# การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

นางอารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2553
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# THE DEVELOPMENT OF CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES FOR PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS

Mrs. Areerat Wattanathongpiew

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

| | |
|---|---|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ |
| โดย | นางอารีรัสมี วัฒนทองผิว |
| สาขาวิชา | บริหารการศึกษา |
| อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก | รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ |
| อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม | รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ |

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อารีรัสมี วัฒนทองผิว : การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ. (THE DEVELOPMENT OF CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES FOR PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์, 162 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐ 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ และ 3) ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น การดำเนินการวิจัยมี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น 2) ศึกษาสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 240 คน 3) ยกร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และ TOWS Matrix 4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยจัดการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (focus group) 5) ตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยสอบถามความเหมาะสมจากผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ 6) ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของรัฐ ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา โดยสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย และความขัดแย้งช่วยส่งเสริมให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสียในการปฏิบัติงาน (2) การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐที่พบมากที่สุด คือ การประนีประนอม เทคนิคที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด คือ การยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และกระจายความเป็นธรรม (3) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 2) กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ 3) กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ และ 4) กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (4) ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้คือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา 2) สถานศึกษาควรมีมาตรการที่จะส่งเสริมสนับสนุน และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ระบบการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต อารีรัสมี วัฒนทองผิว

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ปีการศึกษา 2553 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

## 4984767527 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : CONFLICT MANAGEMENT / STRATEGIES / PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS

AREERAT WATTANATHONGPIEW : THE DEVELOPMENT OF CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES FOR PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS. ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR EKACHAI KEESOOKPUN, 162 pp.

The objectives of this research are to 1) analyze the conditions of conflict and conflict management in public education institutions 2) develop conflict management strategies for public education institutions and 3) justify the conflict management strategies for public education which have been developed. The six steps conducting in this research are as follows: 1) define a conceptual framework for preliminary study 2) study the conditions of conflict and how to manage conflict for public education institutions by using questionnaire for surveying 240 principals' opinions of public education institutions who had been considering to participate in pilot projects for Learning to Lead Change 3) draft the conflict management strategies for public education institutions by using SWOT analysis and TOWS Matrix 4) enhance the conflict management strategies by organizing a focus group meeting 5) verify the suitability of strategies by checking with 240 principals of public education institutions who had been considering to participate in pilot projects for Learning to Lead Change 6) improve and propose the conflict management strategies for public education institutions.

Research findings ; 1) The conflicts in public education institutions occur in hierarchy of command, especially causes of conflict arising from differences in personal, idea, attitude, and experience. However, most of principals believed that conflicts occur at low level and help to foster a positive rather than negative effect on work. 2) The conflict management of public education institutions that most principals use for solving the problems is compromise and the techniques utilized in conflict management are the principles of equality, justice, and fairness. 3) The conflict management of public education institutions developing for this study composes of 4 main strategies, 12 plans and 52 projects/activities. These 4 main strategies are (1)enhancing the efficiency of the principals (2) improving teachers and staff's competency to be professional (3) creating a positive education institution environment and motivation (4) establishing education institution system that has good governance. 4) The results justify that the conflict management strategies of public education institutions are appropriate up to high level and the most.

The recommendations are 1) the Secondary Educational Service Area should enhance knowledge skills and positive attitude of school principals on school conflict management 2) there should be measures to promote and encourage teachers and staffs about the importance of personnel and teamwork development and promote good relationships in schools.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Department : Educational Policy, Management and Leadership. Student's Signature .....

Field of Study : Educational Administration..... Advisor's Signature .....

Academic Year : 2010..... Co-advisor's Signature .....

# กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณายิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่สละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอน และถ่ายทอดประสบการณ์การทำวิจัยให้มีคุณภาพ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้คำแนะนำและให้กำลังใจในการทำวิจัยจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตรการบริหารการศึกษา ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ และดร.รังสรรค์ มณีเล็ก กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความเมตตาตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ขอกราบขอบพระคุณอดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นายวินัย รอดจ่าย ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยทั้ง 2 ครั้ง ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงานทั้งที่โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญและโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นเข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ และขอขอบคุณในน้ำใจและมิตรภาพของเพื่อนนิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาคนอกเวลา รุ่นที่ 2 ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์บัญชา ชลาภิรมย์ ที่ให้การช่วยเหลือ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้แก่เพื่อนๆ ในรุ่นตลอดระยะเวลาที่เข้ารับการศึกษา รวมทั้ง ดร.กมลวรรณ รอดจ่าย ที่ช่วยเหลือและเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยสามารถทำการวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณญาติพี่น้อง มิตรสหาย และครอบครัว ซึ่งมี พลเรือตรี ประจวบ ทองผิว และบุตรทั้งสอง นายจาวรินทร์ ทองผิว และนางสาวจามรี ทองผิว ที่เป็นกำลังใจและให้การช่วยเหลือสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด

# สารบัญ


หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญ..... ช

สารบัญตาราง..... ฌ

สารบัญภาพ..... ฏ

บทที่

1. บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

คำถามการวิจัย..... 4

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 4

ขอบเขตของการวิจัย..... 4

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย..... 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 6

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 9

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 10

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง..... 10

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์..... 51

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 57

3. วิธีดำเนินการวิจัย..... 64

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 64

การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 64

การวิเคราะห์ข้อมูล..... 66

ระเบียบวิธีและขั้นตอนการวิจัย..... 67

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 75

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง..... 75

การวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง และวิธีการบริหาร

ความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบัน..... 77


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ หน้า

การยกร่างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง
สำหรับสถานศึกษาของรัฐ..... 85
การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง
สำหรับสถานศึกษาของรัฐ..... 104
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการวิจัย..... 116
สรุปผลการวิจัย..... 118
อภิปรายผลการวิจัย..... 123
ข้อเสนอแนะ..... 126
รายการอ้างอิง..... 129
ภาคผนวก..... 135
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ..... 136
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย..... 139
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย..... 144
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 162

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญตาราง


| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตามสัดส่วนแต่ละกลุ่มภูมิศาสตร์..... | 67 |
| 2 | โครงสร้างแบบสอบถาม..... | 68 |
| 3 | สรุประเบียบวิธีและขั้นตอนในการวิจัย..... | 73 |
| 4 | ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการบริหารสถานศึกษา..... | 76 |
| 5 | ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา..... | 77 |
| 6 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา..... | 78 |
| 7 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้ง..... | 79 |
| 8 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง..... | 80 |
| 9 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง..... | 81 |
| 10 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง..... | 82 |
| 11 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ..... | 85 |
| 12 | การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ..... | 88 |
| 13 | รายละเอียดของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ..... | 91 |
| 14 | การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ (ใหม่)..... | 98 |
| 15 | รายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ..... | 100 |
| 16 | ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งการปฏิบัติงาน..... | 105 |
| 17 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อภาพรวมของกลยุทธ์ในระดับองค์กร..... | 106 |
| 18 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา..... | 107 |
| 19 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ..... | 109 |

| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 20 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ..... | 111 |
| 21 | ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล..... | 114 |


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญภาพ


| ภาพที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ ..... | 8 |
| 2 | การจับประเด็นในแต่ละส่วนของผัง SWOT เป็นรายคู่ หรือ TOWS MATRIX..... | 55 |
| 3 | (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ..... | 91 |


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1
# บทนำ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับคนอื่น แต่มนุษย์แต่ละคนก็มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง ทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการ ซึ่งความแตกต่างกันในสิ่งเหล่านี้ ล้วนแต่ทำให้เกิดมุมมองที่แตกต่าง และมีความคิดเห็นที่หลากหลาย สอดคล้องกับ วันชัย วัฒนศัพท์ (2545) ที่กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้กันหรือการแข่งขันกันระหว่างความคิด ความสนใจหรือผลประโยชน์ มุมมองหรือรสนิยม ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ฯลฯ ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่ง หรือขัดแย้งกับคนอื่น หรือระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหลายๆ กลุ่ม

สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา ซึ่งทรัพยากรอาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ และอาจเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งาน หรือ อำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ประการสุดท้าย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) แต่อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้นสามารถแก้ไขให้มีผลออกมาในทางบวกหรือทางลบ ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้องและเหมาะสม ความขัดแย้งนั้นก็จะเป็นการสร้างสรรค์และนำไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งนั้นไม่สามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะขยายเพิ่มขึ้นสู่ความรุนแรง มีผลทั้งทางร่างกายและทางอารมณ์จนเกิดความเสียหายได้ (วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2552) ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่จำเป็นของผู้บริหาร ซึ่งจากงานวิจัยในต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารระดับสูง ใช้เวลาประมาณร้อยละ 20-25 ของเวลาทำงานเพื่อจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร สำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้นใช้เวลาถึงร้อยละ 30 ในการจัดการกับความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของ

ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามักจะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่หลากหลาย เช่น ผลการวิจัยของ สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536) สรุปไว้ว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ (2538) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการประนีประนอมในระดับสูงสุด และ ณรงค์ กังน้อย (2545) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้น้อยที่สุด คือ แบบการเอาชนะ ในขณะที่ ธนายุทธ แก่นแก้ว (2545) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างระหว่างสมาชิก ความไม่ลงรอยในสถานภาพ ความไม่พอใจในบทบาทและการบิดเบือนข่าวสาร โดยใช้การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด ส่วนความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม การบริหารความขัดแย้งมีขอบเขตที่มากกว่าการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ลดลง ขจัด หรือดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง แต่การบริหารความขัดแย้งจะเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยและการเข้าแทรกแซง กล่าวคือ จะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซง ผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง และการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาและประสบการณ์ และเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง 3 ประการต่อไปนี้ (วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2552)

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร

3. แก้ปัญหาความขัดแย้ง

ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นต้องลดปริมาณความขัดแย้ง และไม่จำเป็นต้องมองความขัดแย้งในทางลบเสมอ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีศักยภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และสามารถจัดการความขัดแย้งให้เกิดผลงานหรือกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาได้

การนำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ซึ่งความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์บนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ ก็สามารถบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเชิงบวกและสันติวิธี โดยกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นการประเมินจุดแข็งหรือศักยภาพของการดำเนินงานขององค์กร จุดอ่อนหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร วิเคราะห์โอกาสที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ถึงข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินการแล้ว รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการประเมินสถานภาพของหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและภาวะคุกคาม แล้วจึงสรุปความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ซึ่งทำให้องค์กรมีแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและลบ โดยความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และไม่มีสังคมใดที่จะมีความสมานสามัคคีอย่างสมบูรณ์ (สุขุม เฉลยทรัพย์, 2548) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร จำเป็นต้องเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้ง และมีความสามารถรักษาระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม รวมถึงแสวงหาแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งที่เป็นลบให้เป็นบวก หรือลด

ระดับความขัดแย้งลง ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

**คำถามการวิจัย**

1. สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบันเป็นอย่างไร

2. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์ควรเป็นอย่างไร

3. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐ

2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น

**ขอบเขตของการวิจัย**

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ สถานศึกษาของรัฐประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการกระจายอำนาจเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 จำนวน 612 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาของรัฐประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการกระจายอำนาจ เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 จำนวน 240 แห่ง

1.3 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการกระจายอำนาจ เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ ในปีการศึกษา 2553

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพ สาเหตุ ผลกระทบ และวิธีการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาของรัฐประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการกระจายอำนาจ เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550

2.2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ ตามขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยนำเสนอเฉพาะกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง โครงการและกิจกรรม

**คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย**

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น ทัศนคติ และความต้องการที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อลดระดับความขัดแย้งหรือกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการดำเนินงานของผู้บริหารที่จะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นลดลง หรือทำให้ความขัดแย้งเกิดการสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

สถานศึกษาของรัฐ หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐประเภทที่ 1 จำนวน 612 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการกระจายอำนาจเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 (หมายถึง โรงเรียนที่ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่ 1 โดยผลการประเมินอยู่ในระดับ ดี - ดีมาก ทุกมาตรฐาน หลังจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ)

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ สามารถนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดประเด็นและกรอบแนวคิดในการวิจัย (ดังแผนภาพที่ 1) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง**

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง มีประเด็นและขอบข่ายในการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 สภาพความขัดแย้ง โดยศึกษาประเภทความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของรัฐ และประยุกต์ใช้แนวคิดของ Luthans (1981) ซึ่งกล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรแบบดั้งเดิม (classical organization) ตามโครงสร้างองค์กร 4 แบบ ได้แก่ ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานช่วย และความขัดแย้งระหว่างองค์กรตามแบบและองค์กรนอกแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ ให้พิจารณาความสัมพันธ์กับภารกิจหลักของสถานศึกษา 4 ด้าน

2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Robbins (1990) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า มาจากสาเหตุ 8 ประการ คือ รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย การพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความแตกต่างในกฎเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างของสมาชิก ความไม่ลงรอยในสถานภาพ ความไม่พอใจในบทบาท และการบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร

2.3 ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2527) Schmidt (1974) ยงยุทธ เกษสาคร (2546) นทีทิพย์ สมเกียรติกุล และ สมโภชน์ นพคุณ (2536) และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) โดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย โดยความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะเกิดผลดีแก่หน่วยงานโดยจะสามารถลดความเฉื่อยชาในหน่วยงานและจะเพิ่มการแข่งขันกันในการทำงาน แต่หากความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่มากเกินไปก็จะเกิดผลเสียต่อหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานเกิดความวุ่นวาย และขาดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานซึ่งเป็นผลให้ผลผลิตและผลงานลดลง

2.4 พฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Follett (ม.ป.ป) Clayton และ Kilmann (1974) Reddin (1970) Johnson และ Johnson (2000) และทองหล่อ เดชไชย (2540) โดยสรุปพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้ การใช้อำนาจ คำสั่งหรือระเบียบ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การปรองดองหรือการประนีประนอม การให้ร่วมมือ และการให้ความช่วยเหลือ

2.5 เทคนิควิธีการในการจัดการความขัดแย้ง ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ซึ่งเสนอเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งแบบ “CONFLICT” ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรง ดังนี้ การควบคุมตนเอง การมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การเจรจาต่อรอง การยึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม การให้ความรัก ความจริงใจและความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

2.6 การกระตุ้นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ สุธรรม รัตนโชติ (2552) โดยสรุปวิธีการของการกระตุ้นความขัดแย้งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ดังนี้ การนำบุคคลภายนอกเข้ามาในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การกระตุ้นการแข่งขัน และการใช้โปรแกรมการจัดการความขัดแย้ง

## 2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ได้สังเคราะห์แนวคิดจาก Higgin and Vincze (1993) จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2544) และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2537) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อ

วิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และภาวะคุกคาม (threat) และกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐจากสถานการณ์ 4 รูปแบบ หรือที่เรียกว่า TOWS Matrix

**แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาแต่ละแห่งซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาและผู้นำองค์กรอื่นๆ สามารถนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ไปปรับใช้ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยนี้ไปใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดองค์ความรู้ใหม่ต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

### 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า confligere ตามความหมายของ Webster Dictionary คำว่า conflict หมายถึง การต่อสู้ การสงคราม การไม่ถูกกัน เมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำไม่เหมือนกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง การไม่ลงรอยกัน หากจะแยกพิจารณาคำว่าขัด หมายถึงการไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝืนไว้ และให้ความหมายของคำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า ความขัดแย้งประกอบไปด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่นอกจากทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

ลัดดา วิศิษฐานนท์ (2533) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่เข้าใจกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในเรื่องความคิด การกระทำ การตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง (conflict) คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2540) ให้ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่งเมื่อกลุ่ม ตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ตรงกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือก หรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือ เกิดจากการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

Chung and Megginson (1981) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นความพยายามต่อสู้ดิ้นรน ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิด และผลประโยชน์ หรือคน ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มประสบเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับความพอใจ

Stoner (1982) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กร คือ การตกลงกันไม่ได้ระหว่างสมาชิก ในองค์กร หรือกลุ่ม ตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าขึ้นไป ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มที่จำเป็นต้องร่วมกันใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด หรือร่วมกันทำกิจกรรม หรือร่วมกันทำงาน หรือเกิดจากบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ (status) เป้าหมาย (goals) ค่านิยม (values) และการรับรู้ (perception) ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด

Johnson and Johnson (2000) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกันหรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง หรือทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปได้โดยยาก หรือมีผลน้อยลงทางใดทางหนึ่ง

Robbins (2009) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ การเป็นปรปักษ์ ความขาดแคลน และการกีดขวาง สกัดกั้น เพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามมีความยากลำบากในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ความขัดแย้งนี้อาจจะปิดบังซ่อนเร้น หรืออาจจะแสดงออกอย่างเปิดเผย ชัดเจน

จากความหมายของความขัดแย้งที่นักวิชาการต่างๆ ให้ไว้ พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น ทัศนคติ และความต้องการที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน

