามีการกระทำที่ส่งผลกระทบในทางลบ หรือก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การไม่พอใจในความคิดหรือกระทำของฝ่ายตรงข้าม ไม่เข้าใจเป้าหมายหรือมีความเข้าใจผิดในการกระทำของอีกฝ่าย แก่งแย่งสิ่งเดียวกัน การไปให้ถึงเป้าหมายเป็นอุปสรรคต่อกัน ไม่ต้องการสื่อสารพูดคุยกัน มีสาเหตุจากค่านิยม เป้าหมาย วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้ หากไม่สามารถตกลงกันได้ จะทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นปรปักษ์ต่อกัน สร้างอคติและส่งผลกระทบต่อคนในสังคมทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล องค์กรตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า เมื่อปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่ต้องกัน ส่งผลให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ราบรื่น และเกิดอุปสรรคในการทำงาน

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่ตรงกัน ส่งผลให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ราบรื่น และเกิดอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งต้นตอและสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น มีสาเหตุมาจากผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย ตลอดจนการถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือปัญหาจากการใช้อำนาจทั้งที่ชอบและมิชอบ เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาความขัดแย้ง ตั้งแต่ระดับบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มคน บุคคลกับหน่วยงานของรัฐ หรือระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง ทำให้ความขัดแย้งบางกรณีมีความรุนแรง จนทำให้ปัญหากลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง และขยายวงกว้าง ก่อให้เกิดความสูญเสียอันใหญ่หลวง จนก่อให้เกิดความเสียหายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ดังนี้

สุธาวัลย์ จิรันดร (2564) ได้มองความขัดแย้งเป็น 3 แนวคิด คือ

1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View Conflict) เป็นมุมมองที่ล้าสมัยว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีและส่งผลเสียต่อองค์กร ลักษณะของความขัดแย้ง ต้องหลีกเลี่ยงความรุนแรง การทำลายล้างและความไร้เหตุผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร โดยการออกกฎระเบียบ เพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไป

2) แนวคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation View Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ถูกมองว่าเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับทุกกลุ่ม ทุกสังคม และทุกองค์กร ไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ แนวคิดนี้สนับสนุนการยอมรับเรื่องความขัดแย้ง เนื่องจากบางครั้งความขัดแย้งอาจมีผลดีต่อการทำงาน และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นในกลุ่มได้

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View Conflict) มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็น ทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรมีความสงบสุข สามัคคี และร่วมมือกัน การมีความเห็นตรงกันอาจทำให้เกิดความหดหู่ เกียจคร้าน ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ บางครั้งจึงควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง แต่ควรรักษาให้อยู่ในระดับต่ำ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม

วนิดา เนาวนิตย์ (2563) สรุปเกี่ยวกับแนวคิดความขัดแย้งได้ เป็น 2 แนวคิดหลัก คือ แนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ โดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ส่วนแนวความคิดแบบสมัยใหม่ มองว่าผู้บริหารควรที่จะทำความขัดแย้ง ให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กร และได้ให้ทัศนะและความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 สมัย คือ

1) แนวคิดแบบเก่า เป็นแนวคิดที่เห็นว่าความขัดแย้ง คือ ความผิดพลาดบางอย่างในองค์กร ดังนั้น จึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมด ยุคที่เชื่อว่าองค์กรที่ดีต้องราบรื่น

2) แนวคิดสมัยใหม่ มุ่งเน้นไปที่การกระทำ เชื่อกันว่าความขัดแย้งเกี่ยวกับความปรารถนา และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร บางครั้งความขัดแย้งก่อให้เกิดแนวคิดที่ดี และเป็นประโยชน์และวิธีการชี้ให้เห็นปัญหา และแนวทางแก้ไขที่ดีกว่า แต่ถ้าหากมีความขัดแย้งรุนแรงมากเกินไป ก็ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ ผู้บริหารจึงต้องรู้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร

3) ความคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตองค์กร มีข้อดีและข้อเสีย สนับสนุนให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากความขัดแย้งทุกรูปแบบ องค์กรที่ไม่มี

ความขัดแย้งมักจะชะงักงันและหยุดนิ่ง องค์กรที่มีความขัดแย้งในปริมาณที่เหมาะสม จะช่วยให้มีความกระตือรือร้น ไหวพริบ และมีความคิดสร้างสรรค์

Stoner (1978) ได้สรุปเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของความขัดแย้งว่า

1) แนวคิดสมัยเดิม มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น และเป็นผลร้ายต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาด ของการบริหารในการออกแบบ องค์กรและการบริหารขององค์กร อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์กร และทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหาร คือ ต้องขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2) แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และยุติความขัดแย้งได้ทันท่วงที

สำหรับทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้น มีพัฒนาการจากทฤษฎีดั้งเดิม ที่เป็นแนวคิดชั้นคลาสสิก ก่อนที่จะมีการพัฒนาและขยายให้กว้างขวางขึ้น ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง ไว้ดังนี้ (กิตติ ใจสมุทร, 2565)

1) ทฤษฎีความขัดแย้งตามแนวคิดของ Socrates (1997) นักปราชญ์ชาวกรีกโบราณที่เน้นการใช้การสนทนาและการโต้แย้งเพื่อแสวงหาความรู้ที่ถูกต้องและมีเหตุผล โดยมองว่าความขัดแย้งคือการเผชิญหน้าระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ ผู้ถามจะตั้งคำถามจนกว่าผู้ตอบจะไม่สามารถโต้แย้งได้อีกต่อไป และยอมรับในที่สุด ผู้ถามจึงจะเฉลยคำตอบที่ถูกต้อง ซึ่งเรียกว่า “ความขัดแย้งเชิงตรรกะ” เป็นวิธีการสอนที่โสเครตีสใช้กับศิษย์และผู้คนในยุคนั้น

2) ทฤษฎีความขัดแย้งของ Kant (2001) นักทฤษฎีความขัดแย้งชาวเยอรมัน ที่อธิบายว่า ความขัดแย้งเริ่มต้นจากข้อเสนอ (Thesis) ตามมาด้วยข้อแย้ง (Antithesis) ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง คานท์ยังกล่าวอีกว่า มนุษย์ทุกคนมีความขัดแย้งภายในตนเอง และมีแนวโน้มที่จะเห็นแก่ตัวเอาเปรียบผู้อื่น ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

3) ทฤษฎีความขัดแย้งตามแนวคิดของ Hegel (1987) เป็นนัก ทฤษฎีความขัดแย้งชาวเยอรมัน โดยมองว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อรัฐหนึ่งพยายามที่จะครอบครองและควบคุมอีกรัฐหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่สงครามระหว่างรัฐ ซึ่งถือเป็นความขัดแย้งทางประวัติศาสตร์

4) ทฤษฎีความขัดแย้งตามแนวคิดของ Feuerbach (1987) gปีนนักทฤษฎีความขัดแย้งชาวเยอรมันอีกท่านหนึ่ง อธิบายว่ามนุษย์ทุกคนมีแนวโน้มที่จะเห็นแก่ตัวและต้องการครอบครองสิ่งต่างๆ ให้ได้มากที่สุด เมื่อไม่สามารถครอบครองได้ตามความต้องการ ก็จะเกิดความขัดแย้งและการแข่งขันกัน ซึ่งเรียกว่า “ความขัดแย้งทางวัตถุ”

5) ทฤษฎีความขัดแย้งตามแนวคิดของ Mark (1904) มองว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ควบคู่กันอย่างแยกไม่ออก โดยความขัดแย้งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของชีวิตและเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม จุดเริ่มต้นของความขัดแย้งนั้น Marx เชื่อว่ามาจากความแตกต่างทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มต่างๆ ในสังคม ซึ่งมีความต้องการและผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและการเมืองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แนวคิดของ Marx จึงให้ความสำคัญกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ การต่อสู้ระหว่างชนชั้น การแสวงหาผลประโยชน์ และการปฏิวัติเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม

6) ทฤษฎีความขัดแย้งตามแนวคิดของ Weber (1968) เน้นย้ำว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั่วไปในสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลต่างต้องการบรรลุความต้องการของตนเอง แต่ถูกต่อต้านจากบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือผลประโยชน์ที่จำกัด นอกจากนี้ Weber ยังมองว่าการแข่งขันก็เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง แม้ว่าจะมีกฎกติกาที่ยอมรับร่วมกัน แต่ผลลัพธ์ของการแข่งขันที่แพ้ชนะก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

7) ทฤษฎีความขัดแย้งตามแนวคิดของ Simmel (1968) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันมองว่าความขัดแย้งเป็นรูปแบบหนึ่งของการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มักเกิดขึ้นในกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายสามารถบ่งบอกถึงลักษณะความสัมพันธ์และความสามัคคีภายในกลุ่มได้ นอกจากนี้ ความสามัคคีภายในกลุ่มเองก็อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้เช่นกัน

8) ทฤษฎีความขัดแย้งตามแนวคิดของ Mosca (1939) นักสังคมวิทยาชาวอิตาลี เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาในสังคม ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความก้าวหน้าและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสังคมอีกด้วย

9) ทฤษฎีความขัดแย้งตามแนวคิดของ Coser (1965) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยพยายามชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งนั้นมีทั้งด้านดีและด้านเสีย ซึ่งอาจนำไปสู่ความสามัคคีหรือความแตกแยกได้ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งกับคนภายนอกกลุ่ม มักจะช่วยสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในกลุ่มได้

Rahim (2002) กล่าวว่าการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ที่สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการลดหรือระวังความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไปและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่าง ๆ

Robbin (1983) ได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) แนวคิดแบบประเพณีนิยม แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในแง่ลบอย่างสิ้นเชิง โดยโทษบุคคลและมองข้ามสาเหตุเชิงโครงสร้างหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

2) แนวพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่และซับซ้อน ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นพลังบวกที่ส่งเสริมการทำงานได้ เนื่องจากกำจัดไม่ได้และบางครั้งยังมีประโยชน์ จึงควรจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

3) แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interaction View) แนวคิดปัจจุบันมองว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังบวกที่ส่งเสริมการทำงานแล้ว บางครั้งยังจำเป็นต่อประสิทธิภาพของกลุ่มองค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดนิ่ง ความขัดแย้งที่พอเหมาะช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว การประเมินตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งที่ดีคือความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและพัฒนาบุคคล ในขณะที่ความขัดแย้งที่ไม่ดีคือความขัดแย้งที่ขัดขวางการทำงานของกลุ่มจากแนวคิดของ Robbin (1983) ได้เสนอเป็นแนวคิด 2 แนว คือ แนวคิดเดิมกับแนวคิดปัจจุบัน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbin

แนวคิดเดิม		แนวคิดใหม่	
1	ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันการทำงานไม่ให้มีประสิทธิภาพ	1	ความขัดแย้งอาจเป็นแรงผลักดันให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2	ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มีความขัดแย้ง	2	ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 2.1 แสดงความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbin (ต่อ)

แนวคิดเดิม		แนวคิดใหม่	
3	สามารถป้องกันความขัดแย้งได้	3	ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4	ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นจากความบกพร่องในการบริหารจัดการ	4	ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับเป้าหมาย และค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5	ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว	5	ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแกปัญหา
6	โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุม และปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	6	มีปัจจัยหลายอยางที่จะส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

ที่มา: Robbin, 1983

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า จากแนวคิดเดิมที่มองว่าความขัดแย้งเป็นภัยคุกคามที่ต้องกำจัด เพราะบ่อนทำลายขวัญและประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้องค์กรแตกแยกและหยุดชะงัก แนวคิดปัจจุบันกลับมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่อาจนำมาซึ่งประโยชน์ได้ หากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งอาจกลายเป็นองค์กรที่เฉื่อยชา ขาดการพัฒนา ในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยกระตุ้นการทำงาน สร้างสรรค์และผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง สามารถสรุปสาเหตุของความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้ง ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงแนวคิดสาเหตุของความขัดแย้ง และแนวคิดการจัดการความคัดแย้ง

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง		Filley, 1975	Katz & Kahn, 1978	Stoner, 1978	Morris, 2004	Howard, 2003	Thomas & Kilmann, 1978	Bercovitch, 1984	Greenberg & Baron, 1997	Gordon, 2002	Robbins, 1998	ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2547	อัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง, 2557	วันชัย วัฒนศัพท์, 2555
สาเหตุของความขัดแย้ง	กระบวนการทางสังคม	/						/						
	ความเชื่อ/ ค่านิยม	/		/	/	/		/					/	/
	ปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	ความต้องการหรือผลประโยชน์ของตนเอง		/		/				/		/			/
	ความไม่เท่าเทียมกันทางอิทธิพลหรืออำนาจ								/	/				/
การจัดการความขัดแย้ง	การแข่งขัน						/							
	การร่วมมือ						/							
	การหลีกเลี่ยง	/					/							
	การยินยอม						/							
	การประนีประนอม	/					/							

ที่มา: สรุปโดยผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในอดีตความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งเลวร้ายที่ไร้ประโยชน์ต่อองค์กร ควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป แต่ปัจจุบัน แนวคิดนี้ได้เปลี่ยนไป ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร และหากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจเป็นพลังขับเคลื่อนที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว พัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

สรุปได้ว่าความขัดแย้ง คือ ภาวะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ จำเป็นต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่เต็มใจหรือไม่เต็มใจก็ตาม และอาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความไม่พอใจ อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งไม่ได้มีแต่

ข้อเสีย เพราะอาจนำไปสู่ความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ แต่หากความขัดแย้งรุนแรง ก็สามารถแก้ไขได้ด้วยกระบวนการที่เหมาะสม

2.2.3 ประเภทและสาเหตุของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในสังคม โดยเฉพาะในองค์กรที่นายจ้างและลูกจ้างต่างมีเป้าหมายและความต้องการที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นจากความไม่พอใจต่อสิ่งที่ได้รับหรือการกระทำของอีกฝ่าย เช่น การไม่ได้รับความช่วยเหลือ การถูกเอาเปรียบ หรือการถูกใส่ร้ายป้ายสี ซึ่งแต่ละฝ่ายก็พยายามแสดงเหตุผลและความคิดเห็นของตนเอง หากความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม จะส่งผลกระทบต่อพนักงานและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพราะพนักงานซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นลบและเต็มไปด้วยความขัดแย้งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้นิยามของประเภทและสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

Hellriegel and Slocum (1970) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1) ความขัดแย้งในตนเอง คือ ภาวะที่บุคคลรู้สึกขัดแย้งภายในจิตใจของตนเอง เมื่อต้องตัดสินใจเลือกระหว่างสิ่งที่ต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ ภาวะที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป มีความเห็นหรือความเชื่อที่แตกต่างกัน จนไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย ได้แก่

2.1) ความขัดแย้งแบบศูนย์รวม เป็นความขัดแย้งที่ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์แบบตรงกันข้าม คือ ฝ่ายหนึ่งได้มาก อีกฝ่ายหนึ่งจะเสียมาก (ผลรวมเป็นศูนย์)

2.2) ความขัดแย้งแบบผสม: เป็นความขัดแย้งที่ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายไม่จำเป็นต้องตรงกันข้ามเสมอไป อาจมีการร่วมมือและการแข่งขันเพื่อแสวงหาผลประโยชน์สูงสุด

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเดียวกันในองค์กร

4) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กัน แต่มีเป้าหมาย นโยบาย วิธีการทำงาน หรือผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน

ความคิดเห็นของ Hellriegel and Slocum (1970) สอดคล้องกบจากการศึกษาของ March and Simon (1958) พบว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลมีต่อการกระทำของตนเอง แบ่งออกเป็น

1.1) รักพี่เสียดายน้อง (Approach-Approach Conflict) เป็นความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว

1.2) หนีเสือปะจระเข้ (Avoidance-Avoidance Conflict) เป็นความรู้สึกที่ไม่ต้องการไม่ปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง

1.3) เกลียดตัวกินไข่ (Approach-Avoidance Conflict) คือ มีทั้งสิ่งที่พอใจไม่พอใจอยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกัน

2) ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อบุคลากรที่มีความแตกต่างทางความคิด ค่านิยม ทัศนคติ หรือแม้แต่ผลประโยชน์ส่วนตัว ต้องมาทำงานร่วมกัน ปัจจัยเหล่านี้ รวมไปถึงการจำกัดของทรัพยากร งบประมาณ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ล้วนเป็นชนวนเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

3) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-Organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กร หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่น ผลประโยชน์ขัดกัน

Luthans (1978) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ

1) ความขัดแย้งตามลำดับขั้น เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคนต่างระดับกันในสายการบังคับบัญชา เช่น ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือหัวหน้างานกับลูกน้อง

2) ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มงานต่างๆ ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน

3) ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานหลัก (Line) ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร กับหน่วยงานสนับสนุน (Staff) ที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานหลัก

4) ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานทางการและไม่เป็นทางการ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการตามโครงสร้างขององค์กร กับหน่วยงานที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือผลประโยชน์บางอย่าง

Walton and Mckersie (1965) ได้จัดแบ่งประเภทความขัดแย้ง โดยพิจารณาตามสภาพหรือสภาวะปัญญาหรืออารมณ์ ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (Substantive Issues) เกี่ยวกับการตกลงกันไม่ได้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติแข่งขันกันในด้านทรัพยากรชนิดเดียวกัน มีแนวคิดแตกต่างกันเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และบทบาทที่สัมพันธ์กัน เป็นต้น

2) ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional Issues) เกี่ยวกับความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างคู่แข่งขัน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความโกรธเคือง ไม่ไว้วางใจกัน ด่าทอกัน เกรงกลัวและปฏิเสธกันและกัน เป็นต้น

Robbins (2007) กล่าวว่า ระยะของความขัดแย้ง (Conflict States) มีเนื้อหาครอบคลุมตั้งแต่สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งและผลลัพธ์ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 5 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การเริ่มก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอยกัน (Potential Opposition or Incompatibility) ระยะนี้จะพบเงื่อนไขที่แสดงให้เห็นว่า มีโอกาสเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 ประการ ได้แก่ (1) ด้านการสื่อสาร (Communication) (2) ด้านโครงสร้าง (Structure) และ (3) ด้านตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables)

(1) ด้านการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารอาจมีส่วนทำให้เกิดการเข้าใจผิดเนื่องจากการใช้คำเฉพาะในแต่ละกลุ่ม หรือการเลือกใช้คำที่มีความหมายแฝง อาจเพื่อต้องการสื่อให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจไปอีกอย่าง และการแสดงออกด้านลักษณะของท่าทางและน้ำเสียงก็มีส่วนทำให้การสื่อสารนั้น ถูกตีความแตกต่างกันออกไปตามแต่บุคคล โดยเฉพาะหากข้อมูลถูกปรับปรุง บิดเบือนให้เกิดความเข้าใจผิด เพื่อต้องการให้บรรลุผลบางประการ

(2) ด้านโครงสร้าง (Structure) ขนาดของกลุ่มและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละบุคคล มีส่วนที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจาก หากองค์กรมีเป้าหมายที่ใหญ่ และกดดันให้พนักงานต้องทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น ด้วยเงื่อนไขด้านเวลา ทำให้ผู้ร่วมงานถูกกระตุ้น มีความทะเยอทะยาน แย่งชิงทรัพยากร มีเป้าหมายว่าต้องการทำงานให้สำเร็จตามที่ถูกคาดหวัง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

(3) ด้านตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) คือ ความแตกต่างที่มาจากคุณลักษณะ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ของแต่ละคน ล้วนเป็นตัวกำหนด ที่ทำให้เรามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเพื่อนร่วมงานบางคน เช่น ไม่ชอบวิธีการทำงาน ไม่ชอบน้ำเสียง การพูด กิริยา

ท่าทางต่าง ๆ หรือมีความเชื่อทางลัทธิศาสนาที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งโอกาสที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

ระยะที่ 2 ระยะรับรู้ถึงความขัดแย้งจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Cognition and Personalization) จากการเริ่มก่อตัวของความขัดแย้งในระยะที่ 1 ทำให้เกิดการรับรู้ว่าความขัดแย้งนี้จะส่งผลกระทบต่อตนเอง ก็จะรู้สึกต่อต้านซึ่งการรับรู้นั้นมี 2 ระดับ คือ (1) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) คือ รับรู้ว่ามีความขัดแย้งแต่สิ่งนั้นอาจไม่ได้ทำให้ตนสูญเสียอะไร (2) การรับรู้ความขัดแย้งที่มีอารมณ์เกี่ยวข้องด้วย (Felt Conflict) อาจเป็นความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัย ถูกคุกคาม เกิดภาวะวิตกกังวลใจ

ระยะที่ 3 ระยะความตั้งใจแสดงออก เมื่อเกิดความขัดแย้ง เมื่อแต่ละฝ่ายรับรู้ว่าเกิดความขัดแย้ง จะมีการแสดงออกแตกต่างกัน โดยแต่ละกลุ่มจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหา โดยเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เช่น บางคนให้ความร่วมมือ คือ พยายามตอบสนองความต้องการของฝ่ายตรงข้าม หรือบางคนต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามสนองความต้องการของตนเอง ทำให้เกิดวิธีการจัดการความขัดแย้ง

ระยะที่ 4 ระยะการแสดงพฤติกรรม เมื่อเกิดความขัดแย้งแต่ละคน จะใช้วิธีการแสดงออกแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้วิธีแก้ปัญหา โดยหากบุคคลนั้นขาดทักษะ อาจทำให้ใช้ท่าทางหรือวาจาแสดงออกชวนทะเลาะ หรือตอบโต้ด้วยวิธีต่าง ๆ จนนำไปสู่ปัญหาที่บานปลาย

ระยะที่ 5 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ปรากฏทั้งด้านบวกและด้านลบ เนื่องจากความขัดแย้งในการทำงานในองค์กร สามารถทำให้ปัญหาที่เคยถูกละเลย ได้รับความสนใจอีกครั้ง และทำให้คนทั้งสองฝ่ายรับรู้และเข้าใจ หาวิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ เกิดแรงจูงใจและสร้างแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน แต่ผลในด้านลบจะทำให้เกิดการต่อต้านการทำงาน มีอารมณ์เชิงลบ เกิดอคติต่อกันและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

สุธาวัลย์ จิรันดร (2564) กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้ง ดังนี้

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) อาจเกิดจากความรู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถของตน ซึ่งอาจส่งผลต่อคนรอบข้าง ทำให้งานล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อตัวบุคคลเอง หรือรวมถึงบุคคลรอบข้าง และส่งผลกระทบต่อองค์กร

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ในแต่ละองค์กรประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับ และตำแหน่งหน้าที่ ที่แตกต่างกันไป ซึ่งแต่ละบุคคล

ล้วนมีแนวความคิดแตกต่างกัน จากการอบรมเลี้ยงดูและประสบการณ์ในชีวิต ทำให้มีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Intra-Group Conflict) กลุ่มในองค์กร หมายถึง บุคลากรในแต่ละฝ่าย หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของกลุ่ม โดยหากมีสมาชิกคนใดปฏิบัตินอกเหนือ หรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม หรือมีแนวคิดที่ต่างออกไป ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งได้

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) ในแต่ละองค์กรประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในบางครั้งบางกลุ่ม อาจได้รับผลประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียมกัน หรือมีวิธีปฏิบัติงานที่ขัดกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

5) ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-Organizational Conflict) สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

5.1) ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งด้านวิธีการปฏิบัติงาน

5.2) ความขัดแย้งระหว่างแผนกของบุคลากรในระดับเดียวกัน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากร

5.3) ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงาน และทีมงาน (Line-Staff Conflict)

5.4) ความขัดแย้งจากการกำหนดบทบาทไม่ชัดเจน (Role Conflict)

6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-Organizational Conflict) เกิดจากการต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือการแข่งขันแย่งชิงกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกัน โดยหากมีความขัดแย้งสูง จะส่งผลให้องค์กรพยายามที่จะเข้าครอบครองแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลส่วนแบ่งของตลาด อาจมีการเจรจาเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

กิตติ ใจสมุทร (2565) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กรมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของเป้าหมาย วิธีการทำงาน หรือผลประโยชน์ รวมไปถึงความขัดแย้งทางอารมณ์หรือบุคลิกภาพ ที่มักมีสาเหตุจากความแตกต่างของค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ หรือแม้แต่การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพิจารณาความขัดแย้งตามสถานการณ์จริง จะช่วยให้เราเข้าใจปัญหาและหาแนวทางแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความขัดแย้ง คือ ภาวะที่ไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีสาเหตุจากความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์ หรือ