### 1.2 ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความเข้าใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ ดำเนินการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร เมื่อความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับต่ำ หรือความสารถในการลดระดับความขัดแย้ง หรือระดับความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับสูงเกินไปจนเป็นผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์กร หรือความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สมิต สัชฌุกร (2550) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (destructive conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (constructive conflict) ในที่สุด ความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะเดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

Rahim (2002) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือจำกัดความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ ขณะเดียวกันต้องเพิ่มความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ส่งผลในทางบวกแก่องค์กร เนื่องจากเป้าหมายของการบริหารความขัดแย้ง คือ การเพิ่มการเรียนรู้และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารไม่ควรวิตกกังวล หรือพยายามกำจัดความขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะถ้าผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของความขัดแย้งที่นักวิชาการต่างๆ ให้ไว้ พอสรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อลดระดับความขัดแย้งในสถานศึกษาหรือเพื่อทำให้ความขัดแย้งนั้นเกิดการสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

## 1.3 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 ยุค ดังนี้

1.3.1 แนวคิดสมัยดั้งเดิม (traditional view) ก่อนปี ค.ศ.1940

ในยุคนี้มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบทางด้านลบต่อองค์กรเสมอ มีความหมายเหมือนกับคำว่ารุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผลเนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ก็คือ การออกกฎระเบียบและมีกระบวนการบริหารที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามสภาพความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงอยู่

1.3.2 แนวคิดยุคมนุษย์สัมพันธ์ (human relation view) ค.ศ. 1941-กลาง ค.ศ.1970

แนวความคิดด้านนี้ ยืนยันว่า ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติภายในองค์กร และหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์กรได้บ้างในบางเวลา

1.3.3 แนวคิดยุคปฏิสัมพันธ์ (interactionist view) กลาง ค.ศ.1970 – ปัจจุบัน

แนวความคิดด้านนี้ เชื่อว่า ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งดีหรือเลวทั้งหมด จะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของกลุ่มหนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้น จะช่วยส่งเสริมเป้าหมายของกลุ่มหรือไม่ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

**1.4 ลักษณะของความขัดแย้ง**

Morrison (1993) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้งจะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. จะต้องมีบุคคลอย่างน้อย 2 คน หรือเป็นกลุ่มที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน

2. ทั้ง 2 ฝ่ายมีเป้าหมายต่างกัน หรือมีค่านิยมไม่ตรงกัน หรือในเหตุการณ์เดียวกัน แต่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างรับรู้ไม่เหมือนกัน

3. ในการปฏิสัมพันธ์กันนั้น ฝ่ายหนึ่งพยายามให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ หรือพยายามลดความสำคัญลง หรือพยายามที่จะกดอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ฝ่ายตนชนะ

4. ทั้ง 2 ฝ่ายประจันหน้ากัน หรือเผชิญหน้ากันด้วยการแสดงปฏิกิริยาต่อต้าน

5. แต่ละฝ่ายพยายามที่จะสร้างความไม่สมดุลขึ้น โดยพยายามให้ฝ่ายตนมีอำนาจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

**1.5 ประเภทของความขัดแย้ง**

Luthans (1981) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรแบบดั้งเดิม (classical organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้างขององค์กร 4 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา (hierarchical conflict) ซึ่งอาจมีความขัดแย้งกันหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (functional conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายในองค์กรอุตสาหกรรม

3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานช่วย (line and staff conflict) อาจเป็นผลมาจากบุคคลในหน่วยงานช่วย (staff personnel) ไม่มีอำนาจที่เป็นทางการมากกว่าหน่วยงานหลัก (line) ก็ได้

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรตามแบบและองค์กรนอกแบบ (formal-informal conflict) เช่น ปทัสฐาน (norm) ขององค์กรตามแบบไม่สอดคล้องกับองค์กรนอกแบบ

ความขัดแย้งในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ และในแต่ละระดับก็มีลักษณะหรือรูปแบบของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งระดับของความขัดแย้งในองค์กรออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ

4.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในบุคคลเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจที่กำลังจะกระทำลงไปนั้น จะเกิดผลขึ้นมาในทางใดบ้างซึ่งอาจจะเป็นผลในทางบวกหรือลบก็ได้ และสภาวะของความไม่แน่นอนเช่นนี้จะยิ่งมีมากขึ้น ถ้าหากเกิดมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลาย ๆ ทาง และแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและลบอย่างเท่าเทียมกัน สภาพเช่นนี้ทำให้ผู้ที่จะต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจขึ้นมา และมีความตึงเครียดเกิดขึ้นได้ ดังจะเห็นได้จาก ทัศนะของ เจมส์ จี มาร์ช กับเฮอร์เบิร์ท เอ ไซมอน (James G.March and Herbert A.Simon, 1985) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ มีสาเหตุมาจากความซับซ้อนของปัญหา และขาดประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ในการตัดสินใจหากความซับซ้อนของปัญหายิ่งมีน้อยเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็จะยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น และเช่นเดียวกัน ถ้าหากยิ่งมีประสบการณ์ในอดีตมากเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็จะยิ่งน้อยตามมาเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม หากความซับซ้อนของปัญหายิ่งมีมากเท่าใด และประสบการณ์ในอดีตยิ่งมีน้อยเท่าใด ความยากในการตัดสินใจก็จะเกิดขึ้นกลายเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลมากเท่านั้น

ความขัดแย้งภายในบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้อีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้สึกว่า ความเชื่อหรือความคิดของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปทัสถานและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้น อาจเกิดจากการที่เขาถูกคาดหวังให้ทำงานที่เกินความสามารถของเขา หรืออาจจะเกิดจากการที่เขาไม่มีความแน่ใจว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไรต่อการทำงานของเขา เป็นต้น สภาพเหล่านี้ ล้วนแต่มีผลทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ หรือความตึงเครียดขึ้นได้ ซึ่งก็คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนั่นเอง

4.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้ เป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในองค์กรได้หากการขัดแย้งดังกล่าวสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ หรือทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประโยชน์หลายๆ ทางเลือก ลักษณะเด่นของความขัดแย้งในระดับนี้มักจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพ หรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์กร หรือเป็นเรื่องที่เกิดจากการ

แข่งขันมากกว่าการร่วมมือ หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกว่าการให้รางวัลตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม เป็นต้น

4.3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ เป็นความขัดแย้งที่ขยายวงกว้างออกไปมากกว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 เพราะเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ฝ่าย และแต่ละฝ่ายอาจจะมีสมัครพรรคพวกสนับสนุนอยู่ก็ได้ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั่นเอง เนื่องจากว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั้นจะไม่หยุดลงแต่เพียงระหว่างบุคคลสองคนเท่านั้นเพราะเป็นธรรมชาติของคนในองค์กรที่มักจะแสวงหาพรรคพวกหรือเพื่อนร่วมงานที่มีแนวความคิดหรือค่านิยมคล้ายๆ กัน มาสนับสนุนตนเอง ดังนั้น จึงทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ หากไม่มีลักษณะสร้างสรรค์แล้ว ย่อมมีผลกระทบต่อกระบวนการกลุ่มในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น อาจจะทำให้การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาดการร่วมมือซึ่งกันและกัน ไม่มีการประสานงานกัน เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้อาจจะส่งผลทำให้ผลิตผลขององค์กรตกต่ำลงมากก็ได้

4.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้ว ลักษณะของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมักจะมีทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ (formal group) และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (informal group) สมาชิกในองค์กรจะเข้าไปสังกัดกลุ่มใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กรนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่ 3 กล่าวคือ ความขัดแย้งในระดับที่ 3 จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มต่างรวมตัวกันขึ้นมาเป็นกลุ่มและแตกแยกออกเป็นกลุ่มต่างๆ ซึ่งมีตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป การรวมตัวของแต่ละกลุ่มมักจะมีพื้นฐานจากเป้าหมายหรือแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน และแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายแนวความคิดหรือค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป และเมื่อใดก็ตามถ้าแต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็อาจจะเกิดตามขึ้นมาได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต้องการพิทักษ์ซึ่งผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง หรือไม่ยอมให้ฝ่ายใดมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนนั่นเอง

4.5 ความขัดแย้งภายในองค์กร อาจกล่าวได้ว่า เป็นความขัดแย้งของทุกระดับภายในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั่นเอง อย่างไรก็ตาม

ถ้าหากมองภาพของความขัดแย้งในระดับองค์กรแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ชนิดด้วยกัน คือ ชนิดแรก เป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (vertical conflict) ชนิดที่สอง เป็นความขัดแย้งในแนวนอน (horizontal conflict) ชนิดที่สาม เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายช่วยอำนวยการ (line-staff conflict) และชนิดสุดท้าย เป็นความขัดแย้งในเรื่องบทบาท (role conflict) (Hellriegel and Slocum, 1979) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกรอบของสายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ความขัดแย้งแบบนี้มักจะเกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีไม่เพียงพอ หรือเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายที่อยู่ต่างระดับกันขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ หรือเกิดจากการที่การรับรู้ ทัศนคติ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกัน นอกจากนั้นยังอาจจะเกิดขึ้นจากที่ผู้บังคับบัญชาพยายามจะเข้ามาควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป จนทำให้เกิดความรู้สึกสูญเสียเสรีภาพส่วนบุคคลไป สภาพเช่นนี้จะทำให้เกิดการต่อต้านและนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้

4.5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน ความขัดแย้งชนิดนี้ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกัน บางครั้งก็เรียกว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานนั่นเอง (interdepartmental conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยจะมีความสัมพันธ์หรือมีความเป็นอิสระต่อกันมากน้อยเพียงใด หากระดับความสัมพันธ์มีน้อย ความขัดแย้งอาจจะมีน้อยตามไปด้วย ในทางตรงกันข้ามหากความสัมพันธ์มีมาก ต่างฝ่ายต่างไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันได้ โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งย่อมมีมากตามไปด้วย เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะมีเป้าหมายที่แน่นอนของตัวเองซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน หรืออาจจะมีการรับรู้และความพึงพอใจต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรแตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้หากหน่วยงานสองหน่วยงานที่มีเป้าหมายและการรับรู้ที่ต่างกันต้องทำงานร่วมกันหรือไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันในการทำงาน สภาวะเช่นนี้จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้

4.5.3 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายอำนวยการ โดยปกติแล้วองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมีฝ่ายอำนวยการ (staff units) เพื่อที่จะช่วยงานทางด้าน

วิชาการแก่ฝ่ายสายงานหลัก (line departments) บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายนี้มีลักษณะแตกต่างกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายอำนวยการจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการ ซึ่งเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับด้านเทคนิค หรือความชำนาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ส่วนฝ่ายสายงานหลักจะทำหน้าที่ทางด้านบริหารและดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันอยู่เสมอ เนื่องจากฝ่ายอำนวยการมักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะตัวแบบหนึ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีภูมิหลังที่แตกต่างกันออกไป และมักจะเป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่าสายงานหลัก สภาพเช่นนี้ จึงทำให้ฝ่ายอำนวยการมีความเชื่อ หรือค่านิยมที่เป็นของตัวเองอีกแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้ สำหรับฝ่ายสายงานหลักก็จะมีเอกลักษณ์ของตัวเองอีกแบบหนึ่งเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์ของตัวเองมากกว่าทฤษฎี สภาพเช่นนี้จึงทำให้บุคลิกภาพ ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคลากรทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะไปด้วยกันไม่ได้เลย เพราะฝ่ายสายงานหลักจะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่า ฝ่ายอำนวยการเข้ามาก้าวก่ายหรือละเมิดอำนาจหน้าที่อันชอบธรรมของพวกเขา ปรากฏการณ์เช่นนี้สามารถพบเห็นได้เป็นประจำทั้งองค์กรที่อยู่ในภาครัฐและเอกชน

4.5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท บทบาทของพนักงานในองค์กรนั้นโดยทั่วไปจะหมายถึง ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขา ความคาดหวังในบทบาทบางครั้งอาจจะเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น ความคาดหวังที่เกิดจากการจำแนกตำแหน่งลักษณะขอบข่ายของงาน การกระจายอำนาจ การมอบหมาย หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนั้นยังอาจจะเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น ความคาดหวังจากเพื่อนร่วมงาน หรือจากสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในองค์กร เป็นต้น ความขัดแย้งในเรื่องบทบาทนี้ อาจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลถูกคาดหวังให้มีบทบาทสองอย่างพร้อมกันไป แต่เป็นบทบาทที่มีลักษณะแตกต่างกัน ดังจะเห็นว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนักบริหารจะประสบกับลักษณะของความขัดแย้งแบบนี้มากที่สุด เพราะเขาจะต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็จะต้องมีบทบาทเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ความแตกต่างในเรื่องบทบาทเช่นนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งในตัวของเขาเอง ความขัดแย้งในบทบาทนี้ ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น หากจะยังอาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรก็ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ก็คือ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนวยการกับฝ่ายสายงานหลัก ดังได้กล่าวมาแล้วนั้นอาจจะถือได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในบทบาทได้เช่นกัน (Delton, 1979)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือบุคคลกับองค์กรก็ตาม สามารถแยกได้เป็น 3 ประเภท โดยพิจารณาจากทางสื่อสารและการสื่อสาร (communication flow) ดังนี้

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (vertical conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสายงานบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะชักนำ และการจูงใจของผู้บริหาร

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่ง (authority) ของตนเอง ความขัดแย้ง ประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (diagonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานบังคับบัญชา

### 1.6 ผลของความขัดแย้ง

ผลความขัดแย้งมีทั้งดีและไม่ดี หมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นในลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมาก็จะเป็นไปในทางลบ (negative consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิผลขององค์กรแต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (positive consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ ประสิทธิผลให้กับองค์กรอย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ ดังนั้น ผลของความขัดแย้งจึงมี 2 ลักษณะ คือ

#### 1.6.1 ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์

อรุณ รักธรรม (2527) (อ้างถึงในธนายุทธ แก่นแก้ว, 2545) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งจากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ คน ไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า เพราะเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้ ซึ่งบางครั้งก็เป็นการสร้างสรรค์ให้มีสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ขึ้นมา

2. ช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร โดยยอมให้แสดงความคิดเห็นคัดค้าน หรือโต้แย้งได้ ถ้าไม่เปิดช่องให้แสดงความคิดเห็นขัดแย้ง จะทำให้บุคคลไม่สามารถจะทนอยู่ร่วมต่อไปและตีจากไป ซึ่งบางครั้งก็ทำให้กลุ่มอ่อนแอลง

3. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้เด่นชัด

4. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นช่วยให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มมากขึ้น

5. ช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด ทั้งยังอาจช่วยให้หน่วยงานย่อยระมัดระวังในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม

6. สร้างและรักษาดุลแห่งอำนาจอันนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

Schmidt (1974) ได้เสนอแนวคิดว่า ถ้าความขัดแย้งได้รับการจัดการที่เหมาะสม ก็จะเกิดผลดีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้เกิดแนวคิดที่สามที่เหนือกว่า

2. เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวคิดที่ใหม่และสดเสมอ

3. เป็นการบังคับให้มนุษย์ตรวจสอบความคิดเห็นของตนอีกครั้งหนึ่ง

4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

5. เปิดโอกาสให้คนตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

นทีทิพย์ สมเกียรติกุล และ สมโภชน์ นพคุณ (2536) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีระดับพอเหมาะว่า จะก่อให้เกิดผลในทางบวกต่อองค์กร 8 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการเปิดเผยและการเผชิญหน้าที่มีเหตุผล

2. ความขัดแย้งสามารถขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจคิด / การไม่ลงรอยกันได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารเพื่อขจัดความขัดแย้ง

4. ความขัดแย้งสามารถเพิ่มหรือกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องร่วมมือและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

5. ความขัดแย้งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลกันมากขึ้น

6. ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ที่บริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม ย่อมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้องค์กรได้

7. ความขัดแย้งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น

8. ความขัดแย้งช่วยเพิ่มผลผลิต / ผลงานได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2546) กล่าวว่า ยุทธวิธีที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้เกิดการพัฒนากระบวนการกลุ่มไปสู่เป้าหมาย สามารถปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งให้เกิดเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรจะทำให้เกิดประโยชน์ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. สามารถสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มซึ่งการดำรงรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มไว้ถือเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีขอบเขตของการดำเนินงานของตนอย่างเป็นอิสระ

2. ความขัดแย้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดที่เก็บกดไว้เป็นเวลานานช่วยรักษาความสัมพันธ์ในหมู่คณะให้คงอยู่ต่อไป

3. เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกำหนด กฎเกณฑ์ หรือบรรทัดฐานต่างๆ ให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป รวมทั้งเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ถือได้ว่าเป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์กร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่สมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์กร

5. ก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจ และรักษาดุลแห่งอำนาจไว้ มักปรากฏเมื่อมีความขัดแย้งในวงกว้าง ในระดับความขัดแย้งต่างกลุ่มต่างองค์กร เมื่อต่างฝ่ายต่างมีอำนาจหรืออิทธิพลในระดับเดียวกัน การมีความขัดแย้งซึ่งกันและกันจะทำให้ทั้ง 2 กลุ่มต่างต้องมีความยำเกรงกันเป็นการถ่วงดุลอำนาจไปในตัว

6. เกิดความรัดกุมรอบคอบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เนื่องจากความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ต่างกันจะช่วยให้สมาชิกมองเห็นทางออกของปัญหาได้ในหลายแง่มุม ทำให้มีการพัฒนางานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

### 1.6.2 **ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์**

อรุณ รักธรรม (2527) (อ้างถึงในธนายุทธ แก่นแก้ว, 2545) ได้สรุปผลเสียที่เกิดขึ้นเนื่องจากความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. บางคนทนดูหรืออยู่ร่วมกันไม่ได้ จำเป็นต้องหนีออกไปจากหน่วยงานหรือองค์กร

2. ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลหรือกลุ่มจะลดลงไป

3. บรรยากาศของความเชื่อถือ และไว้วางใจกันจะลดน้อยลงหรือหมดไป และอาจจะมีการต่อสู้กันโดยขาดเหตุผลและหลักเกณฑ์ได้

4. เกิดความบิดเบือนของการรับรู้ โดยที่พวกเขาจะมองทักษะและการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่ากลุ่มอื่น

5. เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดภาพลวงตาในทางลบ ต่างฝ่ายต่างทับถมความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เกิดการแสวงหาพรรคพวกเพื่อเอาชนะคู่แข่ง ทั้งสองฝ่ายมีความแตกต่างกันมากเกินความเป็นจริงและต่างฝ่ายต่างก็มองไม่เห็นความคล้ายคลึงในข้อเสนอของอีกฝ่ายหนึ่ง

นทีทิพย์ สมเกียรติกุล และ สมโภชน์ นพคุณ (2536) กล่าวถึงผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งหากได้รับการบริหารที่ไม่เหมาะสมว่า มีผลในทางลบอยู่ 8 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งย่อมจะเบี่ยงเบนพลังการทำงานที่แท้จริงของบุคคลให้ลดน้อยลง หรือเบนออกนอกลู่นอกทาง

2. ความขัดแย้งจะทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3. ความขัดแย้งจะกระตุ้นหรือเป็นต้นเหตุให้เกิดการแบ่งแยกระหว่างกลุ่ม ระหว่างบุคคล

4. ความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิด / การกระทำที่แตกต่างกัน

5. ความขัดแย้งจะปิดบัง และกีดกั้นความร่วมมือร่วมใจ

6. ความขัดแย้งมักจะสร้างพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจซึ่งกันและกัน

7. ความขัดแย้งย่อมสร้างความหวาดระแวงและความไม่ไว้วางใจต่อกัน

8. ความขัดแย้งจะมีผลกระทบทำให้ผลผลิต / ผลงานลดลง

ยงยุทธ เกษสาคร (2546) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงจนไม่สามารถแก้ไขได้ จะส่งผลด้านลบหรือเป็นโทษแก่องค์กร ย่อมส่งผลเสียทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นสัญญาณของความผิดพลาดบางอย่างขององค์กร หรือเป็นความล้มเหลวของผู้บริหาร ซึ่งโทษของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. ทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายขององค์กรสูงขึ้น เนื่องจากองค์กรอาจต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเพื่อช่วยลดหรือแก้ไขข้อขัดแย้ง

2. ทำให้เกิดความตึงเครียด มีความก้าวร้าว มุ่งทำลายซึ่งกันและกันซึ่งจะมีผลต่อบรรยากาศการทำงาน ทำให้เสียสุขภาพจิตและคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์กร

3. เกิดความแตกแยก เกิดความไม่สงบสุข องค์กรไร้เสถียรภาพ ขาดการประสานงานร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ทำให้ประสิทธิผลองค์กรลดลง

4. เกิดความสูญเสียบุคลากรเนื่องจากสมาชิกในองค์กรไม่สามารถทนร่วมงานในบรรยากาศของความขัดแย้งได้

5. ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับต่ำมากก็จะเป็นโทษ เพราะจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเฉื่อยชา ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรหยุดนิ่ง ไม่มีการพัฒนา ทำให้บางคนทนไม่ได้ และต้องหนีจากองค์กรไป

6. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ เพราะผู้บริหารไม่ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้ขาดข้อมูลที่ดีเพื่อประกอบการตัดสินใจ

7. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย อาจเป็นการการเสียชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิต หากความขัดแย้งนั้นรุนแรงเกินเยียวยาก็จะนำมาซึ่งการล่มสลายขององค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่ามี 13 ประการ คือ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน

2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนตัวที่ตนเองรับผิดชอบ หรือตามคำสั่ง

4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน ทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง

7. ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในการทำงาน

8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลประกอบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

9. ท้าทายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคล หรือองค์กรเกิดความเสียหาย

11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดี จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีก

12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”

13. ทำให้สูญเสียกำลังคน

จากผลของความขัดแย้งที่นำเสนอมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย โดยความขัดแย้งนั้นจะต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมจึงจะเกิดผลดีแก่หน่วยงานโดยจะสามารถลดความเฉื่อยชาในหน่วยงานและจะเพิ่มการแข่งขันกันในการทำงาน แต่ถ้ามีความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่มากเกินไปก็จะเกิดผลเสียต่อหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานเกิดความวุ่นวาย และขาดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานซึ่งเป็นผลให้ผลผลิตและผลงานลดลง ดังนั้น ผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### 1.7 **สาเหตุของความขัดแย้ง**

Robbins (1990) กล่าวถึงสาเหตุการขัดแย้งว่า มาจากสาเหตุ 8 ประการ คือ

1. รูปแบบที่มีความเป็นทางการต่ำ (low formalization)

สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากการกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์วิธีการปฏิบัติหรือรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยหรือไม่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือระดับหน่วยงาน ทำให้สมาชิกแต่ละคนไม่ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและของคนอื่น การทำงานของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน บุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเกิดความสับสนมีการก้าวก่ายกันในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อน หรือบางครั้งก็มีการเกี่ยงงานกันเพราะไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการว่าใครควรเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้ง

2. การพึ่งพาอาศัยโดยใช้ทรัพยากรร่วมที่มีความขาดแคลน (dependence on common scarce resources)

ความน่าจะเป็นของความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงาน 2 หน่วยหรือมากกว่าต้องอาศัยทรัพยากรร่วมกัน เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรมนุษย์หรือ การบริการพนักงาน ให้รวมเป็นศูนย์กลาง เช่น การใช้เครื่องพิมพ์ดีดร่วมกัน แนวโน้มความขัดแย้งในการทำงานจะมากขึ้นถ้าสมาชิกในหน่วยงานรับรู้ว่าพวกเขาไม่สามารถทำตามความต้องการส่วนตัวได้จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันที่มีค่อนข้างจำกัด ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งได้ตามความต้องการ สภาพเช่นนี้จะเป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานเพราะว่าการแย่งชิงทรัพยากรเช่นนี้จะมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับทรัพยากรเพิ่มหรือเป็นฝ่ายชนะแต่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้ทรัพยากรลดลงหรือเป็นฝ่ายแพ้ เช่น การควบคุมอาคารหรือการครอบครองทรัพยากรแต่เพียงผู้เดียวและพฤติกรรมอื่นๆที่ดูเหมือนว่าจะลดความมีประสิทธิภาพขององค์กร

3. ความแตกต่างในกฎเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล (difference in evaluation criteria and reward system)

สาเหตุของความขัดแย้งในข้อนี้ได้แก่ระบบการประเมินผลและการให้รางวัลของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกไม่มีรูปแบบหรือกฎเกณฑ์ที่เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน โดยเน้นไปที่ผลการทำงานของแต่ละแผนกที่แยกกันมากกว่าผลการทำงานโดยรวมของหน่วยงาน เหตุนี้เองจึงเป็นสาเหตุให้สมาชิกเห็นว่าระบบการประเมินผลหรือการให้รางวัลไม่ยุติธรรมสำหรับตนทั้งที่ระยะเวลาในการทำงานก็เท่ากันจึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น หน่วยผลิตจะได้รางวัลจากการทำงานที่ยาวนานและผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับการให้รางวัลของหน่วยงานขายที่จะได้รับรางวัลเนื่องจากการส่งมอบบริการให้กับลูกค้าชั้นดีอย่างรวดเร็ว หน่วยผลิตจะได้รับรางวัลเมื่อมีการดำเนินงานที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย ในขณะที่หน่วยงานขายจะได้รับรางวัลโดยวัดจากความรวดเร็วในการทำงาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับความต้องการที่ขายให้ได้จำนวนมากในเวลาน้อยที่สุด

4. การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม (participative decision making)

จากหลักฐานพบว่าการตัดสินใจร่วมกันโดยผู้ที่เข้าร่วมจะมีผลกระทบจากการตัดสินใจในครั้งนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมักจะเกิดเมื่อความแตกต่างด้านความคิดและค่านิยมตลอดจนความเชื่อของแต่ละบุคคล อีกส่วนหนึ่งมาจากความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและข้อมูลใน

การตัดสินใจที่แตกต่างกันส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้ง หรือขั้นตอนในการร่วมมือกันในการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคลแตกต่างกันทำให้เกิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดข้อโต้เถียงกันมากขึ้น และทำให้มีโอกาสในความไม่ลงรอยกันขึ้น ผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นในการร่วมมือกันนี้จะทำให้เกิดความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจ แทนที่จะเอื้อให้เกิดการร่วมมือและประสานงานกัน ทำให้เกิดความแตกต่างทางความคิดเห็นมากขึ้นและการรับรู้ถึงความขัดแย้งมากขึ้น

5. สมาชิกที่มีความแตกต่าง (heterogeneity of members)

ยิ่งมีสมาชิกที่มีความแตกต่างกันมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและการประสานงานกันน้อยลงเท่านั้น จากการศึกษาพบว่าความแตกต่างในส่วนบุคคล เช่น พื้นฐานทางครอบครัว ค่านิยม การศึกษา อายุ และสถานภาพทางสังคม เป็นการลดความน่าจะเป็นของการร่วมมือกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างตัวแทนของหน่วยงาน ยิ่งมีความแตกต่างกันมากเท่าไร ความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์ที่โรงเรียนพบว่าความขัดแย้งจะมีมากที่สุดในหมู่ผู้ที่อายุน้อยกว่ากับสมาชิกของคณะที่มีระยะเวลาสั้นที่สุดและจะมีความขัดแย้งน้อยที่สุดในกลุ่ม สมาชิกที่มีอายุมากกว่า ดังนั้นเราอาจคาดเดาได้ว่าหน่วยงานที่เพิ่งจะก่อตั้งได้ไม่นานโดยที่มีสมาชิกใหม่ทั้งหมด หรือหน่วยงานที่มีการเข้าออกของพนักงานสูงอาจจะมีแนวโน้มของความขัดแย้งสูง

6. ความไม่ลงรอยในสถานภาพ (status incongruence)

ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อเกิดความไม่ลงรอยในการจัดชั้นสถานภาพหรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในการเรียงลำดับสถานภาพในหน่วยงาน รวมทั้งระดับของการนำเสนอแตกต่างจากระดับที่เรียงตามขนาดของสถานภาพ ขนาดเหล่านี้รวมถึงอายุงาน การศึกษา อายุ และค่าจ้าง ในทำนองเดียวกัน ในองค์กรที่รับรู้กันทั่วไปว่าการวิจัยนั้นได้รับการยกย่องมากกว่าการปฏิบัติ รูปแบบที่เกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับได้นานตราบเท่าที่พวกเขาจะปฏิบัติตามการเรียงลำดับสถานภาพ แต่เมื่อไม่มีการเรียงลำดับ ดังกล่าวเช่น เมื่อวิศวกรโรงงานที่มีสถานภาพต่ำจำเป็นต้องสั่งนักวิจัยที่มีสถานภาพสูงกว่าในการทำการทดสอบ ผลที่ได้รับคือเกิดความขัดแย้งขึ้น หรือในอุตสาหกรรมร้านอาหาร พบว่าความขัดแย้งนั้นมีผลเมื่อพนักงานเสิร์ฟที่มีสถานภาพต่ำได้สั่งอาหารกับพ่อครัวซึ่งมีสถานภาพสูงกว่า เนื่องจากความไม่ลงรอยกันระหว่างการทำงานกับสถานภาพพ่อครัวได้รับรู้ถึงระดับของศักดิ์ศรีที่ต่ำกว่าเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

7. ความไม่พอใจในบทบาท (role dissatisfaction)

สิ่งที่ใกล้เคียงกับความไม่ลงรอยในสถานภาพคือความไม่พอใจในบทบาท ความไม่พอใจในบทบาทมาจากแหล่งข้อมูลหลายแห่ง หนึ่งในนั้นคือ ความไม่ลงรอยในสถานภาพ เมื่อใครคนหนึ่งรู้สึกว่าเธอควรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงประวัติการทำงานที่ประสบความสำเร็จของเธอ เธอต้องทนกับทั้งความไม่พอใจในบทบาทและความไม่ลงรอยของสถานภาพ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกเขากับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานที่ใกล้เคียงกัน เมื่อทุกคนยอมรับในบทบาท พวกเขาจะตั้งความหวังและความต้องการ เมื่อไม่ได้ตามที่ความคาดหวังที่ตั้งไว้ เช่นเมื่องานของเขาไม่ได้รับการแสดงความคิดเห็นหรือรางวัลที่พวกเขาได้ ไม่เพียงพอ คนเหล่านี้อาจจะแสดงความผิดหวังด้วยวิธีต่างๆ มากมายบางรายลาออก บางรายลดความพยายามในการทำงาน และมีบางรายที่เลือกที่จะเอาชนะ ซึ่งกลุ่มสุดท้ายอาจกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง โดยการหาเรื่องกระจายข่าว บิดเบือนความจริงเพื่อกระตุ้นให้เกิดความไม่สงบสุข หรือการกระทำที่คล้าย ๆ กัน โดยอาจมีการตั้งพันธมิตร ซึ่งกลายเป็นต้นเหตุหลักของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

8. การบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร (communication distortions)

สาเหตุของความขัดแย้งที่กล่าวถึงบ่อยอีกอย่างหนึ่งคือ ความยุ่งยากในการติดต่อสื่อสารกรณีที่เห็นชัดเจนคือการสื่อสารแนวตั้ง เมื่อข้อมูลได้ส่งผ่านขึ้นลงตามลำดับจะทำให้เกิดความกำกวมและการบิดเบือนได้ง่าย นอกจากนี้การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารยังเกิดขึ้นในแนวนอนได้อีกด้วย ตัวอย่างเช่น นักวิจัยคนหนึ่งอ้างว่าหน่วยงานที่ต่างกันรู้จักงานของอีกฝ่ายหนึ่งได้น้อยเท่าไร ก็จะทำให้การประสาน งานระหว่างกันเกิดขึ้นน้อยลงเท่านั้น และการขาดความรู้จะทำให้เกิดความต้องการระหว่างหน่วยงานโดยไม่มีเหตุผล

ความยุ่งยากในเชิงความหมายหรือด้านภาษามักเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะเป็นการขัดขวาง การสื่อสารที่มีความจำเป็นต่อความพยายามในการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน ความยุ่งยากในเชิงความหมาย อาจเกิดจากบุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างในการฝึกอบรมตัวแทนฝ่ายจัดซื้อและวิศวกรมักจะมีภาษาที่ใช้สื่อสารความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพของตน เมื่อกลุ่มคนเหล่านี้มี การติดต่อสื่อสารกันอาจทำให้ขาดความเข้าใจหรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานหรือร่วมมือกันได้ตามที่ควรจะเป็น และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุดทั้งนี้รวมถึงการฝึกอบรมเชิงวิชาการและการปฐมนิเทศแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ระหว่างแพทย์และผู้บริหารโรงพยาบาลมืออาชีพความแตกต่างในการฝึกอบรมทำให้เกิดคำศัพท์และศัพท์เฉพาะ วงการที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงซึ่งเป็นการขัดขวางการแสดงออกด้านความคิดที่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ต้นเหตุของความขัดแย้งในด้านการสื่อสารอีกอย่างหนึ่ง คือ การไม่ส่งข้อมูลโดยเจตนาจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่ง โดยข้อมูลสามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จด้านอำนาจ ดังนั้นจึงเป็นความจริงที่ว่าเมื่อใดมีการเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา ถ้าข้อมูลไม่เพียงพอ บิดเบือน หรือกำกวมก็เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งเช่นกัน ความสมบูรณ์และความถูกต้องขององค์ความรู้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนกเพิ่มขึ้นเมื่อแผนกมีข้อมูลที่สำคัญในการทำกิจกรรมของกันและกัน เหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ทำให้ความสนใจของแต่ละฝ่ายเห็นชัด และเปิดเผยความไม่ยุติธรรมใดๆ ทั้งปวง อีกนัยหนึ่งองค์ความรู้ที่ไม่สมบูรณ์จะปกปิดความสนใจด้วยตนเอง ลดความแตกต่างและทำให้การร่วมมือกันนั้นง่ายขึ้น เราสามารถสรุปได้ว่าการสื่อสารสามารถเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ การติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือมีข้อมูลไม่เพียงพอทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ดังนั้นควรทำให้ข้อมูลนั้นให้สมบูรณ์และถูกต้อง