การสื่อสารที่ผิดพลาด ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ ความขุ่นเคือง หรือความคับข้องใจ และส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กรที่มีคนจำนวนมากโดยประเภทของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งออกตามสภาพการณ์ได้ 6 ประเภท ดังนี้

1) ความขัดแย้งภายในตน (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในบุคคล มักเกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องระหว่างบทบาทและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย กับความรู้สึกส่วนตัว เช่น ความคิด อารมณ์ ค่านิยม หรือความเอนเอียงทางใจ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเครียดได้ หากบุคคลนั้นไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ความขัดแย้งภายในตนเองยังเป็นชนวนเหตุของความขัดแย้งในระดับอื่นๆ อีกด้วย โดยความขัดแย้งภายในตนสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1.1) ความขัดแย้งแบบชอบทั้งคู่ เป็นความขัดแย้งแบบ “กลืนไม่เข้าคายไม่ออก” เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเลือกระหว่างสองทางเลือกที่ดีหรือน่าสนใจพอกัน ทำให้ตัดสินใจได้ยาก เช่น การได้รับข้อเสนอให้ทุนเรียนต่อปริญญาโท ในขณะเดียวกันก็ได้รับการทาบทามให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นในหน้าที่การงาน

1.2) ความขัดแย้งแบบชอบสิ่งหนึ่ง แต่ไม่ชอบอีกสิ่งหนึ่ง เป็นความขัดแย้งแบบ “ได้อย่างเสียอย่าง” เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจำเป็นต้องยอมรับทั้งสองด้านไปพร้อมๆ กัน เช่น การสอบเข้ามหาวิทยาลัยในคณะที่ต้องการได้ แต่ต้องไปเรียนไกลบ้านเกิด

1.3) ความขัดแย้งแบบไม่ชอบทั้งคู่ เป็นความขัดแย้งแบบ “สองร้าย” เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับสองทางเลือกที่ไม่พึงพอใจทั้งคู่ ทำให้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก เช่น ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ พนักงานอาจต้องเลือกระหว่างการถูกพักงาน หรือการยอมรับการลดเงินเดือนหรือโบนัส

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร มักมีสาเหตุจากความแตกต่างทางความคิด ค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพ บทบาท หรือเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ความขัดแย้งประเภทนี้อาจเกิดขึ้นระหว่างคนต่างระดับกันในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานกันก็ได้

3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม (Interpersonal and Group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็นหรือเป้าหมายที่แตกต่างจากกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งกับสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ วิธีการทำงาน หรือการจัดสรรทรัพยากร ความขัดแย้งนี้ส่งผลให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมต่อต้านกลุ่ม เช่น การไม่เห็นด้วยกับการจัด

กิจกรรมของกลุ่ม และไม่เข้าร่วมกิจกรรม ทำให้บุคคลนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม หรือถูกกีดกันออกจากกลุ่ม

4) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Inter-Group Conflict) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกภายในกลุ่มมีความคิดเห็นหรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งมักมีสาเหตุมาจากการแย่งชิงทรัพยากรหรือผลประโยชน์ที่จำกัด ความขัดแย้งนี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน และทำให้เกิดความขัดแย้งในวงกว้างขึ้นได้ เช่น การรวมตัวกันของพนักงานเพื่อเรียกร้องสวัสดิการที่เป็นธรรม

5) ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อบุคลากรที่มีความแตกต่างทางความคิด ค่านิยม ทัศนคติ หรือแม้แต่ผลประโยชน์ส่วนตัว ต้องมาทำงานร่วมกัน ปัจจัยเหล่านี้ รวมไปถึงการจำกัดของทรัพยากร งบประมาณ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ล้วนเป็นชนวนเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-Organization Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรเกิดขึ้นเมื่อองค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไป มีความขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ เป้าหมาย หรือทรัพยากร ซึ่งอาจนำไปสู่การแข่งขัน หรือการต่อสู้เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบ เช่น การดึงตัวบุคลากรที่มีความสามารถสูงจากบริษัทคู่แข่ง

ปรภัค จุละพันธ์ (2563) ได้แบ่งชนิดของความขัดแย้งไว้ 4 ชนิด คือ

1) ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่าง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความต้องการหรือผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้องกัน

2) ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิด เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแม้ว่าทุกฝ่ายจะมีผลประโยชน์ร่วมกัน แต่การกระทำของแต่ละฝ่ายกลับไม่สอดคล้องกัน

3) ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารที่ผิดพลาด เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแม้ว่าทุกฝ่ายจะมีผลประโยชน์ร่วมกัน แต่การสื่อสารที่ผิดพลาดทำให้เกิดความเข้าใจผิด

4) ภาวะที่ปราศจากความขัดแย้ง ภาวะที่ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และร่วมมือกันอย่างราบรื่น

นิดา ประพฤติธรรม (2563) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง ดังนี้

1) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งอาจมีสาเหตุจากความเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือความขัดแย้งทางอารมณ์

2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มย่อยต่างๆ ซึ่งอาจมีสาเหตุจากความแตกต่างของเป้าหมาย ผลประโยชน์ หรือวิธีการทำงาน

3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานกับภายนอก เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานภายในองค์กร กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกองค์กร ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางธุรกิจ

วนิดา เนาวนิตย์ (2563) ได้การแบ่งประเภทของความขัดแย้ง โดยพิจารณาดูจากช่องทางการไหลของการสื่อสาร (Communication Flow) มาประยุกต์ใช้กับระดับของความขัดแย้งได้ดังต่อไปนี้

1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นของสายบังคับบัญชา มักมีสาเหตุจากการสั่งการ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม หรือปัญหาภาวะผู้นำ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับพนักงานในสายงานเดียวกัน

2) ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน มักมีสาเหตุจากการสื่อสาร การประสานงาน หรือความร่วมมือที่ไม่ราบรื่น เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายผลิตกับผู้จัดการฝ่ายขาย

3) ความขัดแย้งตามแนวทแยง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานที่อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน และไม่ได้อยู่ในสายงานเดียวกัน มักมีสาเหตุจากความสัมพันธ์ในการทำงาน การประสานงาน หรือการควบคุม เช่น ความขัดแย้งระหว่างพนักงานขายกับพนักงานบัญชี

ความขัดแย้งในองค์กรมีสาเหตุหลากหลาย มักเกิดขึ้นจากความไม่พอใจต่อสิ่งที่ได้รับหรือการกระทำจากเพื่อนร่วมงาน เช่น การไม่ได้รับความช่วยเหลือ การถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือการถูกใส่ร้ายป้ายสี ซึ่งแต่ละฝ่ายก็พยายามแสดงเหตุผลและความคิดเห็นของตนเอง หากความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม จะส่งผลกระทบต่อพนักงาน และอาจนำไปสู่ผลกระทบที่รุนแรงต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ เนื่องจากพนักงานต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความขัดแย้งตามระดับการสื่อสาร 5 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ (ปรภัค จุละพันธ์, 2563)

1) ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นภาวะที่บุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งในจิตใจของตนเอง เมื่อต้องตัดสินใจเลือกระหว่างทางเลือกหลายทาง ซึ่งอาจเกิดจากเป้าหมาย ค่านิยม หรือความต้องการที่แตกต่างกันซึ่งสามารถแบ่งได้ 3 ชนิด คือ

1.1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคล เป็นสถานการณ์ที่บุคคลมีตัวเลือกหลายทาง ซึ่งทุกทางเลือกล้วนมีข้อดี

1.2) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการที่จำเป็นต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง เป็นสถานการณ์ที่บุคคลต้องเลือกระหว่างทางเลือกที่ล้วนแต่มีข้อเสีย

1.3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลในทางบวกและผลในทางลบ เป็นสถานการณ์ที่บุคคลต้องเลือกระหว่างทางเลือกที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์กัน ไม่ว่าจะเป็นในบริบทของการทำงาน หรือในชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากความเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือความแตกต่างในเรื่องต่าง ๆ

3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ซึ่งแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความเห็นหรือเป้าหมายที่ขัดแย้งกันความขัดแย้งในลักษณะนี้ สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งกับกลุ่มที่มีสถานะเท่าเทียมกันหรือกลุ่มที่มีสถานะแตกต่างกัน และสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งภายในองค์กรเดียวกัน หรือระหว่างองค์กร

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) คือสถานการณ์ที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป มีเป้าหมาย ผลประโยชน์ หรือวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน และเมื่อกลุ่มเหล่านี้ต้องมามีปฏิสัมพันธ์กัน ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ สาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่มาจากการที่แต่ละกลุ่มต้องการรักษาสิทธิและผลประโยชน์ของตนเอง และไม่อยากให้กลุ่มอื่นเข้ามาเอาเปรียบหรือแย่งชิงผลประโยชน์ไป แต่ในบางกรณี ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็อาจเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-Organization Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องทำงานร่วมกันในองค์กร โดยมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป เช่น เป้าหมายที่แตกต่างกัน วิธีคิดหรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

5.1) ความขัดแย้งต่างระดับ เป็นลักษณะความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีระดับบังคับบัญชาต่างกัน เช่น การออกนโยบายจากผู้บังคับบัญชา แต่ทำให้เกิดความไม่พอใจในตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็นำมาซึ่งความขัดแย้งได้

5.2) ความขัดแย้งระดับเดียวกัน เป็นลักษณะความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีระดับบังคับบัญชาใกล้เคียงกัน (หรือระดับเดียวกัน) นำมาซึ่งปัญหาในการทำงานด้านต่าง ๆ เช่น ไม่ต้องการประสานงานกัน ใช้คนกลางสื่อสารหรือทำงานแทนตัวเอง ทำให้งานล่าช้า หรือไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร

5.3) ความขัดแย้งในบทบาท ลักษณะความขัดแย้งในแนวทแยง (Diagonal Conflict) เกิดขึ้นกับบุคลากรที่ทำงานข้ามสายงานและข้ามระดับ เช่น ฝ่ายเลขานุการ ปฏิบัติหน้าที่บางอย่างแทนฝ่ายบัญชี เนื่องจาก เห็นว่าตนเองทำงานเร็วกว่า ทำให้เกิดความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ ทั้งด้านการก้าวก่ายหรือทำให้พวกเขาถูกมองว่า ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายประเภทของความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของความขัดแย้ง โดยพิจารณาดูจากช่องทางการไหลของการสื่อสาร (Communication Flow) มาประยุกต์ใช้กับระดับของความขัดแย้งได้ ซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบ เช่น ความขัดแย้งตามแนวตั้ง ความขัดแย้งตามแนวนอน และ ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระยะต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้ทุกองค์กรควรต้องมีผู้เข้ามากำกับดูแล ให้บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อรักษาบรรยากาศในองค์กร รวมถึงรักษาพนักงานในองค์กร ไม่ให้มีความตึงเครียดเกินไป ดังนั้น สรุปได้ว่า ประเภทปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มงาน ระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก แม้ว่าองค์กรต่าง ๆ จะดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งขององค์กร โดยมีนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ จารีตประเพณีอื่น ๆ ไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่ และเกิดขึ้นในองค์กรตลอดเวลา ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กร นำไปจัดการปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

สาเหตุของความขัดแย้ง

มูลเหตุแห่งความขัดแย้งมักจะสืบเนื่องมาจากความแตกต่างในคุณค่าที่แต่ละบุคคลยึดถือ ซึ่งความแตกต่างนี้เองเป็นบ่อเกิดของความเห็น ความเชื่อ และการแสดงออกที่หลากหลาย ทำให้ยากที่จะหาจุดร่วม จนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด เมื่อคนจำนวนมากต้องมาทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายเดียวกัน และด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ โดยธรรมชาติมักจะเกิดความขัดแย้งด้านความคิดขึ้นเสมอระหว่างกลุ่มบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง และหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีงานศึกษาหลายงานที่กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

Pneuman and Bruehl (1982) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้ง 3 กลุ่ม ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2) ปัญหาในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

3) โครงสร้างขององค์กรและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจเป็นชนวนเหตุของความขัดแย้งได้

รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

1) องค์ประกอบด้านบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1) ภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษาค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ เป็นต้น

1.2) แบบฉบับ (Style) โดยมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีการกระทำพฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง

1.3) การรับรู้เช่น ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง หรือการตีความที่แตกต่างกันในเหตุการณ์เดียวกัน ถึงแม้จะได้รับข้อมูลและเห็นเหตุการณ์ร่วมกัน ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

1.4) มูลเหตุแห่งความขัดแย้งมักจะสืบเนื่องมาจากความแตกต่างในคุณค่าที่แต่ละบุคคลยึดถือ ซึ่งความแตกต่างนี้เองเป็นบ่อเกิดของความเห็น ความเชื่อ และการแสดงออกที่หลากหลาย ทำให้ยากที่จะหาจุดร่วม จนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

2) การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง มักมีมูลเหตุมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้ส่งสาร เช่น การส่งข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนกำกวม หรือไม่ถูกต้อง สื่อที่ใช้ เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจ หรือการมีข้อมูลที่ไม่จำเป็นปะปน และผู้รับสาร เช่น ความสามารถในการตีความที่จำกัด หรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน

3) สภาพองค์กร เช่น

3.1) การขาดแคลนทรัพยากรทรัพยากรในองค์กรมีจำกัด เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ความเชี่ยวชาญ และเวลา เมื่อความต้องการของบุคลากรมีมากกว่าปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่ จึงเกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ

3.2) ความไม่ชัดเจนในโครงสร้างองค์กร ทำให้เกิดความสับสนเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบ ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้อง

รับผิดชอบอะไร ซึ่งอาจส่งผลให้บางงานมีคนรับผิดชอบหลายคน ในขณะที่บางงานไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3) กฎระเบียบที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดและเข้มงวดมากเกินไป สร้างความอึดอัดให้กับบุคลากร และทำให้รู้สึกว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น ตัวอย่างเช่น การกำหนดให้บุคลากรต้องมาทำงานก่อนเวลา 08.00 น.

3.4) การแข่งขัน ทุกองค์กรมีโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

3.5) ข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้น ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือมาตรฐานที่กำหนด สร้างความไม่พอใจและความไม่เป็นธรรมให้กับบุคลากรคนอื่นๆ

Duke (1976) ได้สรุปสาเหตุหลักของความขัดแย้งไว้ 7 ประการ ได้แก่

1) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการครอบครอง การใช้ และการจัดสรรทรัพยากร

2) ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ฐานะ และการส่งเสริมภาพลักษณ์ของตนเอง

3) ความขัดแย้งที่เกิดจากการควบคุมหรือการชี้นำผู้อื่น รวมถึงการควบคุมกลไกต่างๆ ของรัฐ

4) ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทหน้าที่

5) ความขัดแย้งที่เกิดจากค่านิยมที่แตกต่างกัน

6) ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม

7) ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน หรือมีความขัดแย้งกัน

สิญาธร นาคพิน (2562) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ซึ่งหากเราเข้าใจต้นตอของปัญหา ก็จะช่วยให้สามารถเลือกวิธีการแก้ไขหรือบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยสาเหตุของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1) การสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ไม่ราบรื่นระหว่างสมาชิกในองค์กร เช่น การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การสื่อสารที่ไม่ตรงไปตรงมา หรือการสื่อสารที่ไม่ได้รับความสนใจ

2) ความไม่ชัดเจนในกระบวนการทำงาน ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดนโยบาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

3) การขาดแคลนทรัพยากร ความขัดแย้งที่เกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น งบประมาณ บุคลากร หรืออุปกรณ์ ทำให้เกิดการแข่งขันและละเลยความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน

4) ความขัดแย้งเชิงโครงสร้างและอำนาจ ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนในการแบ่งอำนาจหน้าที่ การควบคุม หรือการกระจายอำนาจ ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่การทำงาน

5) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในองค์กรทั้งในแนวตั้ง (ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา) และแนวนอน (ระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน)

6) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งที่เกิดจากการแย่งชิงผลประโยชน์ส่วนตัวหรือกลุ่ม เช่น การใช้ทรัพยากรหรือบุคลากรขององค์กรเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

7) ความขัดแย้งด้านค่านิยม ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมสังคม ความคาดหวัง ทัศนคติ เป้าหมาย หรือความเชื่อส่วนบุคคล

8) ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ ความขัดแย้งที่เกิดจากลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ หรือประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

จตุรงค์ สุวรรณแสง (2562) ได้กล่าวถึงรูปแบบความขัดแย้งที่หลากหลายในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1) ความขัดแย้งจากบทบาทหน้าที่ เนื่องจากระบบราชการมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีบทบาทที่ไม่ตรงกัน หรือขัดแย้งกัน

2) ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งภายในบุคคลเอง ที่เกิดจากความต้องการที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ต้องการความมั่นคงในอาชีพ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องการความท้าทายในการพัฒนาโรงเรียน

3) ความขัดแย้งในวัฒนธรรมองค์กร เกิดจากความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อหรือบรรทัดฐานของแต่ละบุคคลในองค์กร

4) ความขัดแย้งในเป้าหมายองค์กร องค์กรย่อมมีเป้าหมายที่หลากหลาย ซึ่งบางครั้งเป้าหมายเหล่านี้อาจขัดแย้งกันเอง

5) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและวัฒนธรรมกลุ่ม เมื่อบทบาทตามระบบราชการขัดแย้งกับวัฒนธรรมของกลุ่มย่อย ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

6) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและเป้าหมาย เช่น ครูที่เคร่งครัดกับการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากร

7) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพ เกิดจากการที่บุคคลแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเอง เช่น คนที่ชอบเอาแต่ใจตนเองแต่ต้องมาเป็นครูแนะแนว

8) ความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมกลุ่มและบุคลิกภาพ เกิดจากความต้องการของบุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่สอดคล้องกับบรรทัดฐานของกลุ่มย่อย เช่น ครูใหม่ที่ต้องการเป็นผู้นำ อาจขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่ต้องการให้คนใหม่เป็นผู้ตามก่อน

9) ความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมกลุ่มและเป้าหมาย เกิดจากความขัดแย้งระหว่างบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์กร เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลักขององค์กร

10) ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายและบุคลิกภาพ เกิดจากเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของบุคคล เพราะบุคคลมีความชอบหรือมีเหตุผลส่วนตัวที่อยากปฏิบัติตาม

สาเหตุของความขัดแย้ง ดังผลการศึกษาของ Moore (2014) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ประกอบด้วย ดังนี้

1) ความขัดแย้งเกิดจากข้อมูล (Data Conflict) ความขัดแย้งจากการได้รับข้อมูลที่มากหรือน้อยเกินไป ส่งผลต่อการทำงานภายใต้ข้อมูลนั้น ไม่สอดคล้องและไม่ตรงกัน อาจทำให้การตีความหมายของข้อมูล ไปในทางที่ผิดไปจากจุดมุ่งหมายเดิม

2) ความขัดแย้งเกิดจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล หรือกลุ่มของตนเอง

3) ความขัดแย้งทางเกิดจากโครงสร้าง (Structural Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการทำงาน ระบบการควบคุม ระบบการกระจายอำนาจที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่การทำงานของสมาชิกในองค์กร ที่ไม่ทราบบทบาทที่แท้จริงของตนเอง

4) ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นความขัดแย้งจากความแตกต่าง หรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ การมีนิสัยที่และเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่าง

5) ความขัดแย้งจากค่านิยม (Value Conflict) คนแต่ละคนล้วนมีระบบความเชื่อค่านิยม ขนบประเพณี ประวัติ ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละคนหรือกลุ่มมีค่านิยมที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สาเหตุความขัดแย้งประการหนึ่ง ที่คนแต่ละรุ่นรับรู้ถึงความแตกต่างกันระหว่างกัน จนนำไปสู่ความไม่พอใจ คือ การที่ต่างคนต่างตีความจากความคิด และประสบการณ์ของตัวเอง สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่าง ของตัวบุคคลหรือกลุ่ม ภายใต้ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง วัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ประสบการณ์ รวมถึงวิธีหรือกระบวนการคิด อารมณ์ ทักษะการเจรจา และภาวะผู้นำ

2) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่นำมาสู่ความขัดแย้ง เช่น ปัญหาความไม่สมบูรณ์ของผู้ส่งข่าว จากความชัดเจน ความไม่ถูกต้องของข้อมูล ปัญหาการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง ปัญหาความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับและผู้ส่งสาร

3) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากสถานะหรือสภาพขององค์กร เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ทำให้เกิดการแย่งชิง ความไม่โปร่งใสในการทำงาน การวางโครงสร้างที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกฎเกณฑ์การทำงานที่เข้มงวดเกินไป การส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน เป็นต้น

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ดังที่ ปรภัค จุละพันธ์ (2563) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อออนไลน์ ยังส่งผลต่อให้ตีความสิ่งใดสิ่งหนึ่งแตกต่างไปจากคนรุ่นก่อน จำแนกสาเหตุหลัก ๆ ได้ดังนี้

1) ความขัดแย้งสาเหตุจากโครงสร้างองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดจากสายงาน และระดับบังคับบัญชาตามแตกต่างในระดับต่าง ๆ นำมาสู่ความชิงดีชิงเด่น และเกิดความต้องการอย่างขึ้นสูง ตำแหน่งที่สูงขึ้น นำมาสู่ความขัดแย้งได้

2) ความขัดแย้งสาเหตุจากบุคคลที่ ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ตามที่ได้รับมอบหมายและต้องรับแรงกดดันในการทำงาน การที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างในแต่ละบุคคล อาจทำให้รู้สึกถึงความไม่สบายและกดดัน ทำให้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนนำมาสู่ความคับข้องใจ และเกิดความขัดแย้งตามมา

3) การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งรูปแบบหนึ่ง เมื่อคนแต่ละคนมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ไม่ตรงกันแรงจูงใจ ก็แตกต่างกันไป ความสนใจก็เช่นกัน เมื่ออยู่ในองค์กรหรือสถานที่เดียวกัน ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการรับรู้และความคิด อาจส่งผลต่อความคาดหวังที่ต่างกัน และไม่เข้าใจถึงความต้องการคนอื่น ทำให้เกิดความไม่เข้าใจตามมา

ตารางที่ 2.3 สรุปความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงานของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร

ความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงาน	
บุคลากรรุ่นก่อน (เน้นการทำงาน)	บุคลากรรุ่นหลัง (เน้นการใช้ชีวิตส่วนตัว)
- มีลักษณะที่ทำงานหนัก เสียสละ และทุ่มเทเพื่องาน เพราะการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ - เน้นการสื่อสารเรื่องงานมากกว่าตัวปัจเจกบุคคลหรือเรื่องส่วนตัว ในการวางแผนตัดสินใจ และให้คำปรึกษา - มีรูปแบบในการทำงานที่จริงจัง	- การทำงานเป็นหน้าที่หนึ่งที่ต้องทำ เน้นการใช้ชีวิตที่สมดุล (Work Life Balance) - คำนึงถึงปัจเจกบุคคลมากกว่างาน มีการสื่อสารทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวในเวลาว่าง ในการตัดสินใจ วางแผน และให้คำปรึกษา - มีรูปแบบในการทำงานที่ผ่อนคลาย
การตั้งเป้าหมายเพื่อองค์กร	การตั้งเป้าหมายเพื่อส่วนตัว
- การตั้งเป้าหมายโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร - มีความภักดี และผูกพันต่อองค์กรสูง ทำให้ไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานบ่อย - เน้นการสื่อสารในการตัดสินใจ การวางแผนงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร	- การทำงานเป็นแค่ส่วนหนึ่งของเป้าหมายส่วนตัวในชีวิต - การร่วมมือกับองค์กรเฉพาะเรื่องที่มีช่วยพัฒนาทักษะของตนเอง - ไม่มีความภักดีและผูกพันต่อองค์กร รวมถึงมีการเปลี่ยนงานบ่อย - เน้นการสื่อสารในการตัดสินใจ การวางแผน โดยยึดความพึงพอใจและการพัฒนาส่วนบุคคล
การชี้วัดความสำเร็จของการทำงานเชิงคุณค่า	การชี้วัดความสำเร็จของการทำงานเชิงวัตถุ
- มีความยินดีในการรอคอยค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น ตามลำดับอาวุโส - การสร้างแรงจูงใจในกระบวนการทำงานเชิงคุณภาพที่เน้นการชมเชย และการให้กำลังใจ - การชี้วัดความสำเร็จในเชิงคุณค่า เช่น การพัฒนาตนเอง ความชำนาญ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น	- ไม่ยินดีต่อการรอค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ตามลำดับอาวุโส - การสร้างแรงจูงใจโดยเน้นผลลัพธ์ที่ชี้วัดได้ มากกว่าเน้นการแข่งขัน และการให้รางวัล เป็นรูปธรรม - การชี้วัดความสำเร็จในเชิงวัตถุ เช่น การเลื่อนตำแหน่งการขึ้นเงินเดือน และระดับอำนาจ

ที่มา: ปรภัค จุละพันธ์, 2563

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากกระบวนการที่บุคคลในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความพยายามไปขัดผลประโยชน์ หรือขัดความต้องการของอีกฝ่าย รวมทั้งพื้นฐานที่แตกต่างกัน ที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันจนนำมาซึ่งความขัดแย้ง จากแนวคิดและทฤษฎีสาเหตุของความขัดแย้ง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความหลากหลาย ทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ ตำแหน่งหน้าที่ บุคลิกภาพ รวมไปถึงเป้าหมายของบุคคลและองค์กร โดยจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากตัวของบุคคลในการที่บุคคลในองค์กรมีความคิดเห็นที่ไม่

ตรงกัน มีการรับรู้และความเข้าใจในปัญหาที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่ยึดถือเป็นตัวของตัวเองและแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ การมีอคติและการไม่เชื่อถือกันเป็นการส่วนตัว การมีเป้าหมาย อุดมการณ์ในชีวิตการทำงานร่วมกับองค์การที่แตกต่างกัน รวมไปถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลและความพึงพอใจของบุคคลต่อฐานะของตนในองค์กร ส่วนในด้านผลประโยชน์เชื่อว่าบุคคลแต่ละคนย่อมจะมีผลประโยชน์ที่ตัวเองต้องการได้รับ แต่บางทีผลประโยชน์ที่ต้องการนั้นก็จะไปขัดหรือกระทบต่อความต้องการของคนอื่น ๆ ด้วย ในด้านการมีทรัพยากรที่จำกัด การมีทรัพยากรที่จำกัดทำให้ไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของทุกคนได้ ดังนั้น จึงมีการแข่งขันเพื่อจะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น เมื่อฝ่ายใดได้ไปก็ย่อมทำให้อีกฝ่ายไม่พอใจ จึงเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ และในด้านอุปสรรคจากการติดต่อสื่อสารขององค์กร โครงสร้างองค์กรก็มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรได้ ถ้าหากว่าองค์กรหรือกลุ่มบุคคลใดมีการจัดโครงสร้างที่ไม่ดี ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร

จากแนวความคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความแตกต่างหลากหลายของมนุษย์ ทั้งในด้านอุปนิสัย แนวคิด ระดับการศึกษา ค่านิยม และประสบการณ์ส่วนตัว ซึ่งส่งผลให้การรับรู้และตีความสิ่งต่างๆ แตกต่างกันไป และนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด นอกจากนี้ ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรอาจมีสาเหตุจากเป้าหมายการทำงาน การสื่อสาร และความต้องการทรัพยากรที่ไม่สอดคล้อง

2.2.4 กระบวนการจัดการความขัดแย้ง

จุดเริ่มต้นของความขัดแย้งการเพิ่มความขัดแย้ง หรือการแพร่กระจายของความขัดแย้งนั้นเกี่ยวข้องกับรูปแบบคำพูด และความรุนแรงของอารมณ์ที่ใช้ความขัดแย้งสามารถบานปลายได้หลายวิธี (Shay & McConnon, 2008) เหตุผลที่ต้องจัดการความขัดแย้ง ประการแรก คือ ต้องการหลีกเลี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากความขัดแย้ง และประการที่สอง คือ ต้องการบรรลุผลประโยชน์ที่จะได้รับจากความขัดแย้ง เพื่อหลีกเลี่ยงอันตรายที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง (Dues, 2010)

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ มีกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ (ระพีพรรณ อู่อรุณ, 2564)

1) การแข่งขัน (Competing) เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นที่การเอาชนะอีกฝ่าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง วิธีการนี้มักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อบังคับให้ผู้อื่นทำตาม หรือใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองได้เปรียบ

2) การร่วมมือ (Collaborating) เป็นการแก้ไขปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เพื่อหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย วิธีการนี้เน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผย การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแก้ไขปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายยินดีที่จะลดหย่อนความต้องการของตนเองลงบ้าง เพื่อหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย วิธีการนี้เน้นการเจรจาต่อรอง และการหาจุดร่วมที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแก้ไขปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา หรือไม่สนใจกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจใช้เมื่อปัญหาไม่สำคัญ หรือเมื่อการเผชิญหน้ากับปัญหาอาจทำให้สถานการณ์แย่ลง

5) การยอมตาม (Accommodating)เป็นการแก้ไขปัญหาโดยการยอมทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม วิธีการนี้มักใช้เมื่อต้องการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่ายหนึ่ง หรือเมื่อเห็นว่าการยอมตามนั้นเป็นประโยชน์มากกว่า

การแก้ปัญหาหรือกระบวนการจัดการหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี ได้แก่ (ระพีพรรณ อู่อรุณ, 2564)

1) วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method) คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้สิ่งที่ต้องการ เป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการใช้เสียงข้างมากในการดำเนินการ ซึ่งผู้แพ้อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจวิธีแบบนี้ ประกอบด้วยวิธีย่อย ๆ คือ

1.1) วิธีการบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งซึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง วิธีการนี้อาจดูเหมือนสามารถแก้ไขปัญหาได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว มันอาจนำไปสู่ความคิดแก้แค้นในภายหลัง เนื่องจากวิธีการแก้ไขแบบนี้ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การแก้ไขสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ทำให้ปัญหาความขัดแย้งยังคงอยู่และอาจปะทุขึ้นอีกครั้งในอนาคต

1.2) วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) เป็นวิธีการที่มีลักษณะของการเข้าไปทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นนั้นสงบลง เพื่อ

ป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างออกไป โดยการเข้าไปขอร้องให้คู่กรณีหยุดความขัดแย้ง พยายามชักจูงให้คู่กรณีเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นไม่มีความสำคัญมากพอที่จะต้องเสียเวลาไปกับมัน ทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเห็นถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการแตกแยกกัน วิธีการนี้ไม่ใช่การเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหา แต่เป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหาความขัดแย้งก็จะยังคงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขายอมยุติความขัดแย้ง อาจมีสาเหตุมาจากการถูกขอร้อง หรือเห็นแก่บุคคลอื่น ในสภาพเช่นนี้ ความขัดแย้งที่ยุติลงไปนั้นจึงเป็นเพียงความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งก็พร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อใดก็ได้

1.3) วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะทำเป็นไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เฉยเมย หรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ไขปัญหา เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลย เพราะการหลีกเลี่ยงแท้ที่จริงก็คือการไม่ยอมเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง และที่ร้ายไปกว่านั้น หากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนอของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลายและรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดทอนลงมาให้กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

2) วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose Methods) เป็นแนวทางที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งหมด แต่อาจได้มาเพียงบางส่วนเท่านั้น จึงถือได้ว่าทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้แพ้ในสถานการณ์นี้ วิธีการนี้ตั้งอยู่บนหลักคิดที่ว่า “การได้มาบ้าง ยังดีกว่าไม่ได้อะไรเลย” ซึ่งนักวิชาการหลายท่านมองว่าเป็นแนวทางที่ดีกว่าการที่ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายแพ้

หนึ่งในวิธีที่นิยมใช้กันคือ การประนีประนอม (Compromising) หรือที่เรียกว่า การเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะของการแก้ไขความขัดแย้งโดยการ “พบกันครึ่งทาง” นั่นคือแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งหมด ต้องลดเป้าหมายของตนเองลงบ้าง อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้ก็มีจุดอ่อนเช่นกัน เพราะไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เนื่องจากเป้าหมายที่แท้จริงของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายยังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการ ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่สำคัญกว่านั้น วิธีการประนีประนอมนี้จะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์หรือการพัฒนาใดๆ ได้เลย

3) วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Methods) เป็นวิธีการที่คู่กรณีของความขัดแย้งประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ สำหรับวิธีการที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative Problem Solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มีการเข้าไปกำจัดความขัดแย้ง หรือประนีประนอมใด ๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขา ทั้งนี้ เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ การใช้วิธีการแบบนี้ ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่าสมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ระพีพรรณ อู่อรุณ (2564) ได้กล่าวถึง ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ แต่ต้องวิเคราะห์สาเหตุและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งที่พอเหมาะจะช่วยกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ และลดความเครียด แต่ความขัดแย้งที่มากหรือน้อยเกินไปจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและลดความพึงพอใจซึ่งสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ ต้องรู้จักเลือกใช้ให้เหมาะกับเหตุการณ์ ต่อไปนี้เป็นข้อแนะนำวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1) วิธีการแข่งขัน (Competition) เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ เช่น เรื่องสำคัญเร่งด่วนที่เกี่ยวกับความอยู่รอดขององค์กร หรือการบังคับใช้มาตรการบางอย่างเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

2) วิธีการความร่วมมือ (Collaboration) เหมาะสำหรับแสวงหาทางออกร่วมกัน เช่น การรวมความคิดเห็นที่แตกต่าง การสร้างความผูกพันในองค์กร หรือการแก้ไขความขัดแย้ง

3) วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance ใช้เมื่อเรื่องไม่สำคัญ หรือเมื่อการเจรจาไม่มีประโยชน์ เพื่อรอให้อารมณ์เย็นลง รวบรวมข้อมูล หรือให้คนอื่นที่เชี่ยวชาญกว่ามาช่วยแก้ไข

4) วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodation) ใช้เมื่ออีกฝ่ายได้ประโยชน์มากกว่า หรือเพื่อรักษามิตรภาพ ลดความเสียหาย สร้างความสามัคคี หรือให้ผู้อื่นได้เรียนรู้จากความผิดพลาด

5) วิธีประนีประนอม (Compromise) ใช้เมื่อเป้าหมายสำคัญกว่าความขัดแย้ง หรือทั้งสองฝ่ายมีศักดิ์ศรีและต้องการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องปกติ แต่การต่อรองเพื่อผลประโยชน์ระยะสั้นไม่ยั่งยืน การต่อรองแบบบูรณาการจะนำไปสู่ข้อตกลงที่ทุกฝ่ายพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว

Litterer (1965) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1) การสร้างตัวกันชน (Buffer) เป็นวิธีลดความขัดแย้ง โดยมีคนกลางหรือหน่วยงานกลางเป็นผู้ประสานงาน เพื่อให้งานดำเนินไปได้ตามปกติ และป้องกันการเผชิญหน้าโดยตรงระหว่างผู้ขัดแย้ง

2) การพัฒนาตนเองของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกันเป็นอีกวิธีหนึ่ง โดยใช้การอบรมเข้ามาช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงผลกระทบของความขัดแย้งต่อองค์กร และเข้าใจระบบความสัมพันธ์ขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพรวมและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากเกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจใช้การอบรมด้านความไวต่อความรู้สึก หรือการฝึกอบรมแบบ System Approach หรือ System Analysis

3) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร วิธีนี้เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในระยะยาว โดยจะกำจัดสาเหตุของปัญหาที่ต้นตอ หากโครงสร้างองค์กรมีปัญหา เช่น การทำงานร่วมกันไม่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารบกพร่อง หรือเกิดความไม่สมดุล ก็จำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรักษาสมดุลขององค์กร

กระบวนการในการจัดการความขัดแย้ง สามารถนำเสนอได้ตามตารางที่ 2.3 เป็นกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหาข้อพิพาท และผลแห่งการตัดสินใจ ซึ่งผลของการตัดสินใจในลักษณะชนะ-ชนะ (Win-Win) จะเกิดจากการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) และการเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation)

ตารางที่ 2.4 แสดงกระบวนการจัดการความขัดแย้ง

กระบวนการที่ใช้ (Process)	ผลการตัดสินใจ (Result)
- ใช้ความรุนแรง (Violence/Fight)	- แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
- ใช้การเผชิญหน้าประท้วงอย่างสันติ (Non-Violence Direct Action or Civil Disobedience)	- แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
- ใช้การบัญญัติกฎหมาย (Legislation)	- แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
- ใช้การฟ้องร้อง (Litigation)	- แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
- ใช้อนุญาโตตุลาการตัดสิน (Arbitration)	- แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
- ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation)	- ชนะ - ชนะ (Win - Win)
- ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation)	-ชนะ- ชนะ (Win - Win)
-ใช้การหลีกหนีปัญหา (Avoidance/ Fight)	- คงสภาพเดิม (Status quo)

ที่มา: สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2552

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) กันเองระหว่างคู่พิพาทหรือโดยมีคนกลาง ซึ่งเป็นบุคคลที่สาม (เป็นบุคคลเพียงคนเดียวหรือหลายคนก็ได้) ช่วยในกระบวนการไกล่เกลี่ย และไม่ได้ทำหน้าที่ตัดสินชี้ขาด แต่จะเป็นผู้กำกับการเจรจาให้ดำเนินไปได้ อันจะนำไปสู่ทางออก คือ การยุติความขัดแย้ง ซึ่งเป็นสันติวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Peaceful Conflict Resolution) ในการแก้ปัญหาหลังจากที่ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทเกิดขึ้นแล้ว และพยายามที่จะยุติความขัดแย้งโดยการใช้แนวทางสันติ

จากที่กล่าวมา พบว่า การเจรจาไกล่เกลี่ยจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) และการเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) เพราะผลลัพธ์ที่น่าจะเป็นไปในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายต่างชนะ (Win - Win) ซึ่งการไกล่เกลี่ยนั้น มีหลายรูปแบบ แต่ที่จะพบเห็นได้บ่อยครั้ง คือ

1) การเจรจาโดยยึดจุดยืน (Position-Based Negotiation) การเจรจาในลักษณะนี้ จะเป็นการเจรจาที่จะเอาแพ้ชนะกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีจุดยืนของตนเอง คู่เจรจาจะปฏิบัติต่อกันเหมือนเป็นศัตรูกัน ความเชื่อของการเจรจานี้จะเป็นลักษณะ Zero Sum Game ตามแนวคิดในทฤษฎีเกม (Game Theory) ที่ถ้าไม่แพ้ก็ต้องชนะ ผลของการเจรจาเช่นนี้ มักยอมรับครึ่งทาง (Compromise) แต่การเจรจาในลักษณะนี้ไม่ควรจะนำมาใช้ในกรณีของความขัดแย้งในนโยบายสาธารณะ

2) การเจรจาโดยยึดผลประโยชน์ (Interest-Based Negotiation) หรือการเจรจาโดยยึดจุดสนใจ การเจรจาในลักษณะนี้ไม่มองถึงประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว แต่จะมองและทำความเข้าใจของความต้องการ ความห่วงกังวลของฝ่ายอื่น การเจรจาลักษณะนี้จะเกิดจากคู่เจรจาทุกฝ่ายมาร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน โดยหวังให้ความต้องการของทุกฝ่ายได้รับการตอบสนอง ทุกฝ่ายจะไม่ระบุถึงจุดยืนของตนเอง แต่จะบอกถึงความหวัง ความต้องการ ความห่วงกังวล ความหวาดระแวง (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2552)

การเจรจาโดยยึดจุดสนใจเป็นสิ่งที่ผู้เจรจา จะต้องทำความเข้าใจจุดยืน คือ สิ่งที่คู่เจรจาเห็นว่าเป็นทางออกที่เหมาะสม หรือเป็นสิ่งที่คู่เจรจาฝ่ายนั้นแสดงออกให้ผู้อื่นได้เห็น เช่น การไปฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย แต่จุดสนใจที่ทำให้คู่เจรจาไปอยู่ ณ จุดยืนนั้น คือ ความจำเป็น ความหวัง ความห่วงกังวลที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน ทำให้เขาต้องไปสู่จุดยืนนั้น ๆ เช่น ไปฟ้องร้องกัน เป็นต้น ตัวอย่างของจุดยืนในการไปทำการทุบรถตัวเองให้สังคมได้เห็นนั้น เกิดจากการที่ไม่พอใจการให้การดูแล หรือการไม่รับผิดชอบของบริษัทขายรถต่อลูกค้า จุดสนใจคือ ต้องการให้ผู้จำหน่ายรถให้

ความสนใจรับผิดชอบต่อสินค้าที่ขายออกไป การเจรจากันนั้น คนกลางก็ต้องมีทักษะในการตั้งคำถาม เพื่อจะซักถามให้ได้ถึงจุดสนใจที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน (กิตติ ใจสมุทร, 2565)

ตารางที่ 2.5 แสดงความแตกต่างระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยยึดจุดสนใจ และการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยยึดจุดยืน

การเจรจาโดยยึดจุดยืน	การเจรจาโดยยึดจุดสนใจหรือผลประโยชน์
- ให้ได้ส่วนแบ่งที่มากที่สุดเท่าที่จะทำได้จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	- ได้ความพึงพอใจอย่างมากจากทุกฝ่าย
- เป็นผลลัพธ์แบบแพ้-ชนะ	- พยายามที่จะทำให้บรรลุต่อความต้องการของทุกฝ่าย
- เกิดความสัมพันธ์แบบปฏิปักษ์	- ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- จุดสนใจหรือผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายถูกมองว่าเป็นความขัดแย้งต่ออีกฝ่ายหนึ่ง	- มองหาจุดสนใจที่ร่วมกัน หรือเห็นประโยชน์ร่วมกัน
- พยายามเปิดเผยความลับของฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุด ในขณะเดียวกันก็พยายามที่จะปกปิดของฝ่ายตนเอง และทำให้ฝ่าย ตรงข้ามเข้าใจผิด	- แบ่งปันข้อมูลและช่วยกันสร้างทางเลือกเพื่อให้ผลประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย
- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะเริ่มต้นที่การตั้งความต้องการไว้สูง และเปลี่ยนจุดยืนอย่างลังเล	- มุ่งที่จุดสนใจหรือผลประโยชน์ร่วม ไม่ใช่จุดยืน
-ใช้การคุกคาม ถกเถียงในการให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี	- ใช้เหตุผล และประสบการณ์ในการจัดการกับปัญหา

ที่มา: กิตติ ใจสมุทร, 2565

ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิคใด ในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งจะต้องมีหลัก เพื่อลดความขัดแย้งที่มีอยู่ให้น้อยลงหรืออยู่ในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังที่นักวิชาการกล่าวไว้หลากหลาย ดังนี้

สุธาวัลย์ จิรันดร (2564) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีหลักในการบริหาร ที่จะขจัดความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนพิจารณาคำว่า “CONFLICT” ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรง ดังนี้

C = Control โดยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถ ในการควบคุมตนเอง (Self-Control) โดยเฉพาะอารมณ์ของผู้บริหารเอง ที่ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่รุนแรง ซึ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

O = Optimist/ Openness ผู้บริหารต้องมองโลกในแง่ดี และเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เขาลดความวิตกกังวล และความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน

N = Negotiation การเจรจาต่อรอง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยผู้บริหารควรยึดหลัก Win-Win Approach ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

F = Fairness เป็นความยุติธรรมของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญในการบริหารงาน ต้องยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรมให้เกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารเองจะต้องเป็นกลาง

ธนัสถา โรจนตระกูล (2562) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการลดความขัดแย้งไว้ 3 ประการ ได้แก่

1) กลยุทธ์ในการต่อรอง ผู้เจรจาต่อรองต้องพิจารณาบริบทและผลลัพธ์ที่ต้องการจากการต่อรองอย่างรอบคอบ จากนั้นนำมาจัดกลุ่มได้เป็น 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติมุ่งเน้นความสัมพันธ์กับมุ่งเน้นงาน (2) มิติมุ่งเน้นการใช้อารมณ์กับมุ่งเน้นการใช้เหตุผล และ (3) มิติมุ่งเน้นความร่วมมือกับมุ่งเน้นการเอาชนะ ซึ่งการทำความเข้าใจมิติเหล่านี้จะช่วยให้การเจรจาต่อรองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ข้อยุติแบบชนะ-ชนะ สิ่งสำคัญที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จคือการได้ข้อตกลงที่เป็นที่น่าพอใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ที่เข้าร่วมการเจรจามีทางเลือกสำคัญอยู่สองทาง ได้แก่ การเจรจาต่อรองที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ และการเจรจาที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ ซึ่งหมายถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน การมุ่งเน้นไปที่ข้อยุติแบบชนะ-ชนะจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

3) บุคคลที่สาม ในการเจรจาแก้ไขความขัดแย้ง หากทั้งสองฝ่ายได้ใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ แล้วแต่ยังไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ การเจรจาต่อรองอาจพบทางตันและไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ในสถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามเข้ามาช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ บุคคลที่สามนี้ควรเป็นผู้ที่มีความเป็นกลางและมีทักษะในการไกล่เกลี่ย เพื่อช่วยให้คู่กรณีสามารถหาทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

เศรษฐพล บัวงาม (2562) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการลดความขัดแย้ง มีดังนี้

1) การแยกจากกันทางกายภาพ (Physical Separation) เป็นทางเลือกที่เร็วที่สุดและง่ายที่สุดในการลดความขัดแย้ง การแยกจากกันทางกายภาพ จะใช้เมื่อกลุ่มไม่ทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือไม่ต้องการแสดงออกที่สูงกว่า และจะไม่ส่งเสริมให้สมาชิก เปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพราะต้องใช้เวลามากในการทำ และให้ความช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหา

2) การใช้กฎเกณฑ์และข้อบังคับ (Use for the Rules and Regulations) ผู้บริหารอาจจะออกหรือใช้กฎ คำสั่ง และกระบวนการในการแก้ไข หรือลดความขัดแย้ง แต่วิธีนี้จะถูกมองว่าเป็นการเข้าใกล้ระบบเผด็จการ เพราะผู้บริหารจะกำหนด และมอบทางเลือกของกลุ่ม

3) จำกัดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Limit Intergroup Interaction) ผู้บริหารอาจจะควบคุมความถี่ และระดับของการมีปฏิกิริยาต่อกันระหว่างกลุ่ม โดยกำหนดขอบเขตของปฏิกิริยาระหว่างกลุ่ม ที่เกี่ยวพันกับเป้าหมายที่กลุ่มยอมรับ ซึ่งจะทำให้มีการร่วมมือกันง่ายขึ้น

4) การใช้ผู้ประสานงาน (Use of Integrators) อาจจะใช้ผู้ประสานงานเป็นผู้แนะขอบเขต ระหว่างกลุ่มหรือหน่วยงาน โดยผู้ประสานงานจะต้องมีความรู้ และต้องสังเกตคู่กรณีทั้งสองฝ่ายว่า ประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามกฎหรือไม่

5) การเผชิญหน้าและการเจรจาต่อรอง (Confrontation and Negotiation) บุคคลหรือกลุ่มที่แข่งขันกันจะเผชิญหน้ากัน เพื่อถกเถียงหรือพูดคุยถึงปัญหาที่ตนไม่เห็นด้วย

ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้ง คือ การบริหารและจัดการที่ตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีรูปแบบและแนวทางที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ อาทิเช่น มุมมอง ค่านิยม และแนวคิดของผู้บริหาร หรือพนักงานในองค์กร มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การหลีกหนี/ ถอนตัว จัดเป็นการจัดการความขัดแย้ง ที่มุ่งเน้นความต้องการส่วนตัว และความสัมพันธ์ที่น้อยกล่าว คือ การไม่ตัดสินใจ เกิดการถอนตัวออก เพื่อหลีกหนีสถานการณ์ ที่มีความขัดแย้ง ไม่สนใจที่จะรักษาผลประโยชน์ไว้ วิธีการนี้มักจะมีผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ดีนัก

2) การแข่งขัน เป็นวิธีการจัดการที่เมื่อเกิดความขัดแย้ง มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์เฉพาะที่ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์เท่านั้น และไม่คำนึงถึงผลกระทบ ต่อฝ่ายตรงกันข้าม

3) การโอนอ่อน/ ยินยอม เป็นการยอมตามผู้อื่น โดยที่ตนเองนั้นยอมที่จะเสียผลประโยชน์ เพื่อให้อีกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ต้องการ เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธไมตรีไว้ โดยจะเห็นว่า การจัดการในลักษณะนี้ มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน

4) การปรองดอง เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยทั้งสองฝ่ายยอมที่จะเสียประโยชน์ในส่วนของตนเองบางส่วน แต่ละฝ่ายยอมถอยกันคนละก้าว เพื่อรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมไว้

5) การร่วมมือ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยการร่วมมือกันของทั้งสองฝ่ายในการหาทางออกของปัญหา ซึ่งทั้งสองฝ่ายก็จะพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอง และผลประโยชน์ของผู้อื่นด้วยเช่นกัน

ภัคปภา บัญญัติ (2564) กล่าวถึง การจัดการความขัดแย้งว่า คือ วิธีการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน เพื่อให้ความขัดแย้งในโรงเรียน หมดสิ้นไปหรือลดลง โดยใช้การบริหารความขัดแย้ง 4 แบบ ได้แก่

1) การเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ใช้การตัดสินใจของตนเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง การใช้วิธีการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นของตน

2) การร่วมมือ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการแสวงหาความช่วยเหลือ และความร่วมมือจากผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหา การประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย การชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน

3) การประนีประนอม เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ผสมผสานระหว่างการมุ่งเน้นที่จะเอาชนะและการแสดงความร่วมมือในระดับที่พอดี เป็นการพยายามหาทางออกให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเน้นการพูดคุยและเจรจาในประเด็นที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน

4) การหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมการมุ่งเน้นที่จะเอาชนะและการให้ความร่วมมือในระดับที่ต่ำไปพร้อมๆ กัน เป็นการหลีกเลี่ยงที่จะทำในสิ่งที่ไม่ชอบหรือไม่สบายใจ รวมถึงการหลีกเลี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็นใดๆ ที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง

Filley (1975) เสนอกระบวนการของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง

2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) โดยอาจมีความรู้สึกว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัวหรือไม่ไว้วางใจ

4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

5) การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) วิธีการ แก้ไขความขัดแย้งมี 4 วิธี ได้แก่

5.1) วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method)

5.2) วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose methods)

5.3) วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win methods)

5.4) วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันหรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method)

6) ผลจากการแก้ปัญหาเป็นผลที่เกิดขึ้น ตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

Robbins (2013) แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน (Potential Opposition): แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย

1.1) การสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้งไม่ได้เกิดจากการขาดการสื่อสาร แต่เป็นการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งน้อยเกินไปหรือมากเกินไป

1.2) โครงสร้าง (Structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง เช่น ขนาดองค์กร ระดับการทำงาน

1.3) ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ลักษณะบุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคลบางประเภทที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

2) การรู้ (Cognition) การรับรู้ว่าตนเองได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ หรือรับรู้ว่าสถานการณ์ส่งผลกระทบต่อตนเอง

3) พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior): การแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งอย่างเปิดเผย เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว เพื่อขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมาย

Blake and Mouton (1985) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิคใด ในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ ซึ่งการบริหารความขัดแย้งจะต้องมีหลัก เพื่อลดความขัดแย้งที่มีอยู่ให้น้อยลง หรืออยู่ในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารแบบมุ่งแต่งาน จะใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามแบบการใช้อำนาจ (Forcing)

2) ผู้บริหารแบบไม่เอาไหน จะใช้ยุทธวิธีบริหารความขัดแย้ง ตามแบบการถอนตัว (Withdrawing)

3) ผู้บริหารแบบลูกทุ่ง จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามแบบกลบเกลื่อน (Smoothing)

4) ผู้บริหารแบบทางสายกลาง จะใช้ยุทธวิธีการจัดการ ความขัดแย้งตามแบบการประนีประนอม (Compromising)

5) ผู้บริหารแบบเล่นเป็นทีม จะใช้ยุทธวิธีการบริหารความขัดแย้ง ตามแบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving)

Howat and London (1980) ได้เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ไว้ 5 แบบ คือ

1) การเผชิญหน้า (Confronting) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรงอย่างเปิดเผย โดยนำปัญหามาพิจารณาและเสนอแนวทางแก้ไขอย่างเด็ดขาดจนกว่าจะสำเร็จเรียบร้อย

2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกที่จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาจเพิกเฉย ถอนตัว หรือหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น

3) การบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยอมรับความคิดเห็นของตนเอง โดยเชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตนเอง

4) การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยผู้บริหารจะพยายามลดความรุนแรงของปัญหาลง ทำให้เห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย และหาทางเจรจาต่อรองเพื่อหาทางออกร่วมกัน

5) การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยผู้บริหารจะพยายามลดความรุนแรงของปัญหาลง ทำให้เห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย และหาทางเจรจาต่อรองเพื่อหาทางออกร่วมกัน

Thomas and Kilmann (1978) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคล เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งอย่างครอบคลุม โดยได้พัฒนาเครื่องมือ ชื่อว่า Thomas-Kilman Conflict Model Instrument โดยจำแนกพฤติกรรมของบุคคล ที่เผชิญกับความขัดแย้ง ได้ 2 มิติ คือ

1) พฤติกรรมที่มีความพึงพอใจของผู้อื่น (Co-Operatives) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมการร่วมมือ

2) พฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อให้ตนเองเกิดความพึงพอใจ คือ พฤติกรรมที่ต้องการเอาชนะ การแก้ไขความขัดแย้งทั้งสองมิติ สามารถแสดงออกใน 5 ลักษณะ คือ

2.1) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเอาชนะและผลประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น มักใช้อำนาจการข่มขู่ หรืออ้างกฎระเบียบเพื่อชัยชนะของตนเอง วิธีนี้เหมาะสมเมื่อต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว การลงโทษทางวินัย หรือเพื่อป้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบ

2.2) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งการเอาชนะและร่วมมือในระดับสูง โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันในการแก้ไขปัญหา วิธีนี้เหมาะสมเมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นจากทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน

2.3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่อยู่กึ่งกลางระหว่างการเอาชนะและการร่วมมือ โดยทั้งสองฝ่ายจะลดความต้องการของตนเองลงบ้างเพื่อหาจุดร่วมที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจในระดับปานกลาง วิธีนี้ใช้ได้ผลดีเมื่อการร่วมมือไม่สำเร็จหรือต้องการข้อตกลงชั่วคราวในประเด็นที่ซับซ้อน

2.4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ไม่สนใจแก้ไขปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาของตนเองหรือของผู้อื่น มักจะเฉื่อยชาและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งส่วนใหญ่มักจะส่งผลเสียมากกว่าผลดี

2.5) การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์และความสงบมากกว่าการเอาชนะ โดยจะยินยอมตามความต้องการของอีกฝ่าย แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

Rahim (1985) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย Western Kentucky สหรัฐอเมริกาได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for Others)

1) การผสมผสาน (Integrating) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่ให้ความสำคัญกับทั้งผลประโยชน์ของตนเองและของอีกฝ่ายในระดับสูง โดยใช้วิธีการเปิดเผยข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตรวจสอบมุมมองที่แตกต่างกัน เพื่อหาทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

2) การยอมตาม (Obliging) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้จัดการให้ความสำคัญกับความต้องการของอีกฝ่ายมากกว่าของตนเอง โดยมุ่งเน้นการลดความขัดแย้งและสร้างความพอใจให้กับอีกฝ่าย วิธีนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่อีกฝ่ายมีอำนาจมากกว่า หรือเมื่อต้องการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้

3) การเอาชนะ (Dominating) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้จัดการให้ความสำคัญกับความต้องการของตนเองเหนือกว่าความต้องการของอีกฝ่าย โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ วิธีนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ไม่สำคัญมากนัก หรือต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว เช่น การลดงบประมาณ หรือการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารระดับสูง

4) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายต่างยินยอมลดความต้องการของตนเองลง เพื่อหาจุดร่วมที่สามารถยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่เหมาะสมเมื่อต้องการหาทางออกร่วมกัน

Anderson (1988) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการพิจารณาและทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2) การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Intrapersonal Conflict) หรือระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เพื่อนำไปสู่การเลือกวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม

3) การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง เป็นการวิเคราะห์ว่าผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบในทางที่ดีหรือทางลบต่อองค์กรและบุคลากร รวมถึงพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อประเมินความรุนแรงของปัญหาและวางแผนการจัดการที่เหมาะสม

4) ยุทธศาสตร์ในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการเลือกใช้เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หลักการสำคัญคือการรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ โดยเพิ่ม

ความขัดแย้งที่มีน้อยอยู่แล้ว และลดความขัดแย้งที่มีมากเกินไป เพื่อให้ความขัดแย้งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สร้างสรรค์และส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Turner and Weed (1990) ได้จำแนกกระบวนการบริหารความขัดแย้ง เพื่อตอบสนองของบุคคล เมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) พวกหันหน้าเข้าสู้พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้ง จะพยายามแก้ปัญหาโดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขา แม้จะเป็นบางส่วนก็ยังดีจะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยง โดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงกระบวนการบริหารความขัดแย้ง ออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1) ใจดีสู้เสือเป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

1.2) เผชิญหน้า เป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอ ที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ด้วยเหตุ ที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้าย จนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียไปมากกว่านี้อีก หากต้องเผชิญหน้ากันในทั้งสองกรณีนั้นมีอัตราการเสี่ยงสูง

2) พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงกระบวนการบริหารความขัดแย้ง ออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1) หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเอง มีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น จะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

2.2) ทำอย่างอื่นดีกว่าเป็นพวกพรางตัว ที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้ง โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกนได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้งพฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์กร เพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้ง ที่ไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

2.3) หลบดีกวา่เป็นพวกพรางตัวที่ยิ่งยากมากขึ้นไปอีก ที่คนอื่นจะทราบว่ามีความขัดแย้ง โดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึงไม่เข้าใกล้หันไปทำเรื่องอื่นที่ตนเอง มีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยันเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งในห้องพักครูเหตุผลที่แท้จริง ก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุด หนีความ

ขัดแย้งโดยหันไปนั่งที่อื่น ที่ตนเองอาจมีความสุขใจบ้าง และผู้นั้นก็อ้างเหตุผลต่าง ๆ นานาในการเข้าห้องสมุด ซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3) พวกหน่วยจู่โจม พวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นมีความรู้สึก อย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเอง

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความขัดแย้งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการที่หลากหลายซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เพื่อคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การวินิจฉัยสาเหตุของความขัดแย้ง การนิยามปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การพิจารณาผลกระทบที่อาจตามมา และการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการความขัดแย้ง กล่าวคือ ต้องมีหลักการและทฤษฎีที่ถูกต้องแม่นยำ และในขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักนำหลักการและทฤษฎีเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คู่กรณีแต่ละฝ่าย และสภาพแวดล้อมโดยรวม เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น กระบวนการของความขัดแย้ง เริ่มจากสภาพการณ์หรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง เกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ จากนั้นเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้รู้สึกได้ ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริง ๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าถูกคุกคาม ถูกให้ร้าย การไปสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ ก็จะแสดงพฤติกรรมขัดแย้งออกมา อาจเป็นการแข่งขัน การก้าวร้าวหรือการป้องกันตนเอง ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้ เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งก็จะแสดงพฤติกรรมแก้ปัญหา หรือการระงับความขัดแย้งอาจเป็นการเอาชนะการแข่งขันการต่อรอง การร่วมมือการหลีกเลี่ยงหรือการผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้ง ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง ผู้วิจัย จึงสังเคราะห์องค์ประกอบของบริหารความขัดแย้ง เพื่อนำเสนอถึงองค์ประกอบที่ใช้สำหรับการศึกษาวิจัย ตามตารางที่ 2.6 ดังนี้

ตารางที่ 2.6 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความขัดแย้ง

กระบวนการจัดการความขัดแย้ง	สิญาธร นาคพิน, 2562	Blake & Mouton, 1982	Howat & London, 1980	Thomas & Kilmann, 1978	สุธาวัลย์ จิรันตร, 2564	Rahim, 1976	ภัคปภา ปัญญ์ดิ, 2564	ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์, 2562	เศรษฐพล บ้างาม, 2562	ธนัสถา โรจนตระกูล, 2562	ร้อยละ	ความถี่	ลำดับ
1. การเอาชนะหรือการแข่งขัน	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	80.00	8	1
2. การร่วมมือ	✓		✓	✓		✓	✓	✓			60.00	6	5
3. การประนีประนอม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		70.00	7	2
4. การหลีกเลี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		70.00	7	3
5. การยอมให้	✓			✓	✓	✓		✓	✓		70.00	7	4
6. การปรองดอง	✓										10.00	1	8
7. เผชิญหน้า	✓	✓	✓								30.00	3	6
8. การบังคับ	✓		✓								20.00	2	7
9. การต่อรอง										✓	10.00	1	9
10. การใช้บุคคลที่สาม										✓	10.00	1	10

ที่มา: สรุปโดยผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากตารางที่ 2.6 ผลการสังเคราะห์ตัวแปรของกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) ธนัสถา โรจนตระกูล (2562) ภัคปภา บัญญัติ (2564) เศรษฐพล บัวงาม (2562) สิญาธร นาคพิน (2562) สุธาวัลย์ จิรันดร (2564) Blake and Mouton (1982) Howat and London (1980) Rahim (1976) Thomas and Kilmann (1978) โดยผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ทางวิชาการที่มีลำดับสูงสุด 5 อันดับแรก นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ใช้ในการแก้ไขข้อพิพาท ที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อเป็นการลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้น และเป็นการสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวก จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ 5) การยอมให้ (Accommodation) โดยสามารถอธิบายแต่ละด้าน ดังนี้

1) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) เป็นการแก้ไขปัญหาโดยใช้อำนาจที่มีอยู่ เช่น ตำแหน่ง กฎระเบียบ หรือนโยบาย โดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วตามแนวทางของตนเอง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สิญาธร นาคพิน (2562) กล่าวว่า การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบต้องการชนะเป็นสำคัญ ที่จะต้องแก้ไขโดยตรง เปิดเผยตรงไปตรงมา โดยมองความขัดแย้งให้เป็นแก่เป้าหมาย สิ่งที่ต้องการ คือ การบรรลุเป้าหมายของตนเอง

Howat and London (1980) กล่าวว่า การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย มีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาพิจารณา และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งหาวิธีการแก้ไขปัญหา

Thomas and Kilmann (1978) ได้กล่าวว่า การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะระดับสูง และพฤติกรรมความร่วมมือระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาประโยชน์ตนเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น แสดงพฤติกรรมโดยอาศัยอำนาจคุกคาม ข่มขู่ อ้างกฎ ระเบียบ เพื่อประโยชน์ตนและชัยชนะของตน ควรใช้วิธีการแบบนี้ เมื่อต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน หรือเมื่อต้องลงโทษทางวินัย และเพื่อป้องกันตนเองจากการเอารัดเอาเปรียบ

Rahim (1976) กล่าวว่า การเอาชนะหรือการแข่งขัน เป็นการให้ความสำคัญกับตนเองในระดับสูง แต่ให้ความสำคัญกับผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการแก้ไขปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ บุคคลที่ใช้วิธีนี้จะไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเอาชนะหรือการแข่งขัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับชัยชนะของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น และใช้อำนาจจากตำแหน่งหรืออ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์และบรรลุเป้าหมาย

2) การร่วมมือ (Collaboration) คือ การที่บุคคลเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยรับฟังความคิดเห็นอย่างหลากหลายและเปิดเผย เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและหาทางออกร่วมกัน อีกทั้งยังขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง และพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันจนเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

ภัคปภา บัญญัติ (2564) กล่าวถึง การร่วมมือ(Collaboration) คือ การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการแสวงหาความช่วยเหลือ และความร่วมมือจากผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหา การประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย การชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน

ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) กล่าวถึง การร่วมมือ (Collaboration) คือ วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยการร่วมมือกันของทั้งสองฝ่าย ในการหาทางออกของปัญหา ซึ่งทั้งสองฝ่ายก็จะพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอง และผลประโยชน์ของผู้อื่นด้วยเช่นกัน

สิญาธร นาคพิน (2562) กล่าวถึง ความร่วมมือ (Collaboration) คือการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ ร่วมใจ เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ต้องให้มีการร่วมมือ ร่วมใจ ของกลุ่มคนที่มีความเห็นไม่ตรงกันทำให้เกิดการรักษาผลประโยชน์ให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ

Thomas and Kilmann (1978) กล่าวว่า การร่วมมือ เป็นการให้ความสำคัญกับทั้งผลประโยชน์ของตนเองและของอีกฝ่ายในระดับสูง โดยมุ่งเน้นการหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวก ด้านการร่วมมือ (Collaboration) ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแสดง

พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา คำนึงถึงการเกิดชัยชนะของบุคคลทั้งสองฝ่าย และคำนึงถึงความพอใจที่เกิดขึ้นทั้งในตนเองและบุคคลอื่น

3) การประนีประนอม (Compromising) คือ การที่บุคคลใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย มีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา พยายามรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และหาทางออกที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromising) เป็นการยอมตามผู้อื่นโดยที่ตนเองนั้น ยอมที่จะเสียผลประโยชน์ เพื่อให้อีกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ต้องการ เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธไมตรีไว้ โดยจะเห็นว่า การจัดการในลักษณะนี้ มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน

ภัคปภา บัญญัติ (2564) กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยความประนีประนอม การเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน

Rahim (1976) กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นการให้ความสำคัญกับตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนเพื่อให้บรรลุข้อตกลงร่วมกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวก ด้านการประนีประนอม (Compromising) ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา คำนึงถึงในลักษณะของการพบกันคนละครึ่งทาง หรือมุ่งให้บุคคลได้บ้าง เสียบ้างหรือพอใจบ้าง

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ การที่บุคคลหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง โดยอาจมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน หรือรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเองตามเวลา เมื่อเกิดความขัดแย้งมักจะเพิกเฉย ไม่แสดงความคิดเห็น ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหา และไม่รับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

สิญาธร นาคพิน (2562) ได้กล่าวถึงการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ว่าเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ไม่เข้าไปจัดการกับความขัดแย้งโดยตรง โดยอาจใช้วิธีการแยกบุคคลที่ขัดแย้งออกจากกัน การเห็นแก่ความกลมเกลียวของกลุ่ม หรือการยอมยกเลิกเป้าหมายบางอย่างเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างกันไว้

Howat and London (1980) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามไม่รบกวนปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง

เพิกเฉย ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียง ที่จะนำไปสู่การทะเลาะเบาะแว้งได้

Thomas and Kilmann (1978) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงเป็นการให้ความสำคัญกับทั้งความต้องการของตนเองและของผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการไม่เผชิญหน้ากับปัญหา ไม่ร่วมมือแก้ไข ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น หลีกเลี่ยงปัญหา และไม่สนใจความขัดแย้ง ซึ่งมักจะส่งผลเสียมากกว่าผลดี

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวก ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่สนใจและปล่อยปะละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น และเชื่อว่าระยะเวลาล่วงเลยไปความขัดแย้งจะลดลงด้วย

5) การยอมให้ (Accommodation) คือ การที่บุคคลให้ความสำคัญกับการรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อเห็นแก่ส่วนรวม และพยายามให้ผู้อื่นยอมรับการทำงานร่วมกันซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) กล่าวว่า การยอมให้ (Accommodation) เป็นการยอมตามผู้อื่น โดยที่ตนเองนั้นยอมที่จะเสียผลประโยชน์ เพื่อให้อีกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ต้องการ เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธไมตรีไว้ โดยจะเห็นว่า การจัดการในลักษณะนี้ มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน

สิญาธร นาคพิน (2562) กล่าวว่า การยอมให้ เป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ยึดติดกับผลประโยชน์ของตนเอง แต่จะเน้นความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย โดยใช้กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองสิทธิของพนักงาน เพื่อกำหนดสิทธิและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน

Rahim (1976) กล่าวว่า การยอมให้ เป็นการให้ความสำคัญกับผู้อื่นในระดับสูง แต่ให้ความสำคัญกับตนเองในระดับต่ำ โดยมุ่งเน้นการลดความเห็นที่แตกต่าง และเน้นสิ่งที่เห็นพ้องกัน เพื่อสร้างความพอใจให้กับอีกฝ่าย ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะไม่เน้นความต้องการของตนเอง

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวก ด้านการยอมให้ (Accommodation) ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามใจบุคคลอื่น โดยให้ดำเนินการไปตามใจชอบถึงแม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วย เน้นการตามใจผู้อื่นเพียง เพราะไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมาง และจากแนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง คือ กระบวนการแก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อเป็นการลดผลลัพธ์เชิงลบ ที่

อาจเกิดขึ้นและเป็นการสร้างโอกาส สำหรับผลลัพธ์เชิงบวกมาแทนที่ ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไป โดยความขัดแย้งในองค์กร สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา และเป็นเรื่องแสนธรรมดาที่ทุกหน่วยการต้องจัดการ เพราะการบริหารความขัดแย้งเกิดขึ้นมา เพื่อรับมือสถานการณ์นั้น ๆ ในรูปแบบที่แตกต่างกันไป อีกทั้งการบริหารความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ จะเป็นตัวช่วยในการก้าวข้ามสถานการณ์ต่าง ๆ และรับมือกับความวุ่นวายได้อย่างง่ายดาย

2.2.6 ผลดี-ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความคิด และความเชื่อของแต่ละบุคคล บางคนมองถึงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เมื่อเกิดความขัดแย้ง ต้องเกิดความรุนแรง แต่สำหรับบางคนหรือบางกลุ่ม มีแนวคิดว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่ต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งบางอย่างส่งผลไปในทางที่ดี เพราะเป็นการทำให้พยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น กรณีที่เกิดความขัดแย้งและมีพฤติกรรมรุนแรงเกิดขึ้น อาจก่อให้เกิดความบาดเจ็บหรือถึงแก่ชีวิตได้ รวมถึงผู้อื่นอาจได้รับความเสียหายไปด้วย ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่ม อาจจะกลายเป็นปัญหาของสังคมได้ ซึ่งปัญหาจากความขัดแย้งดังกล่าว จะมีผลต่อคุณภาพการศึกษาของเยาวชนในสังคมนั้น ๆ ไปด้วย ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ เป็นปกติวิสัยที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ความขัดแย้งเป็นของคู่โลก ตราบใดที่มนุษย์ยังมีความแตกต่างกัน ความขัดแย้งก็จะมีอยู่ตราบนั้น แต่เราสามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งให้ลดน้อยลงได้ โดยการศึกษาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง และอาศัยความรู้ทางจิตวิทยากับทักษะในการบริหาร มาแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น แนวความคิดในปัจจุบันความขัดแย้งมีทั้งผลดีผลเสีย ซึ่งจะเห็นได้จากนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผลดี-ผลเสียของความขัดแย้ง ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา และเป็นเรื่องแสนธรรมดาที่ทุกหน่วยการต้องจัดการ การบริหารความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นมา เพื่อรับมือสถานการณ์นั้น ๆ ในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ซึ่งความขัดแย้งมีข้อดีอยู่ด้วยกันหลายประการ ดังที่นักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

บุญฑริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งที่ถูกมองข้ามหรือละเลยจะได้รับการนำมาพิจารณาอย่างจริงจังมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจจุดยืนของกันและกันได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความขัดแย้งยังเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นยิ่งไปกว่านั้น ความขัดแย้งยังมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ เมื่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้รับข้อมูลที่หลากหลายและมีมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในมุมมอง แต่ข้อมูลที่ครอบคลุมนี้จะช่วยให้การตัดสินใจมีความรอบคอบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดการพิสูจน์สมมติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย การเผชิญหน้ากับแนวคิดใหม่ ๆ และการพิจารณาปรับเปลี่ยนจุดยืนของตนเองดังนั้น ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป แต่เป็นโอกาสในการพัฒนาแนวคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานของกลุ่มและองค์กรโดยรวมดีขึ้น

อุไร ส้มเกลี้ยง (2562) มีความเห็นว่าความขัดแย้งมีผลดีอยู่หลายประการ เช่น การไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ สามารถทำให้บุคลากรในองค์กร เกิดแรงจูงใจในการทำงานและพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กร ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง รวมถึงสมาชิกในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีผลดีแก่องค์กรหลายประการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หากผู้บริหารรู้จักบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับปกติ เพราะความขัดแย้งจะทำให้บุคคลต้องกระตือรือร้นในการคิดการแสดงความสามารถ หาวิธีการใหม่ในการที่จะให้คนอื่น หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้การทำงานไม่หยุดนิ่ง ส่งผลให้องค์กรพัฒนาขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีผลเสียแก่องค์กร เนื่องจากหากไม่รู้จักวิธีการแก้ปัญหาให้ลดลง ความขัดแย้งจะสามารถส่งผลกระบทต่อองค์กรได้ ในหลายมิติ ดังที่นักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

กาญจนา สามิภักดิ์ (2562) ได้กล่าวถึงผลเสียที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งว่า มันสามารถบั่นทอนกำลังใจของบุคลากร ทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ เบื่อหน่าย และความเครียดสะสม หากความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับที่รุนแรงภายในองค์กร บางคนอาจตัดสินใจที่จะย้ายงานหรือลาออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความขัดแย้งทางความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ หน่วยงานอ่อนแอลง และองค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้ เนื่องจากผลผลิตที่ลดต่ำลง นอกจากนี้ ความขัดแย้งยังส่งผลกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือและความไว้วางใจหมดไป นำมาซึ่งการทะเลาะเบาะแว้ง การต่อต้าน และการขาดความร่วมมือร่วมใจกัน จนกระทั่งไม่สามารถทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิญาธร นาคพิน (2562) ที่กล่าวว่า ผลเสียของความขัดแย้ง ทำให้บางคนรู้สึกพ่ายแพ้และท้อแท้ มีบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจและหวาดระแวง ไม่ปลอดภัยในที่ทำงาน ขอย้ายหรือลาออก

ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) กล่าวถึงผลเสียว่า หากความขัดแย้งในองค์กรนั้นอยู่ในระดับที่ไม่เหมาะสม ยอมส่งผลเสียต่อองค์กร โดยที่หากระดับความขัดแย้งนั้น มีน้อยเกินไป องค์กรจะมีลักษณะนิ่งเฉย ไม่ตอบสนอง ไม่เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ไม่เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมอง ความคิดเห็นและไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์กรขึ้น แต่หากมีระดับความขัดแย้งที่สูงเกินไป ก็จะเกิดความเครียดของบุคลากร บรรยากาศทำงานที่ไม่เป็นมิตร เกิดการแตกสามัคคีกัน เกิดการเอาชนะกัน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ รวมไปถึงการสูญเสียบุคคลากร ส่งผลต่อความเสถียรภาพขององค์กรหรือหน่วยงาน และสูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับผลเสียของความขัดแย้ง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผลเสียจากความขัดแย้งส่งผลให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกท้อแท้ หมดกำลังใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและระแวงซึ่งกันและกัน มุ่งแต่จะทำลายกันเอง มีอคติในการทำงาน คอยจับผิด มองโลกในแง่ร้าย ขาดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยรวม ทำให้ลดน้อยลงอย่างเห็นได้ชัด

2.2.7 วิธีการแก้ไขและลดความขัดแย้ง

แนวคิดการจัดการแก้ไขความขัดแย้งของ Johnson, D. and Johnson, R. (1987) ได้อธิบายว่า เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน จึงทำให้แต่ละคนมีกลยุทธ์และรูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ได้ โดยแต่ละคนสามารถหาวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ Johnson, D. and Johnson, R. ได้เสนอแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเข้าใจรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของตนเองและผู้อื่น เพื่อนำไปสู่การเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1) ลักษณะแบบ “เต่า” (ถอนตัว, หดหัว) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลเลือกที่จะหลีกหนีจากสถานการณ์ความขัดแย้ง โดยยอมละทิ้งทั้งวัตถุประสงค์ส่วนตัวและความสัมพันธ์กับคู่กรณี บุคคลที่มีลักษณะแบบเต่าจะไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีโดยตรง และมักจะไม่ตัดสินใจใดๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2) ลักษณะแบบ “ฉลาม” (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลมุ่งเน้นไปที่การใช้อำนาจที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือความต้องการของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือความรู้สึกของผู้อื่น

3) ลักษณะแบบ “ตุ๊กตาหมี” (สัมพันธภาพราบรื่น) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมากกว่าการบรรลุเป้าหมายส่วนตัว บุคคลที่มีลักษณะแบบตุ๊กตาหมีมักจะเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเพื่อรักษาความกลมเกลียวและความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พวกเขาอาจยอมที่จะยกเลิกเป้าหมายของตนเอง

4) ลักษณะแบบ “สุนัขจิ้งจอก” (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลให้ความสำคัญกับทั้งเป้าหมายส่วนตัวและความสัมพันธ์กับผู้อื่นในระดับปานกลาง บุคคลที่มีลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอกจะแสวงหาการประนีประนอม โดยยินดีที่จะสละวัตถุประสงค์บางส่วนของตนเอง รวมถึงความสัมพันธ์บางส่วนกับผู้อื่น เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่เป็นที่น่าพอใจสำหรับทุกฝ่าย

5) ลักษณะแบบ “นกฮูก” (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลมองว่าความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข บุคคลที่มีลักษณะแบบนกฮูกให้ความสำคัญกับทั้งเป้าหมายของตนเองและความสัมพันธ์กับผู้อื่น สิ่งที่พวกเขาต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและของอีกฝ่ายหนึ่งด้วยกัน

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีหลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะเฉพาะของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจำเป็นต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมและพยายามทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หนึ่งในแนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี ซึ่งเป็นวิธีการที่ส่งเสริมการคิดและการปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้งโดยปราศจากความรุนแรงในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นทางร่างกาย ทางเพศ ทางจิตใจ ทางเศรษฐกิจ หรือทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การไม่ใช้ความรุนแรงดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม ทั้งในแง่ของความยุติธรรม ความเที่ยงธรรม การเคารพและให้เกียรติความเป็นมนุษย์ในฐานะเพื่อนร่วมโลกที่มีความรัก ความสุข และความเกลียดกลัวต่อความทุกข์เช่นเดียวกัน สำหรับรูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสันติวิธีนั้น มีวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการทูตเชิงสันติ (Peaceful Diplomatic Means) ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน โดยประกอบด้วยแนวทางในการแก้ไข 4 วิธีหลัก ได้แก่ (กิตติ ใจสมุทร, 2565)

1)การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นกระบวนการที่คู่กรณีมาพูดคุยกันโดยตรงเพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยอาจมีคนกลางหรือไม่มีก็ได้

2) การไกล่เกลี่ย (Mediation) เป็นกระบวนการที่บุคคลที่สามซึ่งเป็นกลางเข้ามาช่วยคู่กรณีในการเจรจา โดยเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ

3) อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) เป็นกระบวนการที่คู่กรณีตกลงให้บุคคลที่สามซึ่งเป็นกลางเข้ามาตัดสินปัญหา โดยคู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำตัดสินนั้น

4) การระงับข้อพิพาทโดยศาล (Adjudication) เป็นกระบวนการที่คู่กรณีนำข้อพิพาทไปสู่ศาลเพื่อให้ศาลตัดสิน

กิตติ ใจสมุทร (2565) เสนอวิธีการแก้ไขและลดความขัดแย้ง ไว้ 3 วิธี ดังนี้

1) วิธีการแบบแพ้-แพ้ คือ เป็นการจัดการกับความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงหรือไม่เผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง อาจใช้วิธีการแยกบุคคลที่ขัดแย้งออกจากกัน หรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากันโดยตรง

2) วิธีการแบบแพ้-ชนะ เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากปัญหาความขัดแย้งที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง

3) วิธีการแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นไปที่การทำ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ความเข้าใจความต้องการของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขและลดความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด แต่ผู้บริหารต้องใช้วิธีที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนัก คือ สิ่งที่ยังคงมีหลงเหลืออยู่ นั่นคือ พฤติกรรมที่เป็นปรปักษ์ หรือท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทน ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งสมัยใหม่ แทนที่จะใช้ผู้พิพากษาที่ตัดสินใจแทนลูกความ ก็มีการวิวัฒนาการที่นำไปสู่รูปแบบของการระงับข้อพิพาท การไกล่เกลี่ย หนึ่งในรูปแบบเหล่านี้เกี่ยวข้องกับผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก และเป็นบุคคลที่สามที่เป็นกลาง เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การใช้การไกล่เกลี่ยแทนการพิจารณาคดีมักจะแก้ไขความขัดแย้งได้รวดเร็วกว่า ประหยัดกว่า และได้ผลที่น่าพึงพอใจมากกว่า (Bannink, 2010)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น (Needs) มีพัฒนาการมายาวนานกว่า 70 ปี นับตั้งแต่ Bode ได้เขียนบทความที่ชื่อว่า “The Concepts of Needs” และได้รับการตีพิมพ์ในหนังสือเรื่อง “Progressive Education at the Crossroads” ในปี ค.ศ. 1938 ซึ่งถือได้ว่าแนวคิดเรื่องความต้องการจำเป็นเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในโลก จากที่เคยเป็นแค่ความต้องการจำเป็นตามความรู้สึก (Felt Needs) ปัจจุบันการประเมินความต้องการจำเป็น มีกระบวนการที่เป็นระบบและมีระเบียบวิธี ที่หลากหลายจนเรียกได้ว่า เป็นการวิจัยเชิงประเมินประเภทหนึ่ง ซึ่งการประเมินความต้องการจำเป็น มีประโยชน์อย่างมากในการทำให้การวางแผนมีทิศทาง เป็นไปได้และมีโอกาสเกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่มุ่งหวัง นอกจากนี้ ยังเป็นข้อมูลที่ใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงาน ทำให้สามารถวางแผนการปฏิบัติ ภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสม เป็นเทคนิคที่ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และสามารถตรวจสอบได้ (เชาวลิต ยิ้มแย้ม, 2566)

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) ได้อธิบายไว้ว่า พัฒนาการของการประเมินความต้องการจำเป็นแบ่งออกเป็น 3 ยุค ได้แก่

ยุคที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อการำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์ (Needs Assessment for Goal Setting) อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1930-1960 นักวิชาการที่สำคัญ คือ Tyler และ Bode

ยุคที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการวางแผนงาน (Needs Assessment for Planning) อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1961-1970 นักวิชาการที่สำคัญ คือ Stufflebeam (1968, as cited in Worthen & Sanders, 1973) ซึ่งเสนอโมเดลการประเมินแบบ CIPP (Context-Input-Process Product) และ Alkin (1969) ที่ได้เสนอโมเดลการประเมินแบบ CSE (Center for the Study of Evaluation)

ยุคที่ 3 การประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อการวางแผนและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Needs Assessment for Planning and Implementing) อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1971-ปัจจุบัน นักวิชาการที่สำคัญ คือ Kaufman (1981) ซึ่งได้เสนอแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ที่นำมาใช้เป็นโมเดลในการประเมิน

2.3.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น หรือ Needs Assessment มีจุดเริ่มต้นในช่วงทศวรรษที่ 1930 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการจัดการศึกษาตามแนวปรัชญาก้าวหน้านิยม (Progressivism) โดยกิจกรรมการประเมินความต้องการจำเป็นเริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกโดยคณะกรรมการติดตามและประเมินผลโครงการศึกษา 8 ปี ที่ได้ทำการศึกษาความสนใจ หรือความต้องการของผู้เรียน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ที่สนองความสนใจหรือความต้องการของผู้เรียน (Eight Year Study) ซึ่งจากการศึกษาความหมายของความต้องการจำเป็น (Needs assessment) พบว่ามีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย

Kafman (1982) กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข

Witkin (1984) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวัง โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome Gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับและเลือกความต้องการจำเป็นมา

แก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Kaufman, Rojas, and Mayer (1993) และ Reviere, Berkowitz, Carter, and Ferguson (1996) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ Witkin and Altschuld (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นว่า ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนการดำเนินงาน 2) การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และ 3) การใช้ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นคือการประเมินเพื่อหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุลักษณะของสิ่งที่ต้องการและประเมินลักษณะของสิ่งที่เป็นอยู่ จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่าควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอยู่ การประเมินความต้องการจำเป็นนี้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาหรือผลลัพธ์ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและสร้างสรรค์

ไกรฤกษ์ วิพาสุวรรณ์ (2563) ได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน กับสภาพที่ควรจะเป็น โดยข้อมูลที่ได้จากบุคคลสามารถนำมาสู่การตัดสินใจ วางแผน และกำหนดแนวทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม และข้อมูลดังกล่าวจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือเชิงสร้างสรรค์

พระวิรัช เอี่ยมศรีดี (2564) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง กระบวนการประเมินความแตกต่างระหว่าง สภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวัง กับสภาพที่เป็นอยู่หรือสภาพที่ควรได้รับการแก้ไข รวมถึงการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

เมษา นวลศรี (2564) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยระบุแนวทางแก้ไขสิ่งที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย เปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นเพื่อหาช่องว่าง และนำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน และความเหมาะสม

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คือ รูปแบบของกระบวนการของการวิเคราะห์ช่องว่าง หรือความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความต้องการจำเป็นอะไรบ้าง ที่มีสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการวางแผนกิจกรรม ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็น และการทำวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น นิยมนำมาใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง แผนการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร โดยสำหรับการวิจัยครั้งนี้ การประเมินความต้องการจำเป็น ใช้ในการศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ดังนั้น การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ช่องว่าง หรือความแตกต่าง (Gap/ Discrepancy Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความต้องการจำเป็นอะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาองค์กรในอนาคตโดยเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็น และการทำวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นนิยมนำมาใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ของหน่วยงานหรือองค์กร และผลของการประเมินความต้องการจำเป็น ยังให้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร และการกำหนดเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม (Issac & Michael, 1985)

2.3.2 ประเภทความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น คือ รูปแบบของกระบวนการของการวิเคราะห์ช่องว่าง หรือความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความต้องการจำเป็นอะไรบ้าง ที่มีสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น แบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดประเภท ดังนี้

1) ระดับความต้องการจำเป็น เช่น ความจำเป็นขององค์กร (Organizational Needs) ความต้องการจำเป็นของบุคลากร (Personal Needs) ความจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs)

2) สาระเนื้อหาของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Staff Development Needs) ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Development Needs) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development Needs)

3) ระดับความลึกซึ่งของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Felt needs) ความต้องการจำเป็นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Needs) ด้านกระบวนการ (Process Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome Needs) ความต้องการจำเป็นด้านแก้ปัญหา (Solution Needs) ตามความคิดของ Kaufman (1982) ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัย และด้านกระบวนการ ถือเป็นความต้องการจำเป็นเทียม หรือกึ่งความต้องการจำเป็น ส่วนความต้องการจำเป็น ด้านผลลัพธ์ถือเป็นความต้องการที่แท้จริง (Needs)

4) ช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ Current Needs) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs)

5) ธรรมชาติของข้อมูลที่แสดงความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Needs) ความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative Needs)

6) เจ้าของความต้องการจำเป็น ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านปฐมภูมิ (Primary Needs) ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service Receivers) ในทางการศึกษาส่วนใหญ่ เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน และความต้องการจำเป็นทุติยภูมิ ซึ่งแบ่งความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ

จากแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีหลายประเภทด้วยกันตามที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ ดังนั้น ในการเลือกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นให้เหมาะสมมาใช้ ในการประเมินจะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ ของการประเมินความต้องการจำเป็นนั้น เป็นตัวกำหนดในการเลือก

2.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็น

การใช้วิจัยสำรวจในการระบุความต้องการจำเป็น ใช้เพื่อบรรยายลักษณะประชากรที่เป็นภาพรวม และอธิบายสาเหตุที่มีของความต้องการจำเป็น โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ (เชาวลิต ยิ้มแย้ม, 2566)

1) การใช้แบบสอบถาม หมายถึง การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการประเมินความต้องการจำเป็น มีข้อตกลงสำคัญหลายประการ ได้แก่ ผู้ตอบมีความสามารถในการอ่าน เข้าใจ

ความหมายของข้อความหรือคำถามที่ถาม ผู้ตอบมีข้อมูลหรือมีความรู้พอจะตอบคำถาม หรือให้ข้อมูลได้ และผู้ตอบมีความเต็มใจและตั้งใจ ที่จะตอบโดยให้ข้อมูลที่จริงอย่างซื่อสัตย์

1.1) ลักษณะของแบบสอบถามที่ดี ประกอบไปด้วย ข้อความหรือคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีการวางแผนการสร้างที่เหมาะสม ทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถดำเนินการเก็บข้อมูลได้ภายใต้เวลา และทรัพยากรที่เหมาะสม

1.2) ประเภทของแบบสอบถาม ธรรมชาติของข้อมูลที่ต้องการศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง หรือข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น จึงมีการเรียกแบบสอบถาม ให้มีความเฉพาะเจาะจง 2 แบบ คือ

1.2.1) แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่เน้นการเก็บข้อมูล ที่เป็นข้อเท็จจริง เช่น ข้อมูลภูมิหลังทั่วไป พฤติกรรมการปฏิบัติตน เป็นต้น

1.2.2) แบบวัดความคิดเห็น (Opinionnaire) เป็นเครื่องมือที่เน้นการเก็บข้อมูล ที่เป็นความคิดเห็น ความรู้สึก หรือทัศนคติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

1.3) ประเภทของคำถามสอบถาม

1.3.1) คำถามปลายปิด (Close-Ended Question) หรือคำถามแบบมีโครงสร้างประกอบด้วย ข้อความหรือคำถามและกลุ่มของคำตอบให้ผู้ตอบเลือก โดยจัดเรียงลำดับคำถาม ตามที่ผู้วิจัยต้องการทราบ

1.3.2) คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) ประกอบด้วย คำถามที่ให้อิสระ ในการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบ อาจมีความลึกซึ้งกว่าที่ผู้วิจัยคาดไว้ ลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึก หรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบ ที่สำรวจด้วยแบบสอบถาม เป็นความต้องการจำเป็นระดับกลุ่มบุคคล หรือระดับองค์กร ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ที่ได้รับ จะนำไปใช้ได้กับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ขององค์กรมากกว่าการพัฒนารายบุคคล สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างแบบสอบถาม คือ ชุดคำถามที่ได้ตระเตรียมไว้สอดคล้องกับประเด็นปัญหา ที่ต้องการศึกษากับตัวอย่างประชากร ที่เป็นตัวแทนของประชากร

2) การใช้วิธีการสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลแบบเผชิญหน้า ระหว่างผู้ทำการประเมินความต้องการจำเป็นกับผู้ให้ข้อมูล สำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น ที่เป็นระบบจะใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ซึ่งการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการนั้น สามารถกระทำได้โดยใช้วิธีการ 3 ลักษณะ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างระดับกลาง และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการที่มีความน่าสนใจมักใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ ข้อมูลที่ได้สามารถระบุความต้องการจำเป็น

ที่ได้จากบุคคลเป้าหมายทั้งกลุ่ม มีประโยชน์ในการเปิดโอกาส ให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นเป็นความรู้สึก จากสภาพที่เป็นอยู่ได้อย่างเต็มที่ การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมความคิดเห็น ของผู้เข้าร่วมสนทนา เพื่อระบุความต้องการจำเป็น วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น สำหรับรูปแบบการตอบสนองเดี่ยว และรูปแบบการตอบสนองคู่ มีแนวคิดเบื้องหลังของแต่ละเทคนิค ซึ่งทุกวิธีมีวิธีดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน

2.3.4 เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญการประเมินความต้องการจำเป็น

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) ได้เสนอ เทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น สำหรับรูปแบบการตอบที่เป็นทั้งการตอบสนองเดี่ยว และรูปแบบการตอบสนองคู่ โดยมีวิธีการแนวคิดเบื้องหลัง ของแต่ละเทคนิควิธีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญ ตามวิธีการที่กำหนด การเรียงลำดับความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

1) เทคนิคการจัดลำดับ สำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว ได้แก่ ข้อมูลที่ผู้ตอบเลือกตอบข้อคำถาม ในแบบสอบถามเพียงส่วนเดียว โดยอาจถามว่า ข้อความนี้มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับใด หรือท่านมีความต้องการจำเป็นในด้านนี้มากน้อยเพียงใด เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็น ตามนิยามการแก้ปัญหา (Solution Definition) ในกลุ่มเทคนิควิธีนี้ ผู้เขียนนำเสนอวิธีการจัดลำดับ

2) เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ มักใช้ในแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบประเมินรายการต่าง ๆ ในมาตรส่วนประมาณค่า โดยระบุข้อมูล 2 ชุด คือ ระดับสภาพที่เป็นจริง (What is) และระดับสภาพที่ควรจะเป็น (What Should be) รูปแบบนี้อิงตามแนวคิดการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) โดยใช้หลักการประเมินความแตกต่าง ซึ่งเป็นที่นิยมและมีรากฐานจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลดังกล่าว ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการตอบสนองคู่ มาจากมาตรวัด 2 แบบ คือ มาตรวัดความสำคัญ (Importance: I) เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับ “What Should be” และมาตรวัดระดับการตอบสนอง หรือระดับสัมฤทธิ์ผล (Degree of Success: D) เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับ “what is”สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีดังนี้

2.1) วิธี Mean Difference Method (MDF) เป็นการกำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า Rank Order of Difference Scores

สูตร MDF = I – D (2-1)

2.2) วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนี ที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ โดยดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็น

สูตร PNI = (I-D) x I (2-2)

2.3) วิธี Modified Priority Needs Index (PNI modified) เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิมของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช ซึ่งเป็นวิธีที่หาค่าผลต่างของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็น ให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายในเชิงการเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนา เข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

สูตร $PNI_{modified} = (I - D) / D$ (2-3)

สรุปได้ว่า เทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น มีหลายรูปแบบโดยขั้นตอน การดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญ ตามวิธีการที่กำหนด การเรียงลำดับความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

2.4 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีเขตพื้นที่รับผิดชอบทั้ง 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครนายก อำเภอปากพลี อำเภอบ้านนา และอำเภอองครักษ์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก, 2567)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประวัติสำนักงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ตั้งอยู่เลขที่ 182/89 ถนนสุวรณศร ตำบลท่าช้าง อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก มีอาคารปฏิบัติงาน 2 อาคาร อาคารที่ 1 ตั้งอยู่ภายในบริเวณศาลากลางจังหวัดนครนายก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มีกลุ่มงานทั้งหมด 10 กลุ่ม กลุ่มที่ปฏิบัติงานที่อาคาร 1 มีจำนวน 9 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มนโยบายและแผน 3) กลุ่มบริหารงานบุคคล 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 6) หน่วยตรวจสอบภายใน 7) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 9) กลุ่มกฎหมายและคดี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก อาคาร 2 เป็นอาคารที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในบริเวณ โรงเรียนอนุบาลเมืองนครนายก ถนนนครนายก -รังสิต ตำบลท่าช้าง อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก มีกลุ่มปฏิบัติงาน 1 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มีภารกิจการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรสมรรถนะสูง มุ่งคุณภาพมาตรฐานสากล บนหลักธรรมาภิบาล สืบสานศาสตร์พระราชาพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ สู่วิถีอนาคตที่ยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ได้รับความปลอดภัยจากภัยพิบัติ ภัยคุกคามทุกรูปแบบ เพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่

2) ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ และสมรรถนะตามหลักสูตร และมีความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

3) สร้างโอกาสความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะด้านภาษาและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

5) ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

6) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา ใช้ศาสตร์พระราชา พระบรมราโชบายด้านการศึกษา

7) พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

8) ส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรเป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

1) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสอย่างทั่วถึง ในการเข้าถึงการศึกษา และการเรียนรู้ที่มีคุณภาพในรูปแบบที่เหมาะสม ทัดเทียมกันตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2) ผู้เรียนทุกช่วงวัยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต

3) ผู้เรียนมีความสามารถ และมีความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

4) ผู้เรียนมีคุณภาพและศักยภาพ โดยมีความรู้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะตามหลักสูตร

5) ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนการศึกษา เพื่อการมีงานทำ และปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

6) ผู้เรียนทุกช่วงวัยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

7) ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ และรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

8) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะความรู้ความเชี่ยวชาญ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

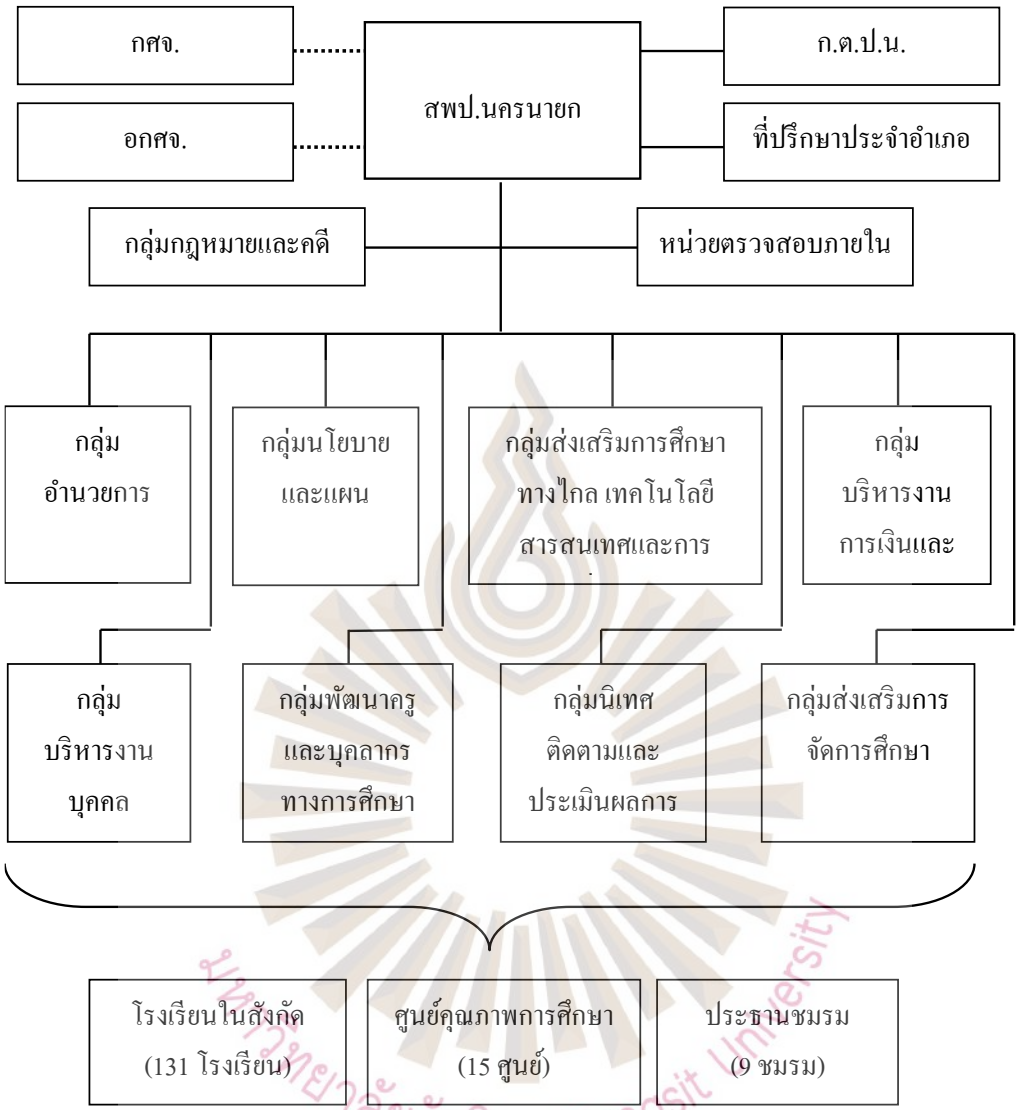
9) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

10) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

11) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก และสถานศึกษาในสังกัดมีสมดุลในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

โครงสร้างการบริหารงาน

การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก แบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวงว่าด้วย การกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการ ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพุทธศักราช 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2560 ข้อ 6 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ข้อ 1 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็น (10) ของข้อ 6 แห่งประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ซึ่งโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จะแบ่งโครงสร้างการบริหารด้วยกันทั้งหมด 10 กลุ่มงาน ตามรูปที่ 2.5 ดังนี้



รูปที่ 2.1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก, 2567

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

บุญฑริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร (2562) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยนี้ วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็น

เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อศึกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยการหาค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า พนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน ในระดับสูงมาก (r=0.87) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สุทธญาณ์ ใจซื่อ และเด่น ชะเนติยัง (2562) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เสนอรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดใหม่ โดยมีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดใหม่ 2) การใช้เทคนิคเดลฟายกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดใหม่ จำนวน 21 คน 3) จัดสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และ 4) ประเมินความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 392 คน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่าเหมาะสมในระดับมาก ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้านได้แก่ 1) ด้านการยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง 2) ด้านการปรองดอง 3) ด้านการไกล่เกลี่ย 4) ด้านการยอมให้ 5) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 6) ด้านการแข่งขัน และมีตัวชี้วัด 30 องค์ประกอบ

จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมาภา, และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ (2562) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล ส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว จำแนกตามเพศและประสบการณ์ ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เห็นว่า ควรเลือกใช้วิธีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เน้นหลักเหตุผลและสร้างความร่วมมือ

ณัฐธิดา สุขกาย (2562) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 1 เมื่อจำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะ การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาและทำความเข้าใจบริบทของสถานศึกษา ควรเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะกับบุคคล โดยศึกษาข้อมูลหาสาเหตุของความขัดแย้ง ใช้วิธีที่หลากหลายในการแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็น และวิธีแก้ปัญหาจากทุกฝ่าย ควรให้กำลังใจบุคลากร แนะนำให้ทุกคนทำตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท และหลีกเลี่ยงการสนทนาที่จะนำไปสู่การโต้เถียง

จักรพันธ์ ลิ่มมังกูร (2563) ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีการดำเนินการด้านการร่วมมือสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการเอาชนะ ตามลำดับ และด้านที่มีการ

ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การประนีประนอม แนวทางการจัดการความขัดแย้ง คือ ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรใช้มารยาทและเหตุผลที่เหมาะสมในการอภิปรายหรือพูดคุย ควรหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่สำคัญ ควรให้โอกาส การให้อภัย และข้อแก้ตัวเมื่อมีคนทำความผิดพลาด

สุภัทร รัตนบุรี, อรรครา ธรรมาธิกุล, และวันฉัตร ทิพย์มาศ (2563) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง ประสิทธิผลของสถานศึกษา และแนวทางการบริหารความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.66 , S.D = 0.82) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X}$= 4.05 , S.D = 0.67) ด้านการประนีประนอม ($\bar{X}$= 4.00, S.D = 0.68) ด้านการยอมให้ ($\bar{X}$= 3.83, S.D = 0.80) ด้านการเอาชนะ ($\bar{X}$= 3.25, S.D = 1.01) และด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X}$= 3.15, S.D = 0.96) 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.03, S.D = 0.54) และ 2) แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา มีดังนี้ ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พยายามแก้ไขปัญหาโดยยึด ทางสายกลาง ส่งเสริมให้ครูจัดการศึกษาได้ตามศักยภาพ ใช้ตำแหน่งและระเบียบข้อบังคับใน การแก้ปัญหาและหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้

เศรษฐพล บัวงาม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้แก่ ด้านการแข่งขัน จะใช้ในกรณีที่เป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา ซึ่งจะต้องไม่ผิดกับกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ รองลงมา คือ ด้านการประสานความร่วมมือ มีการปรับความเข้าใจกันและหาทางออกของปัญหา โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจ และความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป และด้านการประนีประนอม ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อปัญหาที่เกิดความขัดแย้งกันปัญหาเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลางโดยไม่นำตัวเองเข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหา รวมทั้งด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของ

คณะครู ถ้าคณะครูมีแนวทาง ปฏิบัติที่มีเหตุผลเพียงพอ โดยไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารก็ควรถอยลงบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

ศรัณย์รัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 ผลการวิจัย พบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 กลุ่ม 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก ($\bar{X}$= 4.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการจัดการความขัดแย้งในระดับปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านที่มีการจัดการความขัดแย้งในระดับปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการเอาชนะ 2) แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 พบว่า ผู้บริหารมีแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งตามลำดับ 1) ด้านการประนีประนอมผู้บริหารสถานศึกษา พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยการรอมชอม 2) ด้านการยอมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุก ฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน 3) ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุ เป้าหมายตามที่วางไว้วิธีการนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ 4) ด้านความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษา พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นแตกต่าง และ 5) ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหาร สถานศึกษาพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล

2.5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Melamed and Reiman (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการจัดการศึกษา โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง (High Schools) จากนักศึกษา ผู้ปกครองนักศึกษาและผู้มีส่วนร่วม พบว่า ความต้องการทางด้านพื้นฐาน เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุมอภิปราย เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐาน และความต้องการของผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้ง และจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Shanka (2017) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งและการแก้ปัญหาระหว่างครูและผู้นำโรงเรียนในโรงเรียนประถม ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างความเป็นผู้นำ ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การจัดสรรอย่างชาญฉลาด การให้โอกาส และทำความเข้าใจกับแต่ละบุคคล มีด้านความแตกต่างและบทบาท สรุปได้ว่า ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจแหล่งที่มา ของความขัดแย้งและ มีกลไกให้เจ้าหน้าที่อธิบายถึงข้อกังวล หรือความขัดแย้ง และแก้ไขตามปัญหานั้น

Larasati (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในการปรับปรุงประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โรงเรียนจะต้องมีแนวทางที่มีประสิทธิผลในการจัดการความขัดแย้งที่ต้องเผชิญ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและความสำเร็จของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ความขัดแย้งไม่ได้ส่งผลเสียต่อชีวิตในโรงเรียนเสมอไป แต่ความขัดแย้งที่มีอยู่ สามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การปรับตัวและนวัตกรรมของโรงเรียนได้ การจัดการความขัดแย้งมีหลายรูปแบบ ที่สามารถนำไปใช้ในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนได้ ข้อจำกัดของการวิจัยนี้ คือ การจัดการความขัดแย้งในบางกรณีที่โรงเรียนเท่านั้น การประยุกต์ใช้การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ในท้ายที่สุดจะปรับปรุงความสามัคคีของความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกโรงเรียน และเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างแม่นยำ และมีประสิทธิภาพ

Ghaffar (2019) ทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งในโรงเรียน: สาเหตุและกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ของมนุษย์ เพราะที่ใดมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความเป็นไปได้ที่จะชอบและไม่ชอบส่วนตัว ข้อตกลงและความขัดแย้งระหว่างบุคคล และกลุ่มเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งไม่ใช่ทั้งเชิงสร้างสรรค์หรือก่อกวน แต่วิธีจัดการสิ่งเหล่านี้ ทำให้เกิดความขัดแย้งทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โรงเรียนก็เหมือนกับองค์กรมนุษย์อื่น ๆ ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้ง ประเภทใดประเภทหนึ่ง มีการใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งต่าง ๆ เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การไกล่เกลี่ย การเจรจาต่อรอง การหลีกเลี่ยง การทำงานร่วมกัน เป็นต้น ประเด็นหลักของบทความนี้ คือ การสำรวจธรรมชาติของความขัดแย้งในโรงเรียน สาเหตุและเทคนิคที่นำมาใช้ในการจัดการและการแก้ไข

Soubagleh (2022) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสำรวจกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนอิสลามนานาชาติในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัย พบว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล ระบบและนโยบายของโรงเรียน ปัญหาและการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล

และทัศนคติเป็นปัจจัยหลัก ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน ในขณะที่ภาวะซึมเศร้าถูกระบุว่าเป็นผลกระทบที่ตามมา โรงเรียนจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจ ความเคารพ ความมั่นคง และการทำงานเป็นทีมในบรรยากาศ วัฒนธรรม และแนวปฏิบัติ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และความขัดแย้งภายในโรงเรียน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาและค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยทางวิชาการ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา ตามวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก และ

2) ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

โดยกำหนดขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2567 จำนวน 83 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 457 คน จำแนกเป็น 4 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอเมืองนครนายก 2) อำเภอปากพลี 3) อำเภอบ้านนา และ 4) อำเภอองครักษ์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

3.1.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 352 คน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วน (Proportional Allocation) ดังแสดงตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

โรงเรียนขนาดเล็ก	จำนวนโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
1. อำเภอเมืองนครนายก	33	17	188	205	16	126	142
2. อำเภอบ้านนา	21	8	85	93	8	70	78
3. อำเภอองครักษ์	20	6	105	111	6	83	89
4. อำเภอปากพลี	9	3	45	48	3	40	43
รวม	83	34	423	457	33	319	352

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก, 2567

3.1.3 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ วิธีการสัมภาษณ์ 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2567 โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 352 คน ได้มาจากการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรจากตารางของ Krejce and Morgan (1970, as cited in Sisaat, 2013) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อน 5

สูตรการคำนวณของ Krejcie and Morgan

$$\frac{N = \chi^2 NP(1-P)}{d2P(1-P)} \qquad (3\text{-}1)$$

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากร

χ แทน ค่าไคสแควร์ที่ Degree of freedom (df) เท่ากับ 1 ระดับความเชื่อมั่น 95% (เท่ากับ 3.841)

P แทน สัดส่วนของประชากร หากไม่ทราบ ใส่ค่า 0.05

d แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (0.05)

2) ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก 1 คน รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก 3 คน และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 1 คน มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญด้านนโยบายหรือการบริหารการศึกษา โดยใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการบริหารความขัดแย้ง ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานะ (ตำแหน่ง) เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นตัวตน และให้เลือกเพียง 1 คำตอบ ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

1) สถานะ (ตำแหน่ง) ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารสถานศึกษา (2) ครู ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบ 2 ตัวเลือก (Two-Way Question)

2) เพศ ประกอบด้วย (1) เพศชาย (2) เพศหญิง ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบ 2 ตัวเลือก (Two-Way Question)

3) อายุ ประกอบด้วย (1) 21-30 ปี (2) 31-40 ปี (3) 41-50 ปี (4) 51-60 ปี ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบหลายตัวเลือก (Multiple Question) การทบทวนเรื่องอายุขั้นต่ำ 21-60 ปี

4) ระดับการศึกษา ประกอบด้วย (1) ปริญญาตรี (2) สูงกว่าปริญญาตรี ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบ 2 ตัวเลือก (Two-Way Question)

5) ประสบการณ์ในการทำงาน (1) น้อยกว่า 5 ปี (2) 5-10 ปี (3) 11-15 ปี (4) มากกว่า 15 ปี ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบหลายตัวเลือก (Multiple Question)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้รูปแบบการตอบสนองคู่ (Dual Response Format) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) จำนวน 5 ข้อ 2) การร่วมมือ (Collaboration) จำนวน 5 ข้อ 3) การประนีประนอม (Compromising) จำนวน 5 ข้อ 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) จำนวน 5 ข้อ และ 5) การยอมให้ (Accommodation) จำนวน 5 ข้อ

โดยในแต่ละข้อคำถามนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องทำเครื่องหมายในทั้งสองส่วน คือ 1) สภาพปัจจุบัน และ 2) สภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงตัวเลือกเดียว เป็นการวัดข้อมูลแบบมาตราอันตรภาค ซึ่งระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ได้กำหนดคะแนนและความหมายในแต่ละระดับ ที่มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ในรูปแบบ Likert's Scale ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด จากนั้นวิเคราะห์คะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ตามหลักการแบ่งอันตรภาคชั้น (ยุทธ ไกยวรรณ์, 2561) ดังนี้

สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น = $\frac{\text{คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$ (3-2)

แทนค่า = $\frac{5 - 1}{5}$ = 0.8

5 หมายถึง มีการดำเนินงานหรือการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการดำเนินงานหรือการบริหารอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการดำเนินงานหรือการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการดำเนินงานหรือการบริหารอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการดำเนินงานหรือการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยในระดับการดำเนินงานหรือการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพปัจจุบัน และในสภาพที่พึงประสงค์ มีดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 สภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.2.2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญด้านนโยบายหรือการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอน

การสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยกำหนดประเด็นหลักที่ได้จากการศึกษาเอกสาร มาจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นที่ศึกษา ตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จากนั้นแก้ไขปรับปรุงแล้วนำไปสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สภาพปัญหาในการบริหารงานในสถานศึกษา/ องค์กร

ส่วนที่ 2 วิธีและแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา/ องค์กร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ5) การยอมให้ (Accommodation)

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา/ องค์กร

3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหา และกรอบแนวคิดวิจัย เพื่อสร้างแบบสอบถาม ให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย พร้อมทั้งยกร่างแบบสอบถามต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 นำเครื่องมือในการวิจัยที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความถูกต้องความสอดคล้องของข้อคำถามแล้วปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะความถูกต้อง ด้านการใช้ภาษาและความครอบคลุมของรายการข้อคำถาม และเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 คน มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach’s Alpha Coefficient ซึ่งแต่ละข้อจะต้องมีค่า 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือเป็นที่ยอมรับได้ ซึ่งหลังจากปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เป็นการนำเครื่องมือวิจัยตรวจสอบว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยหรือไม่ โดยจะต้องเหมาะสมกับ

ลักษณะของตัวแปรและประชากร นอกจากนี้ จะต้องวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์และมีความคงที่ของการวัด ไม่ว่าจะทำการวัดซ้ำกี่ครั้งก็ตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามข้อคำถามทุกตัวแปรแล้ว และได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบข้อคำถาม ทั้งด้านความถูกต้องทางสำนวน และความตรงต่อเนื้อหาที่ต้องการวัด (Index of Item Objective Congruence: IOC) (Rovinelli & Hambleton, 1997 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ์, 2561) โดยกำหนดคะแนนสำหรับการพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ ดังนี้ 1) แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัดให้ +1 คะแนน 2) ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัดให้ 0 คะแนน และ 3) แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัดให้ -1 คะแนน จากผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านนำไปคำนวณหาค่า IOC จากสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร IOC} = \frac{(\sum R)}{N} \qquad (3\text{-}3)$$

เมื่อ IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยเกณฑ์พิจารณาค่า IOC (Rovinelli & Hambleton, 1997 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ์, 2561) แบบสอบถามแต่ละข้อจะต้องมีค่า IOC $\geq$ 0.5-1.00 แสดงว่า คำถามนั้นวัดเนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัดเป็นคำถามที่ใช้ได้ แต่ถ้าค่า IOC $\leq$ 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดเนื้อหาไม่ตรงตามที่ต้องการวัดเป็นคำถามที่ใช้ไม่ได้ และควรนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง เมื่อได้ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือแล้ว ผู้ศึกษาได้นำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ในงานวิจัยฉบับนี้ พบว่า ข้อคำถามที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้มีค่า IOC ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 แสดงว่า คำถามนั้นวัดเนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัดเป็นคำถามที่ใช้ได้ เพราะค่า IOC $\geq$ 0.5-1.00 หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ แสดงถึงความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยการทำ Pilot-Test กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะทางประชากรเหมือนกับประชากรที่ใช้ศึกษา คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2567 ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน (Try Out) และนำมาหาค่าอำนาจจำแนก เพื่อทดสอบความเข้าใจข้อคำถาม รวมถึงวิธีการรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยจะมีค่าระหว่าง $0< \alpha <1$ ค่าที่ใกล้เคียง 1 มาก แสดงว่า มีความเชื่อมั่นสูง โดยกำหนดเกณฑ์ความเหมาะสม อยู่ที่ระดับสูงกว่า 0.7 ขึ้นไป (Nunnally & Bernstein, 1994 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ์, 2561) ซึ่งผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ พบว่า ค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ ตามมาตราวัดตัวแปรผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ปรากฏผลได้ค่าเฉลี่ยที่ระดับ .86 ซึ่งตามเกณฑ์ที่กำหนดการแปลค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ค่า $\geq$ 0.7 ถือว่ามีความเชื่อมั่นที่จะนำแบบสอบถามมาใช้ในการวิจัย

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้การวัดค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha Coefficient โดยใช้สูตร ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2563)

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1}\right]\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right] \qquad (3\text{-}4)$$

เมื่อ α เป็นสัมประสิทธิ์แอลฟา

k เป็นจำนวนข้อคำถาม

S_i^2 เป็นความแปรปรวนของคะแนนข้อที่ i

S_t^2 เป็นความแปรปรวนของคะแนนรวม t

ผู้ศึกษาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามผลจากการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม ก่อนนำฉบับสมบูรณ์ไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวมรวบข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม จำนวน 352 ตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความต้องการจำเป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ 5) การยอมให้ (Accommodation) และ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 352 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม หลังจากที่ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ ที่ใช้ในการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการศึกษาครั้งนี้อย่างเป็นขั้นตอน

2) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล (Questionnaire) จนครบตามจำนวนกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 352 ชุด และตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม พร้อมจัดหมวดหมู่ของข้อมูลในแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งจะระบุไว้ว่า ผู้ที่สามารถตอบแบบสอบถามได้ จะต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2567 ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1) จัดทำเครื่องมือสำหรับการวิจัย

2.2) ปรับปรุงและทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ สำหรับการวิจัยและทดสอบความเที่ยงตรง โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยได้รับการแก้ไขและตรวจทานจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ

2.3) นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2567 จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบวัด (Reliability)

2.4) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2567 จำนวน 352 คน ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

2.4.1) ขอหนังสือจากวิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก

2.4.2) เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวผู้วิจัยเองและผ่านทางช่องทางรับ-ส่งเอกสาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

2.5) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด หากแบบสอบถามชุดใดไม่สมบูรณ์ จะขอให้กลุ่มตัวอย่างดำเนินการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์ และจัดทำข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติและอภิปรายผลการวิจัย

3) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร บทความ หนังสือวิชาการ วารสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อประกอบการค้นคว้าและสร้างแบบสอบถาม ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้แบบสอบถามที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 352 คน พร้อมตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถาม และรวบรวมแบบสอบถาม มาเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

4) เก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญด้านนโยบายหรือการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยกำหนดประเด็นหลักที่ได้จากการศึกษาเอกสาร มาจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นที่ศึกษา ตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จากนั้นแก้ไขปรับปรุงแล้วนำไปสัมภาษณ์ โดยที่ทำการสัมภาษณ์ตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และนิยามศัพท์ โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

4.1) ประสานงานเบื้องต้นกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์

4.2) ดำเนินการนัดหมายเพื่อการสัมภาษณ์ และจัดส่งโครงร่างการวิจัย วัตถุประสงค์ในการวิจัย และแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการศึกษาล่วงหน้า

4.3) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นรายบุคคลด้วยตนเอง และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60 นาที

4.4) ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนกันยายน 2567 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2567

4.5) รวบรวมคำสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญทุกคน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2563) โดยใช้สูตรดังนี้

$$P = \frac{fx100}{n} \qquad (3\text{-}5)$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้อธิบายลักษณะพื้นฐานของข้อมูล คำนวณได้จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2563)

$$\bar{x} = \frac{\sum X}{n} \quad (3\text{-}6)$$

เมื่อ $\bar{x}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เพื่อใช้แปลความหมาย ของข้อมูลด้านต่าง ๆ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2563)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}} \quad (3\text{-}7)$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

X แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

n แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

n -1 แทน จำนวนตัวแปรอิสระ

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ค่า Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) เพื่อใช้จัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างระหว่างสภาพที่คาดหวัง 1) กับสภาพที่เป็นจริง (D) เพื่อให้ได้คะแนนมาตรฐาน โดยเรียงดัชนีจากมากไปหาน้อย และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า 0.2 ขึ้นไป ถือว่ามีความต้องการจำเป็น โดยมีสูตรดังนี้มี

$$PNI_{modified} = (I - D) / D \quad (3\text{-}8)$$

เมื่อ PNI แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความจำเป็น (Priority Need Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น (Important)

D แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นทำการบันทึกลงระบบ และประมวลผลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) ระดับสภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3) ระดับสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4) หาค่าลำดับความต้องการจำเป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)

5) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่สอดคล้องกันมาเป็นบทสรุปองค์ประกอบจากการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

5.1) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาแยกประเด็นในแต่ละประเด็นแล้วนำมาเปรียบเทียบข้อที่เหมือนและข้อแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

5.2) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกับข้อมูลจากเอกสาร เพื่อจะนำข้อมูลนั้นไปใช้ในการอภิปรายผล

5.3) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเพื่อสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

5.4) นำข้อมูลที่ได้จากการสรุปผลการวิจัยมาตีความ แล้วนำเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research: MMR) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วน (Proportional Allocation) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2567 จำนวน 352 คน และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Guidelines) กับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นตัวแทน (Key Informants) คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยวิเคราะห์จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้สถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$PNI_{modified}$	หมายถึง	ดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

4.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานะ (ตำแหน่ง) เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ในรูปแบบตารางแสดงความถี่ จำนวน (คน) และร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 352)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานะ (ตำแหน่ง)			
	ผู้บริหารสถานศึกษา	33	9.38
	ครู	319	90.63
รวม		352	100
เพศ			
	ชาย	96	27.27
	หญิง	256	72.73
รวม		352	100
อายุ			
	21 - 30 ปี	94	26.70
	31 - 40 ปี	106	30.11
	41 - 50 ปี	88	25.00
	51 - 60 ปี	64	18.18
รวม		352	100

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

(n = 352)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา			
	ปริญญาตรี	246	69.89
	สูงกว่าปริญญาตรี	106	30.11
รวม		352	100
ประสบการณ์ในการทำงาน			
	น้อยกว่า 5 ปี	98	27.84
	5 - 10 ปี	129	36.65
	11 - 15 ปี	91	25.85
	มากกว่า 15 ปี	34	9.66
รวม		352	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ สถานะ (ตำแหน่ง) คือ ครู จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 90.63 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 และเพศชาย จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 อายุที่ตอบมากที่สุด คือ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 30.11 รองลงมาลำดับที่ 2 คือ อายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 รองลงมาลำดับที่ 3 คือ อายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และที่ตอบน้อยที่สุด คือ อายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 69.89 และการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 30.11 สำหรับประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 36.65 รองลงมาลำดับที่ 2 คือ ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 27.84 รองลงมาลำดับที่ 3 คือ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 25.85 และที่ตอบน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.66

4.2 ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

นำเสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก 5 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ 1) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ 5) การยอมให้ (Accommodation) ในรูปแบบตารางแสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNImodified)

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

(n=352)

แนวทางการบริหารความขัดแย้ง	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\overline{X}$	ระดับ	$\overline{X}$	ระดับ		
1. ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing)	3.30	ปานกลาง	3.51	มาก	0.06	4
2. ด้านการร่วมมือ (Collaboration)	2.86	ปานกลาง	4.42	มาก	0.55	3
3. ด้านการประนีประนอม (Compromising)	2.67	ปานกลาง	4.53	มากที่สุด	0.70	1
4. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)	2.80	ปานกลาง	2.05	น้อย	-0.27	5
5. ด้านการยอมให้ (Accommodation)	2.65	ปานกลาง	4.36	มาก	0.64	2
รวม	2.86	ปานกลาง	3.77	มาก	0.44	

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$= 2.86) และภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.77) เมื่อพิจารณารายด้านของสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านที่มีการบริหารความ

ขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มากที่สุด คือ ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 3.30) รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ (Collaboration) อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 2.86) และด้านที่มีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก น้อยที่สุด คือ ด้านการยอมให้ (Accommodation) อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 2.65) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้านของสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านที่มีการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มากที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม (Compromising) อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.53) รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ (Collaboration) อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.42) และด้านที่มีการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก น้อยที่สุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 2.05) ตามลำดับ

ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม (Compromising) ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = 0.70) รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ (Accommodation) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ = 0.64) และข้อที่มีค่าดัชนีต่ำที่สุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = -0.27) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing)

(n = 352)

ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	3.37	1.05	ปานกลาง	2.28	0.76	น้อย	-0.33	3

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) (ต่อ)

(n = 352)

ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
2. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจจากตำแหน่งแก้ไขความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยเร็ว	3.47	0.89	ปานกลาง	3.81	0.88	มาก	0.10	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่สนใจความเห็นผู้ร่วมงาน	3.34	1.01	ปานกลาง	2.18	0.82	น้อย	-0.35	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน	2.41	0.83	น้อย	4.36	0.81	มากที่สุด	0.81	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงเหตุผลในการเลือกแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของตน	3.93	0.57	มาก	4.91	0.28	มากที่สุด	0.25	4
ภาพรวม	3.30		ปานกลาง	3.51		มาก	0.06	

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 3.30) และภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 3.51)

เมื่อพิจารณารายข้อของสภาพปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงเหตุผลในการเลือกแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.93, S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจจากตำแหน่งแก้ไขความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยเร็ว อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 3.47, S.D. = 0.49) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.41, S.D. = 0.83) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงเหตุผลในการเลือกแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.91 S.D.= 0.28) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.81) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่สนใจความเห็นผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.18, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = 0.81) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่สนใจความเห็นผู้ร่วมงาน ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = -0.35) และข้อที่มีค่าดัชนีต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจจากตำแหน่งแก้ไขความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยเร็ว ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = 0.10) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการร่วมมือ (Collaboration)

(n = 352)

ด้านการร่วมมือ (Collaboration)	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้ง	3.51	.78	มาก	4.69	.61	มากที่สุด	.31	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยกับแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน	3.02	.37	ปานกลาง	4.01	.80	มาก	.33	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของตน	2.34	.68	น้อย	4.26	.57	มาก	.82	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	2.26	.65	น้อย	4.61	.53	มากที่สุด	1.04	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.17	1.02	ปานกลาง	4.64	.50	มากที่สุด	.46	3
ภาพรวม	2.86		ปานกลาง	4.42		มาก	0.55	

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการร่วมมือ (Collaboration) พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.86) และภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.42)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของสภาพปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.51, S.D. = .78) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 3.17, S.D. = 1.02) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.26, S.D. = .65) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.69, S.D. = .61) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.64, S.D. = .50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยกับแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.01, S.D. = .80) ตามลำดับ

ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ด้านการร่วมมือ (Collaboration) ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = 1.04) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของตน ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = .82) และข้อที่มีค่าดัชนีต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้ง ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = .31) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการประนีประนอม (Compromising)

(n = 352)

ด้านการประนีประนอม (Compromising)	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	3.43	.72	ปานกลาง	4.68	.76	มากที่สุด	.37	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทุกฝ่าย	2.68	.63	ปานกลาง	4.32	.47	มาก	.61	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปความเห็นต่างและปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางแก้ปัญหาที่คู่ขัดแย้งยอมรับร่วมกัน	2.60	.75	ปานกลาง	4.34	.47	มาก	.67	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	2.28	.68	น้อย	4.47	.61	มาก	.96	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละเพื่อรักษาสัมพันธภาพของบุคลากรภายในสถานศึกษา	2.35	.63	น้อย	4.84	.39	มากที่สุด	1.06	1
ภาพรวม	2.67		ปานกลาง	4.53		มากที่สุด	.70	

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการประนีประนอม (Compromising) พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.67) และภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.53)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของสภาพปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.43, S.D. = .72) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทุกฝ่าย อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.68, S.D. = .63) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.28, S.D. = .68) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละเพื่อรักษาสัมพันธภาพของบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.84, S.D.= .39) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.68, S.D. = .76) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทุกฝ่าย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = .47) ตามลำดับ

ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ด้านการประนีประนอม (Compromising) ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละเพื่อรักษาสัมพันธภาพของบุคลากรภายในสถานศึกษา ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = 1.06) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = .96) และข้อที่มีค่าดัชนีต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = .37) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

(n = 352)

ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	3.41	.99	ปานกลาง	1.46	.65	น้อยที่สุด	- .57	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้บุคลากรท่านอื่น แก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	2.55	.73	ปานกลาง	1.33	.62	น้อยที่สุด	- .48	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาประวิงเวลาให้ความขัดแย้งในสถานศึกษายุติไปเอง	3.11	.90	ปานกลาง	1.79	1.30	น้อย	- .42	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้ง	2.35	.72	น้อย	2.51	1.54	ปานกลาง	.07	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวาง ไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในสถานศึกษา	2.59	0.73	ปานกลาง	3.17	1.04	ปานกลาง	.22	4
ภาพรวม	2.80		ปานกลาง	2.05		น้อย	- .27	

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.80) และภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.05)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของสภาพปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.41, S.D. = .99) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประวิงเวลาให้ความขัดแย้งในสถานศึกษายุติไปเอง อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 3.11, S.D. = .90) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้ง อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.35, S.D. = .72) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวาง ไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.17, S.D. = 1.04) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้ง อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.51, S.D. = 1.54) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้บุคลากรท่านอื่น แก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 1.33, S.D. = .62) ตามลำดับ

ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = - .57) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้บุคลากรท่านอื่น แก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = - .48) และข้อที่มีค่าดัชนีต่ำที่สุด คือ บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้ง ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = .07) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการยอมให้ (Accommodation)

(n = 352)

ด้านการยอมให้ (Accommodation)	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้างและยอมเสียสละเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา	2.25	.65	น้อย	4.12	.95	มาก	.83	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ทำร้ายจิตใจบุคลากรภายในสถานศึกษา	2.07	.50	น้อย	4.14	.95	มาก	1.00	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา	2.19	.60	น้อย	4.62	.55	มากที่สุด	1.11	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษายินยอมให้บุคลากรภายในสถานศึกษาปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเองเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในสถานศึกษา	3.08	.89	ปานกลาง	4.23	.72	มาก	.37	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา	3.68	.80	มาก	4.67	.50	มากที่สุด	.27	5
ภาพรวม	2.65		ปานกลาง	4.36		มาก	.64	

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการยอมให้ (Accommodation) พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.65) และภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.36)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของสภาพปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.68, S.D. = .80) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษายินยอมให้บุคลากรภายในสถานศึกษาปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเองเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 3.08, S.D. = .89) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ทำร้ายจิตใจบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.07, S.D. = .50) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = .50) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.62} S.D. = .55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้าง และยอมเสียสละเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.12, S.D. = .95) ตามลำดับ

ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ด้านการยอมให้ (Accommodation) ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = 1.11) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ทำร้ายจิตใจบุคลากรภายในสถานศึกษา ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = 1.00) และข้อที่มีค่าดัชนีต่ำที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = .27) ตามลำดับ

4.3 ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก 1 คน รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก 3 คน และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 1 คน มีลักษณะเป็นคำถาม โดยใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สามารถนำมาจัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการประนีประนอม

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5	ลำดับความถี่
1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา รับฟังซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2) มีความยืดหยุ่นในข้อเรียกร้อง เพื่อหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับได้	✓	✓	✓	✓	✓	5
3) ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ เสนอทางเลือกหรือข้อเสนออื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการยอมลดหย่อนในข้อเรียกร้อง	✓	✓	✓	✓	✓	5

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการประนีประนอม (ต่อ)

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5	ลำดับความถี่
4) วางตัวเป็นกลาง ปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม และดำเนินการบนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	5
5) คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย และประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	5
6) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	5
7) ใช้บุคคลที่สามเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยเพื่อช่วยเหลือให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันได้	✓	✓	✓	✓	✓	5
8) หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์หรือตัดสินจากความรู้สึกส่วนตัว			✓	✓		2
9) หาทางออกที่ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ หรือไม่รู้สึกสูญเสียมากจนเกินไป	✓	✓			✓	3

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการประนีประนอม มีสามารถสรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 7 แนวทาง ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา รับฟังซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ 2) มีความยืดหยุ่นในข้อเรียกร้อง เพื่อหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ 3) ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ เสนอทางเลือกหรือข้อเสนออื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการยอมลดหย่อนในข้อเรียกร้อง 4) วางตัวเป็นกลาง ปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม และดำเนินการบนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นธรรม 5) คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย และประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ 6) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน 7) ใช้บุคคลที่สามเป็นคนกลางใน

การไกล่เกลี่ย เพื่อช่วยเหลือให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันได้

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการยอมให้

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5	ลำดับความถี่
1) เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แสดงความเคารพในความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓	5
2) ปรับแนวทางการปฏิบัติงานไปตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความสามัคคี	✓	✓	✓	✓	✓	5
3) เสียสละเวลาส่วนตัว ทุ่มเทเวลาเพื่อส่วนรวม เพื่อช่วยเหลืองานเร่งด่วน	✓	✓	✓	✓	✓	5
4) เอาใจบุคลากร รับฟังเสียงข้างมาก	✓	✓	✓	✓	✓	5
5) ทำความเข้าใจมุมมองและความต้องการของทุกฝ่ายอย่างแท้จริง แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
6) ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5
7) หาจุดร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถตกลงกันได้ เพื่อไม่ให้รู้สึกว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียเปรียบ	✓	✓	✓	✓	✓	5
8) เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา บนพื้นฐานความถูกต้องชอบธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	5
9) พิจารณาถึงสถานการณ์และบริบทของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	4
10) หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์	✓	✓	✓	✓	✓	3

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการยอมให้สามารถสรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 8 แนวทาง ได้แก่ 1) เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แสดงความเคารพในความคิดเห็น 2) ปรับแนวทางการปฏิบัติงานไปตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความสามัคคี3) เสียสละเวลาส่วนตัวทุ่มเทเวลาเพื่อส่วนรวม เพื่อช่วยเหลืองานเร่งด่วน 4) เอาใจบุคลากร รับฟังเสียงข้างมาก ถึงแม้จะไม่ถูกใจตนเองก็ตาม 5) ทำความเข้าใจมุมมองและความต้องการของทุกฝ่ายอย่างแท้จริง แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจ 6) ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร 7) หาจุดร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถตกลงกันได้ เพื่อไม่ให้รู้สึกว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียเปรียบ 8) เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา บนพื้นฐานความถูกต้องชอบธรรม

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการร่วมมือ

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5	ลำดับความถี่
1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2) รับฟังและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรทุกฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	5
3) สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	5
4) ตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลโดยคำนึงถึงระเบียบข้อบังคับ	✓	✓	✓	✓	✓	5
5) เน้นการหาข้อยุติและทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้	✓	✓	✓	✓	✓	5
6) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของปัญหาร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	5
7) เน้นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ	✓		✓			2

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการร่วมมือ สามารถสรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2) รับฟังและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรทุกฝ่าย 3) สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร เพื่อให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา 4) ตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลโดยคำนึงถึงระเบียบข้อบังคับ 5) เน้นการหาข้อยุติและทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ 6) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของปัญหาร่วมกันเพื่อที่จะให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการหลีกเลี่ยง

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5	ลำดับความถี่
1) พิจารณาความรุนแรงของปัญหา และผลกระทบของปัญหา เพื่อตัดสินใจว่าควรหลีกเลี่ยงปัญหาหรือไม่	✓	✓	✓	✓	✓	5
2) ใช้ดุลยพินิจตัดสินใจว่าจะจัดการปัญหาเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	5
3) มอบหมายให้บุคคลอื่น เช่น หัวหน้าฝ่าย เพื่อนร่วมงาน หรือคนกลางที่เป็นมีความเป็นกลางเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ย	✓	✓	✓	✓	✓	5
4) ปัญหาเล็กน้อยอาจเลือกที่จะหลีกเลี่ยง ไม่เข้าไปจัดการปัญหาปล่อยให้ปัญหายุติไปเอง	✓	✓	✓	✓	✓	5
5) หลีกเลี่ยงการเจรจาในขณะที่สภาวะอารมณ์ของทุกฝ่ายไม่มั่นคง	✓	✓	✓	✓	✓	5

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการหลีกเลี่ยง (ต่อ)

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5	ลำดับความถี่
6) เปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายได้สื่อสารกัน		✓	✓	✓		3
7) ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา	✓			✓		2

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการหลีกเลี่ยง สามารถสรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 5 แนวทาง ได้แก่ 1) พิจารณาความรุนแรงของปัญหา และผลกระทบของปัญหา เพื่อตัดสินใจว่าควรหลีกเลี่ยงปัญหาหรือไม่ 2) ใช้ดุลยพินิจตัดสินใจว่าจะจัดการปัญหาเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่น 3) มอบหมายให้บุคคลอื่น เช่น หัวหน้าฝ่าย เพื่อนร่วมงาน หรือคนกลางที่มีความเป็นกลางเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ย 4) ปัญหาเล็กน้อยอาจเลือกที่จะหลีกเลี่ยง ไม่เข้าไปจัดการปัญหาปล่อยให้ปัญหายุติไปเอง 5) หลีกเลี่ยงการเจรจาในขณะที่สภาวะอารมณ์ของทุกฝ่ายไม่มั่นคง

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5	ลำดับความถี่
1) ใช้กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อยุติปัญหาความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงบริบทของแต่ละกรณี	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (ต่อ)

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5	ลำดับความถี่
2) การตัดสินใจและการใช้อำนาจต่าง ๆ คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นหลัก	✓	✓	✓	✓	✓	5
3) มีความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	5
4) ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจภายใต้กรอบของระเบียบ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	5
5) ชี้แจงกฎระเบียบและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ชี้แจง	✓		✓	✓	✓	4
6) แจ้งผลการตัดสินใจให้ทุกฝ่ายทราบพร้อมเหตุผล		✓		✓	✓	3
7) กำหนดกรอบเวลาในการแก้ไขปัญหาตามความซับซ้อน		✓		✓	✓	3
8) ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างถูกต้องตามหลักการ		✓		✓	✓	3
9) ควรพิจารณาใช้วิธีการอื่นร่วมด้วย เพื่อลดความรู้สึกไม่พอใจ	✓		✓	✓		3

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน สามารถสรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 4 แนวทาง ได้แก่ 1) ใช้กฎหมายระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อยุติปัญหาความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงบริบทของแต่ละกรณี 2) การตัดสินใจ

และการใช้อำนาจต่าง ๆ คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นหลัก 3) มีความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน 4) ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจภายใต้กรอบของระเบียบ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก สามารถสรุปผลการวิจัย แสดงดังรูปที่ 4.1

รูปที่ 4.1 สรุปผลการวิจัยแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก และ 2) ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ได้แยกประเด็นสำคัญในการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก สรุปผลการวิจัย ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ สถานะ คือ ครู จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 90.63 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 และเพศชาย จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27

อายุที่ตอบมากที่สุด คือ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 30.11 รองลงมาลำดับที่ 2 คือ อายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 รองลงมาลำดับที่ 3 คือ อายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และที่ตอบน้อยที่สุด คือ อายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 69.89 และการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 30.11

ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 36.65 รองลงมาลำดับที่ 2 คือ ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 27.84 รองลงมาลำดับที่ 3 คือ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 25.85 และที่ตอบน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 9.66

5.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น

5.1.2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ด้านที่ตอบมากที่สุด คือ ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ (Collaboration) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการยอมให้ (Accommodation) อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

(1) ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงเหตุผล ในการเลือกแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจจากตำแหน่ง แก้ไขความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยเร็ว อยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับน้อย

(2) ด้านการร่วมมือ (Collaboration) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการแก้ไขความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง อยู่ในระดับปานกลาง และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมทางเลือก ในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับ

น้อย

(3) ด้านการประนีประนอม (Compromising) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นคนกลาง ในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทุกฝ่าย อยู่ในระดับปานกลาง และ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ อยู่ในระดับน้อย

(4) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำหน้าที่เป็นคนกลาง ในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประวิงเวลา ให้ความขัดแย้งในสถานศึกษายุติไปเอง อยู่ในระดับปาน และ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น เพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้ง อยู่ในระดับน้อย

(5) การยอมให้ (Accommodation) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจ ของบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษายินยอมให้บุคลากรภายในสถานศึกษา ปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเอง เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้แนวทางในการแก้ไข ความขัดแย้งที่ไม่ทำร้ายจิตใจบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

5.1.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ด้านที่ตอบมากที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม (Compromising) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ (Collaboration) อยู่ในระดับมาก และด้านที่ตอบน้อยที่สุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

(1) ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงเหตุผล ในการเลือกแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่น ในแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับมากที่สุด แล ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้ง โดยไม่สนใจความเห็นผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับน้อย

(2) ด้านการร่วมมือ (Collaboration) ของสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไข ความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วย กับ

แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน อยู่ในระดับมาก

(3) ด้านการประนีประนอม (Compromising) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละเพื่อรักษาสัมพันธภาพ ของบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นคนกลาง ในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์ และความพึงพอใจของทุกฝ่าย อยู่ในระดับมาก

(4) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวาง ไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น เพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้ง อยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้บุคลากรท่านอื่น แก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

(5) การยอมให้ (Accommodation) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงแนวทางการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้าง และยอมเสียสละเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

5.1.2.3 ผลการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

ในการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม (Compromising) รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ (Accommodation) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

(1) ด้านการประนีประนอม (Compromising) พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละเพื่อรักษาสัมพันธภาพของบุคลากรภายในสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา

(2) ด้านการยอมให้ (Accommodation) พบว่า ด้านการยอมให้ (Accommodation) ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงแนวทางการบริหาร

สถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ทำร้ายจิตใจบุคลากรภายในสถานศึกษา และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา

(3) ด้านการร่วมมือ (Collaboration) พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมทางเลือก ในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของตน และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้ง

(4) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งใน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้บุคลากรท่านอื่น แก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้ง

(5) ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing) พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้ง โดยไม่สนใจความเห็นผู้ร่วมงาน และข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจจากตำแหน่ง แก้ไขความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยเร็ว

5.1.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

การวิเคราะห์การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญด้านนโยบายหรือการบริหารการศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Quality Research) โดยผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรการบริหารความขัดแย้ง สามารถจัดเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การประนีประนอม (Compromising) 2) การยอมให้ (Accommodation) 3) การร่วมมือ (Collaboration) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ5) การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Conquering or Competing)) สรุปแนวทางการบริหารความขัดแย้งได้ดังนี้

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการประนีประนอม สรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 7 แนวทาง ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา รับฟังซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ 2) มีความยืดหยุ่นในข้อเรียกร้อง เพื่อหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ 3) ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ เสนอทางเลือกหรือข้อเสนออื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการยอมลดหย่อนในข้อเรียกร้อง 4) วางตัวเป็นกลาง ปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม และดำเนินการบนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นธรรม 5) คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย และประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ 6) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน 7) ใช้บุคคลที่สามเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย เพื่อช่วยเหลือให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันได้

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการยอมให้ สรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 8 แนวทาง ได้แก่ 1) เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แสดงความเคารพในความคิดเห็น 2) ปรับแนวทางการปฏิบัติงานไปตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความสามัคคี3) เสียสละเวลาส่วนตัว ทุ่มเทเวลาเพื่อส่วนรวม เพื่อช่วยเหลืองานเร่งด่วน 4) เอาใจบุคลากร รับฟังเสียงข้างมาก ถึงแม้จะไม่ถูกใจตนเองก็ตาม 5) ทำความเข้าใจมุมมองและความต้องการของทุกฝ่ายอย่างแท้จริง แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจ 6) ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร 7) หาจุดร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถตกลงกันได้ เพื่อไม่ให้รู้สึกว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียเปรียบ 8) เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา บนพื้นฐานความถูกต้องชอบธรรม

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการร่วมมือ สรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2) รับฟังและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรทุกฝ่าย 3) สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการสื่อสาร เพื่อให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา 4) ตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลโดยคำนึงถึงระเบียบข้อบังคับ 5) เน้นการหาข้อยุติและทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ 6) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของปัญหาร่วมกัน เพื่อที่จะให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการหลีกเลี่ยง สรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 5 แนวทาง ได้แก่ 1) พิจารณาความรุนแรงของปัญหา และผลกระทบของปัญหา เพื่อตัดสินใจว่าควรหลีกเลี่ยงปัญหาหรือไม่ 2) ใช้ดุลยพินิจตัดสินใจว่าจะจัดการปัญหาเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่น 3) มอบหมายให้บุคคลอื่น เช่น หัวหน้าฝ่าย เพื่อนร่วมงาน หรือคนกลางที่มีความเป็นกลางเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ย 4) ปัญหาเล็กน้อยอาจเลือกที่จะหลีกเลี่ยง ไม่เข้าไปจัดการปัญหาปล่อยให้ปัญหายุติไปเอง 5) หลีกเลี่ยงการเจรจาในขณะที่สภาวะอารมณ์ของทุกฝ่ายไม่มั่นคง

แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน สรุปแนวทางในการบริหารความขัดแย้งได้ 4 แนวทาง ได้แก่ 1) ใช้กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อยุติปัญหาความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงบริบทของแต่ละกรณี 2) การตัดสินใจและการใช้อำนาจต่าง ๆ คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นหลัก 3) มีความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน 4) ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจภายใต้กรอบของระเบียบ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิจัย ผู้ศึกษานำประเด็นที่สำคัญของแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มาอภิปราย ดังนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบันของแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจมาจากผู้บริหารมักเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบผสมผสานโดยคำนึงถึงความรวดเร็วและความยืดหยุ่นเป็นหลัก เพื่อควบคุมสถานการณ์เฉพาะหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะจุด อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวอาจยังไม่ครอบคลุมถึงความต้องการของครูทุกคน เนื่องจากผู้บริหารยังไม่ได้วิเคราะห์ถึงรากเหง้าของปัญหาอย่างลึกซึ้ง ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาไม่ตรงจุดและไม่ยั่งยืน ตัวอย่างเช่น การประนีประนอมซึ่งเป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้บ่อยที่สุด แม้จะช่วยลดความขัดแย้งได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็เป็นเพียงการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้

อย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพื่อที่จะจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลากรในสถานศึกษามีความหลากหลาย ทั้งในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ศาสนา และความคิด รวมถึงตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันได้ บางครั้งครูอาจไม่เข้าใจกระบวนการคิดของผู้บริหาร หรือผู้บริหารเองอาจมองข้ามความแตกต่างของบุคลากร ส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร และการแก้ปัญหาอาจไม่ตรงจุด ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลากร เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และพยายามทำความเข้าใจมุมมองของครู เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีการที่สร้างความปรองดอง ยุติปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้บริหารและระหว่างครูด้วยกันเองอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความยุติธรรม เปิดใจรับฟังแนวคิดใหม่ ๆ และยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อการบริหารสถานศึกษาไปด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาต เบิกประโคน (2561) ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 ผู้บริหารควรจัดการกับความขัดแย้งอย่างเด็ดขาดโดยยึดมั่นในเหตุผล พร้อมกับสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดข้อตกลงที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ ผู้บริหารควรพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง และพยายามเสนอแนวทางที่ไม่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่งโดยตรง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่น

5.2.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก แนวทางการบริหาร

ความขัดแย้งด้านการประนีประนอม(Compromising) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด อาจเป็นเพราะครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาต้องยึดหลักความถูกต้อง ชอบธรรม เป็นกลาง และปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยใช้การเจรจาต่อรอง ไกล่เกลี่ย และประนีประนอม เพื่อหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ ผู้บริหารต้องเป็นกลาง ยุติธรรม และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมา รับฟังซึ่งกันและกัน ยืดหยุ่นในข้อเรียกร้อง และพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อลดความขัดแย้ง หากไม่สามารถตกลงกันได้ อาจใช้บุคคลที่สามที่เป็นกลางช่วยไกล่เกลี่ย ทุกฝ่ายควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม พร้อมที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนบางส่วน เพื่อหาทางออกที่สร้างสรรค์ ตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายสอดคล้องกับแนวคิดของ ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์ (2562) กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromising) เป็นการยอมตามผู้อื่นโดยที่ตนเองนั้น ยอมที่จะเสียผลประโยชน์ เพื่อให้อีกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ต้องการ เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธไมตรีไว้ โดยจะเห็นว่า การจัดการในลักษณะนี้ มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) จากผลการวิจัยที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกยังไม่สามารถสร้างการประนีประนอมระหว่างคู่ขัดแย้งได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะด้านการประนีประนอม ที่มีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทในการเป็นคนกลางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง พร้อมทั้งจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นอกเห็นใจกัน และยอมเสียสละเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาร่วมกัน

2) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ไม่ควรหลีกเลี่ยงการเป็นผู้นำในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยเฉพาะในด้านการหลีกเลี่ยง ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในเชิงลบ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่เป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งตามบทบาทหน้าที่ แต่หากมีความจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง ควรมอบหมายให้บุคลากรที่อาวุโสหรือได้รับความเคารพนับถือในสถานศึกษาเป็นผู้ช่วยแก้ไขปัญหาแทนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่

เป็นผู้บริหารใหม่

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) จากการศึกษาความต้องการจำเป็น พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม มีความต้องการสูงที่สุด จึงควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในและนอกสังกัด เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง ให้สอดคล้องกับความต้องการของครู ซึ่งจะทำให้การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ด้านการประนีประนอม ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก เพราะจากผลการวิจัยเป็นด้านที่มีความต้องการสูงที่สุด จึงควรศึกษาในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาวิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างรอบด้าน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: บริษัท สยามสปอรต์ ซินดิเคท จำกัด.

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2562). *พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

กาญจนา สามิภักดิ์. (2551). *แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การ* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

ขวัญพิชชา มีแก้ว. (2562). *การบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันบุรี.

คมสันต์ วงษ์ชาล. (2561). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมาภา, และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์. (2562). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

จักรพันธ์ ลิ่มมังกูร. (2563). แนวทางการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์, 3*(2), 137-140.

จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.

เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน. (2562). *การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

ชนิตา เฮ้าปาน. (2563). *การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์. (2562). *การศึกษาปัญหาความขัดแย้งและการจัดการปัญหาความขัดแย้งของผู้ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์ ในบริบทของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์* (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ณัฐธิดา สุขกาย. (2562). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 1*(1), 58-62.

ตรีนุช เทียนทอง. (ม.ป.ป.). *แถลง 12 นโยบายการจัดการศึกษา 7 วาระเร่งด่วนของกระทรวงศึกษาธิการ*. สืบค้นจาก https://moe360.blog/2021/03/29/29-3-2564/

ทรงพล เจริญคำ. (2563). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอ เอส พริ้นติ้งเฮาส์.

ทวีศักดิ์ สมนอก. (2562). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25* (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ทิศนา แขมมณี. (2542). *การแก้ความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์.

ธีระเดช พันธศรี. (2560). *ศึกษาความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจบริษัท ยูนิคอินโนเวชั่น จำกัด*. (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.

นฎกร ปั้นพุ่มโพธิ์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, *13*(1), 81-90.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*.กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญฑริกา วงษ์วานิช, และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร. (2560). การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. *วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review, 12*(2), 33-45.

เบญจพร ห่อประเสริฐ. (2563). *คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนจีนเอกชนในกรุงเทพมหานคร* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

เบญจวรรณ จันทร์โต. (2560). *ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษา บริษัทเอกชนที่ประกอบธุรกิจก่อสร้าง* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ปทุมรัตน์ สีฐูป. (2561). *การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พจนีย์ มั่งคั่ง. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. *วารสารบัณฑิตวิจัย, 12*(1), 108-112.

พรทิพย์ สุขเอียด. (2562). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3* (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.

มูนาดียา วาบา. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.

รัฐพล เย็นใจมา, และสุรพล สุยะพรหม. (2561). ความขัดแย้งในสังคม : ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข. *วารสารมจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, *7*(2), 24-35.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

วริศรา อรุณกิตติพร. (2561). *ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

วิเชียร วิทยอุดม.(2556). *พฤติกรรมองค์การ*.กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์.

วิบูลอร นิลพิบูลย์. (2563). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 1* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

วิภาดา สารัมย์. (2562). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

วีระนันท์ มนตรี. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2* (Unpublished Master's thesis).มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศกสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1* (Unpublished Independent Study) มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.

ศรัณย์รัชต์ ศุภรณ์พานิช. (2564). แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 6*(12), 72-80.

ศศินันท์ ฮะสม. (2563). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม.* (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพฯ.

ศิริวรรณ มนอัตระผดุง. (2560). การรจัดการความขัดแย้งในองค์การ อย่างสร้างสรรค์. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, *6*(2), 193 – 208.

เศรษฐพล บัวงาม .(2564). *การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2565). *พัฒนาระบบการศึกษาไทย ด้วยการวิจัยและการขับเคลื่อนนโยบาย.* สืบค้นจาก https://www.disruptignite.com/blog/problem-of-thailand-education

สมสมัคร พงษ์ศิริพัฒน์. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดซิกซ์ซิกม่า กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* (Unpublished Master's thesis) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, พระนครศรีอยุธยา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. (2567). *แผนบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปีงบประมาณ 2567.* สืบค้นจาก https://drive.google.com/file/d/12xWlDs1-O5Mj_KSViHFxAwwma3X_WOAN/view

สิญาธร นาคพ. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, *6*(2), 21-30.

สุธาวัลย์ จิรันดร. (2564). *การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการกรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย.* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุนทร โคตรบรรเทา.(2561). *หลักการบริหารและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพ :ปัญญาชน.

สุพักตร์ พิบูลย์. (2550). *การวิจัยและพัฒนาสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: โรงพิมพ์จตุพรดีไซน์.

สุภัจฉรา กาใจ. (2562). *แนวทางการบริหารปัจจัยที่ส่งผลต่องานนิเทศภายในของโรงเรียนนาโบสถ์พิทยาคม อำเภอวังเจ้า จังหวัดตาก* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.

สุภัทร รัตนบุรี, อรรครา ธรรมาธิกุล, และวันฉัตร ทิพย์มาศ. (2563). การบริหารความขัดแย้งประสิทธิผลของสถานศึกษา และแนวทางการบริหารความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, *5*(7), 46-50.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ : เลิฟแอนด์ลิฟเพรสจำกัด.

อภิชาติ เบิกประโคน. (2561). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

อมรภัค ปิ่นกำลัง. (2562). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

อุไร ส้มเกลี้ยง. (2561). การบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ. *วารสารหาดใหญ่วิชาการ*, *18*(1), 162-170.

Betty, I. W. (1984). *Introduction to Educational Administration* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Blake, R. E., & Mouton, J. E. (1985). *The managerial grid lll*. Honson: Gulf Publishing.

Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. MA: Addison-Wesley.

Chester, B. (1956). *The Function of an Executive.* Boston: Harvard University.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper& Row Publishers.

Ghaffar, A. (2009). Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, *3*(2), 212-225.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

Good, C.V. (1973). *Dictionary of education* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Gortner, H. F. (1977). *Administration in the Public Factor.* New York: Wiley.

Gorton, R.A. (1983). *School Administration and Supervision Leadership Challenges and Apportunitties* (2nd ed.). US: W.C. Brown Company.

Howat, G., & London, M. (1980). Attributions of conflict management strategies in supervisor–subordinate dyads. *Journal of Applied Psychology, 65*(2), 172–175. https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.2.172

Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum. (n.d.). Retrieved December 20, 2024, from https://content.dodea.edu/teach_learn/professionaldevelopment/21/docs/principals/self_assessment/self_assessment_instructional_leadership.pdf

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Larasati, R. (2019). Conflict management in improving schools effectiveness. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, *397*(12), 191-234.

Luthans, F. (1978). *Organizational Behavior* (2nd ed.). Tokyo: McGraw-Hill. Kagalusha.

Meado, D. (2016). *The Role of the Principal in Schools.* Retrieved from http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm

Melamed, J.C., & Reiman, J.W. (1999). Collaboration and conflict resolution in education. *High School Magazine, 7*(7), 10-20.

Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, *38*(1), 81-89.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.

Shanka, E. B., & Thuo, M. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, *8*(4), 63-74.

Simon, H. A. (1950). *Administrative Behavior*. New York: McMillan.

Smith, H.B. (1974). Effective and Ineffective Behavior of School Principals. *Dissertation Abstracts International, 48*(2), 1935.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Soubagleh, M.K. (2020). Exploring Conflict Management Strategies among School Administrators: A Case Study of an International Islamic School in Malaysia. *IIUM Journal of Educational Studies*, *7*(1), 3-14.

Stoner, J.A. (1978). *Management.* London: Prentice-Hall International.

Thomas, K. W. (1979). *Organizational Behavior.* Columbus, Ohio: Grid Publishing Co.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological reports*, *42*(3), 1139-1145.

Van Slyke, E. J. (1999). *Listening to conflict: Finding constructive solution to workplace disputes*. New York: Library of Congress Cataloging-in- Publication Data.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามนี้ มีจุดประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

2. สาระสำคัญของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะหรือการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

3. ในการตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริงทุกข้อทุกตอน ในการแปลผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะแปลผลโดยภาพรวมทั่วไป อีกทั้งคำตอบของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ดังนั้นการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลเสียหายต่อท่านหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปศึกษาในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเพ็ญนภา อารีวงษ์
นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต

ตอนที่ 1

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตนเอง

1. สถานะ

❒ ผู้บริหารสถานศึกษา

❒ ครู

2. เพศ

❒ ชาย

❒ หญิง

3. อายุ

❒ 21 - 30 ปี

❒ 31 - 40 ปี

❒ 41 - 50 ปี

❒ 51 - 60 ปี

4. ระดับการศึกษา

❒ ปริญญาตรี

❒ สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

❒ น้อยกว่า 5 ปี

❒ 5 - 10 ปี

❒ 11 - 15 ปี

❒ มากกว่า 15 ปี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของตนเองว่ามีความคิดเห็นในระดับใด โดยมีเกณฑ์แปลความหมายระดับความคิดเห็นจากให้คะแนนแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) ที่มีระดับการให้คะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การเอาชนะหรือการแข่งขัน											
1.1	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา										
1.2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจจากตำแหน่งแก้ไขความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยเร็ว										
1.3	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่สนใจความเห็นผู้ร่วมงาน										
1.4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน										
1.5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงเหตุผลในการเลือกแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของตน										
2. การร่วมมือ											

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.1	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้ง										
2.2	ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยกับแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน										
2.3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของตน										
2.4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา										
2.5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง										
3. การประนีประนอม											
3.1	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา										
3.2	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทุกฝ่าย										
3.3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปความเห็นต่างและปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางแก้ปัญหาที่คู่ขัดแย้งยอมรับร่วมกับ										
3.4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์										
3.5	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละเพื่อรักษาสัมพันธภาพของบุคลากรภายในสถานศึกษา										
4. การหลีกเลี่ยง											
4.1	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา										

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.2	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้บุคลากรท่านอื่นแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา										
4.3	ผู้บริหารสถานศึกษาประวิงเวลาให้ความขัดแย้งในสถานศึกษายุติไปเอง										
4.4	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้ง										
4.5	ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวาง ไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในสถานศึกษา										
5. การยอมให้											
5.1	ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้าง และยอมเสียสละเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา										
5.2	ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ทำร้ายจิตใจบุคลากรภายในสถานศึกษา										
5.3	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา										
5.4	ผู้บริหารสถานศึกษายินยอมให้บุคลากรภายในสถานศึกษาปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเองเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในสถานศึกษา										
5.5	ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา										

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

สำหรับการวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามนี้ มีจุดประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก”

2. สาระสำคัญของแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สภาพปัญหาในการบริหารงานในสถานศึกษา/องค์กร

ส่วนที่ 2 วิธีและแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา/องค์กร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะหรือการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา/องค์กร

3. ในการตอบแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะการแปลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม อีกทั้งคำตอบของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ดังนั้นการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลเสียหายต่อท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเพ็ญนภา อารีวงษ์
นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ส่วนที่ 1 สภาพปัญหาในการบริหารสถานศึกษา

1.1 นับแต่ท่านเข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร พบปัญหาความขัดแย้งใดบ้างในการบริหารงานสถานศึกษา

- ด้านนโยบาย

.....

.....

- ด้านการบริหารงานทั่วไปในสำนักงาน

.....

.....

- ด้านบุคลากร (ความพอเพียงของบุคลากร /ความขาดแคลนของบุคลากร/ การจัดสรรภาระหน้าที่ของบุคลากร/ การประเมินผลงานของบุคลากร)

.....

.....

- ด้านจำนวนผู้เรียน/ นักเรียน

.....

.....

.....

- ด้านงบประมาณ

.....

.....

.....

- ด้านสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

.....

.....

.....

- ด้านการประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ส่วนที่ 2 วิธีและแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

2.1 ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน

2.1.1 ท่านมีการนำข้อระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของสถานศึกษามาใช้ในการจัดการความขัดแย้งหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.1.2 ก่อนที่จะมีการแก้ไขความขัดแย้งนั้นๆ ท่านได้ชี้แจงให้แก่คณะครูหรือไม่อย่างไร หรือใช้การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดด้วยตนเอง

.....

.....

.....

2.1.3 ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านหนึ่งๆ ท่านวางกรอบระยะเวลาในการยุติปัญหานั้นหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ด้านการประสานความร่วมมือ

2.2.1 ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแต่ละด้าน ท่านเปิดโอกาสให้คณะครูและบุคลากรมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.2.2 ผลลัพธ์จากการแก้ไขปัญหาอย่างมีส่วนร่วมที่ผ่านมา เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.3 ด้านการประนีประนอม

2.3.1 ในการแก้ไขปัญหาแต่ละด้าน ท่านใช้วิธีการผ่อนปรนหรือประนีประนอมกันอย่างไร

.....

.....

.....

2.3.2 ท่านแก้ไขปัญหาโดยพิจารณาเหตุผล และแสดงความเป็นกลางอย่างไร

.....

.....

.....

2.3.3 การแก้ไขปัญหาด้วยหนทางสายกลางเช่นนี้ ทุกฝ่ายพึงพอใจหรือไม่อย่างไร/ ปัญหามีข้อยุติหรือไม่

.....

.....

.....

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง

2.4.1 ในการแก้ไขปัญหาแต่ละด้านท่านตัดสินใจเจรจายุติปัญหาเอง หรือมีการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบปฏิบัติแทน

.....

.....

.....

2.4.2 ท่านมีวิธีการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งที่ยืดเยื้อในองค์กรหรือสถานศึกษาของท่านอย่างไร (ปล่อยปละละเลย /ประวิงเวลาไว้ หรือ ไม่ก้าวก่าย /ไม่แสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง)

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.5 ด้านการยอมให้

2.5.1 ท่านยอมเสียสละความต้องการของตนในวิธีการแก้ไขปัญหาหนึ่ง ๆ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.5.2 ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของท่านคำนึงถึงการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลักหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.5.3 ท่านแก้ไขปัญหาแต่ละประเด็น โดยคำนึงถึงสถานการณ์และบริบททางสังคมวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา

3.1 หลังจากที่มีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาแล้ว ส่งผลต่อความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 การจัดการความขัดแย้ง ส่งผลให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

3.3 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาในระยะยาวอย่างไร

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก ข

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC
ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของท่าน ผู้เชี่ยวชาญ(ท่านที่)			ค่า IOC	สรุป
		1	2	3		
1	สถานะ ❒ ผู้บริหารสถานศึกษา ❒ ครู	1	1	1	1	ใช้ได้
2	เพศ ❒ ชาย ❒ หญิง	1	1	1	1	ใช้ได้
3	อายุ ❒ 21-30 ปี ❒ 31-40 ปี ❒ 41-50 ปี ❒ 51-60 ปี	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ระดับการศึกษา ❒ ปริญญาตรี ❒ สูงกว่าปริญญาตรี	1	1	1	1	ใช้ได้
5	ประสบการณ์ในการทำงาน ❒ น้อยกว่า 5 ปี ❒ 5-10 ปี ❒ 11-15 ปี ❒มากกว่า 15 ปี	1	1	1	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของตนเองว่ามีความคิดเห็นในระดับใด โดยมีเกณฑ์แปลความหมายระดับความคิดเห็นจากให้คะแนนแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) ที่มีระดับการให้คะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 5 ระดับ ดังนี้

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)			ค่า IOC	สรุป
		1	2	3		
1. การเอาชนะหรือการแข่งขัน						
1.1	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
1.2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจจากตำแหน่งแก้ไขความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยเร็ว	1	0	1	0.67	ใช้ได้
1.3	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่สนใจความเห็นผู้ร่วมงาน	1	1	0	0.67	ใช้ได้
1.4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน	0	1	1	0.67	ใช้ได้
1.5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงเหตุผลในการเลือกแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของตน	1	1	1	1	ใช้ได้
2. การร่วมมือ						
2.1	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้ง	1	1	1	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.2	ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยกับแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งของตน	1	1	1	1	ใช้ได้
2.3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งของตน	1	1	1	1	ใช้ได้
2.4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
2.5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง	1	1	1	1	ใช้ได้
3. การประนีประนอม						
3.1	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
3.2	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทุกฝ่าย	1	1	1	1	ใช้ได้
3.3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปความเห็นต่างและปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางแก้ปัญหาที่คู่ขัดแย้งยอมรับร่วมกับ	1	1	1	1	ใช้ได้
3.4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	1	1	1	1	ใช้ได้
3.5	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละเพื่อรักษาสัมพันธภาพของบุคลากรภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
4. การหลีกเลี่ยง						
4.1	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	1	0	1	0.67	ใช้ได้
4.2	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้บุคลากรท่านอื่น แก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา	1	0	1	0.67	ใช้ได้
4.3	ผู้บริหารสถานศึกษาประวิงเวลาให้ความขัดแย้งในสถานศึกษายุติไปเอง	1	1	1	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.4	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นเพื่อไม่ให้เกิดการโต้แย้ง	1	1	1	1	ใช้ได้
4.5	ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวาง ไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
5. การยอมให้						
5.1	ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้าง และยอมเสียสละเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
5.2	ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ทำร้ายจิตใจบุคลากรภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
5.3	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
5.4	ผู้บริหารสถานศึกษายินยอมให้บุคลากรภายในสถานศึกษาปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเองเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในสถานศึกษา	0	1	1	0.67	ใช้ได้
5.5	ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC
ของแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)			ค่า IOC	สรุป
		1	2	3		
ส่วนที่ 1 สภาพปัญหาในการบริหารงานในสถานศึกษา/องค์กร						
1.1	นับตั้งแต่ท่านเข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร พบปัญหาความขัดแย้งใดบ้างในการบริหารงาน - ด้านนโยบาย - ด้านการบริหารงานทั่วไปในสำนักงาน - ด้านบุคลากร - ด้านจำนวนผู้เรียน/ นักเรียน - ด้านงบประมาณ - ด้านสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ - ด้านการประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น	0	1	1	.67	ใช้ได้
ส่วนที่ 2 วิธีและแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา/องค์กร						
2.1 ด้านการเอาชนะหรือการแข่งขัน						
2.1.1	ท่านมีการนำข้อระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของสถานศึกษามาใช้ในการจัดการความขัดแย้งหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
2.1.2	ก่อนที่จะมีการแก้ไขความขัดแย้งนั้นๆ ท่านได้ชี้แจงให้แก่คณะครูหรือไม่อย่างไร หรือใช้การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดด้วยตนเอง	1	1	1	1	ใช้ได้
2.1.3	ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านหนึ่ง ๆ ท่านวางกรอบระยะเวลาในการยุติปัญหานั้นหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
2.2 ด้านการร่วมมือ						

2.2.1	ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแต่ละด้าน ท่านเปิดโอกาสให้คณะครูและบุคลากรมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
2.2.2	ผลลัพธ์จากการแก้ไขปัญหาอย่างมีส่วนร่วมที่ผ่านมา เป็นอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
2.3 ด้านการประนีประนอม						
2.3.1	ในการแก้ไขปัญหาท่านใช้วิธีการผ่อนปรนหรือประนีประนอมกันอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
2.3.2	ท่านแก้ไขปัญหาโดยพิจารณาเหตุผล และแสดงความเป็นกลางอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
2.3.3	การแก้ไขปัญหาด้วยหนทางสายกลางเช่นนี้ ทุกฝ่ายพึงพอใจหรือไม่อย่างไร/ ปัญหามีข้อยุติหรือไม่	1	1	1	1	ใช้ได้
2.4 การหลีกเลี่ยง						
2.4.1	ในการแก้ไขปัญหาแต่ละด้านท่านตัดสินใจเจรจายุติปัญหาเอง หรือมีการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบปฏิบัติแทน	1	1	1	1	ใช้ได้
2.4.2	ท่านมีวิธีการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งที่ยึดเยื้อในองค์กรหรือสถานศึกษาของท่านอย่างไร	0	1	1	.67	ใช้ได้
2.5 ด้านการยอมให้						
2.5.1	ท่านยอมเสียสละความต้องการของตนในวิธีการแก้ไขปัญหาหนึ่ง ๆ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
2.5.2	ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของท่านคำนึงถึงการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลักหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
2.5.3	ท่านแก้ไขปัญหาแต่ละประเด็น โดยคำนึงถึงสถานการณ์และบริบททางสังคมวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา/องค์กร						
3.1	หลังจากที่มีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาแล้ว ส่งผลต่อความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
3.2	การจัดการความขัดแย้ง ส่งผลให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาอย่างไร	1	1	0	.67	ใช้ได้
3.3	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่ผ่านมาส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาในระยะยาวอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
ค่า IOC เฉลี่ย					**.94**	**ใช้ได้**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	เพ็ญนภา อารีวงษ์
วัน เดือน ปีเกิด	23 พฤศจิกายน 2538
สถานที่เกิด	จังหวัดนครนายก ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาชีววิทยาและวิทยาศาสตร์ทั่วไป, 2562 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 2567
ที่อยู่ปัจจุบัน	118 หมู่ 12 ถนนรังสิต-นครนายก ตำบลบางอ้อ อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก 26110
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดทางกระบือ(เอื้อดีวิทยาคาร)
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University