Miles (อ้างใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุของความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน (task interdependence) เป็นองค์ประกอบแรกที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยพื้นฐานแล้วการพึ่งพาในหน้าที่การงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มมีมากขึ้นเท่าใด ความเป็นไปได้ของความขัดแย้งก็มีมากขึ้นเท่านั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการพึ่งพาในหน้าที่การงานที่มากขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ดังนั้นการไม่ตกลงเห็นพ้องต้องกันด้วยเรื่องเล็กน้อย อาจสามารถขยายใหญ่โตอย่างรวดเร็ว จนบานปลายเป็นเรื่องใหญ่ได้

2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ (status inconsistencies) ความแตกต่างในสถานะระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเป็นชนวนให้เกิดความขัดแย้งได้ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารในองค์กรบางแห่งมีอภิสิทธิ์ที่จะใช้เวลาราชการในแต่ละวันไปทำธุรกิจส่วนตัวและอื่นๆ ในขณะที่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารไม่สามารถทำเช่นนี้ได้ พฤติกรรมที่เกิดจากความแตกต่างทางสถานะ จึงมีผลกระทบต่อทัศนะความคิดเห็นของบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหารซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (jurisdictional ambiguities) ความขัดแย้งอาจปรากฏขึ้นมาจากความไม่ชัดเจนของอำนาจตามกฎหมาย สถานการณ์ซึ่งมีความไม่ชัดเจนว่าเรื่องบางเรื่องใครเป็นผู้รับผิดชอบกันแน่ ตัวอย่างเช่น มีองค์กรหลายแห่งใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรโดยให้แต่ละฝ่ายที่ต้องการรับบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกเอง ดังนั้นจึงอาจเกิดความขัดแย้งได้ ถ้าหากผู้ที่ได้รับการคัดเลือกไม่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

4. อุปสรรคทางด้านการติดต่อสื่อสาร (communication obstacle) อุปสรรคต่างๆ ของการติดต่อสื่อสารเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น เมื่อบุคคลคนหนึ่งเข้าใจผิดในข่าวสาร หรือเมื่อข่าวสารข้อมูลถูกยับยั้ง ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกคับข้องใจและเกิดความโกรธ

5. การพึ่งพาคลังทรัพยากรร่วมกัน (dependence on common resource pools) เมื่อไรก็ตามที่แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แทบจะหลีกไม่พ้น เพราะจะมีฝ่ายหนึ่งที่ได้ ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้

6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล (differences in performance criteria and reward systems) ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล เอื้ออำนวยให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรมากยิ่งขึ้น ในองค์กรบางแห่งที่กลุ่มต่าง ๆ ถูกประเมินผล และได้รับรางวัลความดีความชอบโดยใช้เกณฑ์ในการประเมินที่ต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ตัวอย่างเช่น มีบ่อยครั้งที่บุคลากรฝ่ายผลิตได้รับความดีความชอบเพราะประสิทธิภาพในการทำงานของพวกเขา ซึ่งประสิทธิภาพนี้มองในแง่ของผลผลิตในระยะยาว แต่อีกด้านหนึ่ง บุคลากรฝ่ายขายได้รับรางวัลความดีความชอบบนพื้นฐานของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านการตลาดในระยะสั้น ซึ่งมีบ่อยครั้งที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อประสิทธิภาพของผลผลิตในระยะยาว ในสถานการณ์เช่นนี้จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะแต่ละฝ่ายต่างพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้

7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษส่วนตัว (personal skills, abilities and traits) ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษส่วนตัวต่างก็มีอิทธิพลต่อพันธภาพระหว่างบุคคล ความอยากเด่น ความก้าวร้าว ความเป็นเผด็จการ และความอดกลั้นที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคนก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่พบโดยทั่วไปอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. ผลประโยชน์ มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนองอยู่แล้ว ผลประโยน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทอง แต่หมายถึงตำแหน่ง หน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามหมายที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเข้ามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไร ความรับผิดชอบของเขาควรมีมากน้อยเพียงใด เขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายของการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

4. อำนาจ หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (authority) และอำนาจบารมี (power) ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกับแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่างๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วย จนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

วันชัย มีชาติ (2548) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งเป็นที่รวมของบุคคลจำนวนมากและมีความแตกต่างกันหลายๆ ด้านรวมทั้งโครงสร้างและการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กรที่สลับซับซ้อนย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่ของความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ความไม่ชัดเจนของอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละบุคคลหรือความคลุมเครือในบทบาทในหน้าที่การงาน ในองค์การที่มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของความรับผิดชอบของบุคคลอย่างชัดเจนเป็นรายบุคคลในรูปของการพรรณนางาน และมีแผนภูมิการแสดงโครงสร้างสายการบังคับบัญชาและการประสานเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน จะทำให้ความขัดแย้งในประเด็นนี้มีน้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาหรือมีแต่ไม่ชัดเจน

2. การมีเป้าหมายของงานที่ต่างกัน สมาชิกในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำตนเองและต่างยึดแนวคิดของตนเป็นหลัก ไม่ยอมรับเป้าหมายร่วมกันต่างคนต่างทำงานไม่มีการประสานร่วมกัน ทำให้การทำงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรได้

3. การแย่งชองทรัพยากร ในสภาวะที่องค์กรต้องทำงานภายใต้ระบบเปิดสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน เช่น งบประมาณ อัตรากำลัง

4. ความแตกต่างของค่านิยมและการได้รับผลประโยชน์ เกิดจากการที่กลุ่มย่อยๆ ภายในองค์กรที่มีค่านิยมและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน

5. ระบบการทำงานที่ต้องพึ่งพากัน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสายการปฏิบัติงานที่ต้องทำงานร่วมกันและประสานกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะอยู่ระหว่างการแลกเปลี่ยนหรือส่งต่อผลงาน ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างภายใต้ความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานโดยแต่ละกลุ่มจะไม่พอใจกับคุณภาพหรือปริมาณงานที่ได้รับระหว่างกัน

6. อุปสรรคด้านการสื่อสารซึ่งรวมไปถึงการขาดการสื่อสาร การสื่อสารที่ขาดทักษะ ทำให้เกิดการรับรู้ที่ไม่ตรงกันเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง รวมทั้งความสับสนในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดและการปฏิบัติงาน

7. ปัญหาด้านสถานภาพในสังคม การที่บุคคลในองค์กรมีสถานภาพที่หลากหลายและเป็นสถานภาพที่ขัดกันเอง เช่น ลูกน้องอาจมีสถานภาพทางสังคมสูงกว่าหัวหน้า เมื่อหัวหน้ามอบหมายงานแต่ลูกน้องมีความรู้สึกว่าตนมีสถานภาพทางสังคมสูงกว่าจึงไม่ต้องการปฏิบัติตามและมีท่าทีต่อต้านก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

8. คุณลักษณะส่วนบุคคล ความขัดแย้งจะมีมากและทวีความรุนแรง หากผู้ที่เกี่ยวข้องมีลักษณะยึดตนเองเป็นใหญ่ เผด็จการ และมีลักษณะก้าวร้าวขาดความยืดหยุ่นประนีประนอม

9. การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งเนื่องจากความขัดแย้งเป็นเรื่องของการเรียนรู้และความรู้สึกของบุคคล หากบุคคลที่เกี่ยวข้องมีทัศนคติที่ดีต่อความขัดแย้งก็จะมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่สามารถแก้ไขให้เกิดผลดีได้และไม่รู้สึกว่าเป็นความขัดแย้ง ในขณะที่ผู้มีทัศนคติไม่ดีมองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นความขัดแย้งและยอมรับไม่ได้ต้องมีการดำเนินการจัดการให้หมดไปก็ยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งต่อเนื่องมา

10. การเปลี่ยนแปลง เมื่อมีสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรจะมีทั้งผู้ที่สนับสนุนและคัดค้านทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ และคนอื่นๆ (2550) สรุปว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล ซึ่งเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายได้รับรู้ข้อมูลที่ไม่ตรงกันหรือคลาดเคลื่อนไปจากความจริง

2. การสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความหมายที่ประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และตัวสาร หากมีความบกพร่องที่จุดใดจุดหนึ่งใดก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับและผู้ส่งสารได้

3. ความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกัน เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กันในทัศนคติและพฤติกรรมของฝ่ายหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่ออีกฝ่ายหนึ่ง เป็นวงกลมแห่งความสัมพันธ์ ทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ในขณะเดียวกันทัศนคติและพฤติกรรมเชิงลบย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันจนกลายเป็นความขัดแย้งในที่สุด

4. ทรัพยากรที่จำกัด ทำให้ต้องเกิดการแย่งชิงเพื่อครอบครองทรัพยากรดังกล่าว

5. การไม่ได้รับการตอบสนองในความต้องการขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดการดิ้นรนและแสวงหา

6. โครงสร้างและนโยบายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของสมาชิกในองค์กร เช่น การที่สมาชิกไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทำให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจจนกลายเป็นความขัดแย้ง

7. ค่านิยมที่แตกต่าง แต่ละบุคคลย่อมให้คุณค่าในสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งให้คุณค่ากับสิ่งใด หากสิ่งนั้นถูกกระทบก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจจนกลายเป็นความขัดแย้งไปในที่สุด

กล่าวโดยสรุปสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายนอก ปัจจัยส่วนบุคคลคือ ความแตกต่างของค่านิยม ทัศนคติ และความต้องการ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง และนโยบายขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อระบบการทำงาน ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และการขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร

**1.8 กระบวนการในการเกิดความขัดแย้ง**

กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม

Filley (1975) ได้ให้แนวคิดของกระบวนการของความขัดแย้งว่าประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลมาจาก ความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ อุปสรรคในการสื่อความหมาย เป็นต้น

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

5. การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

Thomas (1976) มีแนวคิดของกระบวนการของความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการ เมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งต่อมาอีก โดยที่ขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความขัดแย้ง ในตอนต่อไป ซึ่งในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนี้

1. เกิดความคับข้องใจ

2. เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง

3. แสดงพฤติกรรมออกมา

4. เกิดปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. ผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา

Robbins (1990) ได้อธิบายกระบวนการวิเคราะห์ความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1. ความแตกต่างของศักยภาพ (potential opposition or incompatibility) เป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างและปัจจัยส่วนบุคคล ในองค์กร

2. กระบวนการรับรู้และความเป็นส่วนบุคคล (cognition and personalization) จากความไม่เท่าเทียมกัน จะมีผลกระทบต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่ทำให้แต่ละฝ่ายมีการรับรู้และเข้าใจในความขัดแย้งนั้นๆ ที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น ความรู้สึกลบจะนำไปสู่การลดความไว้วางใจที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ในขณะที่ความรู้สึกทางบวกจะนำไปสู่ความพึงพอใจและพัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

3. เจตนา (intention) คือ ความต้องการในการตัดสินใจที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะสื่อสารกันอย่างเหมาะสม

4. พฤติกรรม (behavior) เป็นความพยายามที่จะเปิดเผยว่าแต่ละฝ่ายต้องการอะไรอย่างไรบ้าง ซึ่งจะมีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน เช่น การท้าทายฝ่ายตรงกันข้าม การใช้คำพูดที่ก้าวร้าว การข่มขู่ยื่นคำขาด การทำร้ายร่างกาย และความพยายามที่จะทำลายฝ่ายตรงกันข้ามอย่างชัดเจน

5. ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น (outcomes) หากความขัดแย้งยังอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะมีประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และนำไปสู่การใช้เทคนิคในการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

### 1.9 แบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้ง

ในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารนั้น ได้มีผู้ให้แบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งไว้หลายแบบ ดังนี้

Follett (ม.ป.ป. อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วธี คือ

1. การชนะ-แพ้ (domination) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจนการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหา แต่ก็อาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต

2. การประนีประนอม (compromise) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3. การประสานประโยชน์ (intergrated solution) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ หรือไม้องเสียบางส่วน แต่จะได้ตามความต้องการทั้งสองฝ่าย

ทั้งนี้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้นตามความคิดของ Follett จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัยหาความขัดแย้งในยุคต่อมา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Clayton และ Kilmann (1974 อ้างถึงใน ธนายุทธ แก่นแก้ว, 2545) ได้สร้างเครื่องมือขึ้น เพื่อที่จะใช้วัดวิธีการแก้ไขความขัดแย้งเรียกว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบโธมัส-คิลแมนน์ (Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

1. มิติแห่งการยืนยันรักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้งสองมิตินี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ

1. การแข่งขัน (competing)

การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาผลประโยชน์ โดยไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ การที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลได้ของตนบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจที่ตนเห็นว่าเหมาะสมเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งโดยใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ ยังอาจหมายถึง การยืนยันเพื่อสิทธิของตน การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น

2. การปรองดอง (accommodating)

การปรองดอง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงกันข้ามกับแบบการแข่งขัน (competing) เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้น อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยที่ไม่คิดถึงตัวเองเลย หรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการนบนอบเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้งๆ ที่ตัวไม่อยากนบนอบ หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

3. การหลีกเลี่ยง (avoiding)

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือบุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่าหรือการถอยหนีไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองอยู่

4. การร่วมมือ (collaborating)

การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง (avoiding) การร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไป เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสม

5. การประนีประนอม (compromising)

การประนีประนอมอยู่ระหว่างการยืนยันรักษาผลประโยชน์ และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน (competing) และแบบการปรองดอง (accommodating) การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่าแบบปรองดอง การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับการแก้ปัญหาแบบปรองดอง นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับการร่วมมือ (collaborating) การประนีประนอมนั้นอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้ หรือพูดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

Reddin (1970) ได้แบ่งแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในการบริหารงานโดยใช้ “ผลงานและการมีมนุษย์สัมพันธ์” เป็นเครื่องวัดผู้บริหารและสรุปรูปแบบไว้ดังนี้

1. ผู้หลีกหนี (deserter) เป็นผู้ที่มีลักษณะขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานตลอดจนสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน บุคคลประเภทนี้คิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมเพียงพอ จึงสมควรที่จะละเลยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีวิธีแข็งข้อที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรหลายวิธีด้วยความชำนาญ ถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตจับตาดูอย่างใกล้ชิดแล้ว จะไม่มีผู้ใดรู้เลยบุคคลประเภทนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะไม่ให้คนอื่นมารบกวน และจะไม่ทำตัวไปพัวพันกับคนอื่นมากนัก นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ตัวของเขาเอง

2. ผู้เคร่งระเบียบ (bureaucrat) มีลักษณะขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเช่นเดียวกับผู้บริหารงานชนิดหลีกหนี แต่เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานตามคำสั่งหรือระเบียบวิธี บุคคลประเภทนี้จะถือว่าระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและไม่ชอบความคิดริเริ่มแบบใหม่ ๆ และจะประสบความสำเร็จมากถ้ารับราชการเป็นทหารหรือเป็นข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล

3. ผู้นิยมอำนาจ (autocrat) เป็นผู้ที่มุ่งแต่ภารกิจของตนแต่เพียงอย่างเดียว และมักจะเป็นนักแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวด้วย เห็นได้ชัดว่าบุคคลประเภทนี้จะไม่มีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานจะกลัวและไม่ชอบบุคคลประเภทนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อได้รับคำสั่งเท่านั้น อีกประการหนึ่งบุคคลประเภทนี้จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเครื่องจักร และไม่รู้ว่าการจูงใจบุคคลคืออะไร ทัศนะในการทำงานของบุคคลเหล่านี้ คือมีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม มักจะจัดการกับข้อโต้แย้งด้วยการใช้อำนาจและไม่เคยยกโทษให้ใครโดยง่าย

4. นักบุญ (missionary) ลักษณะผู้บริหารชนิดคนใจบุญนี้ เป็นผู้มีจิตใจเมตตากรุณาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งใด แต่ก็นับว่าเป็นข้อเสีย เพราะบุคคลประเภทนี้ปรารถนาที่จะเป็น “ คนดี ” เสียจนไม่กล้าโต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใดๆของคนอื่น แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่ตนไม่เห็นด้วยเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล บุคคลประเภทนักบุญพยายามที่จะดำเนินงานในองค์กรของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อว่า การดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น

5. นักประนีประนอม (compromiser) ผู้บริหารชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถที่จะผสานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจ

ลงไปได้ว่าจะใช้อย่างไร ลักษณะของคนจำพวกนี้จะเป็นคนโลเล อิทธิพลที่ชักจูงให้ตัดสินใจก็คือความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เขายินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้น้อยลงแม้ผลิตผลจะต่ำ และคิดว่าการวางแผนดำเนินงานต้องใช้วิธีประนีประนอมทั้งสิ้น

6. นักพัฒนา (developer) เป็นลักษณะของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง และเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดนักบุญ มักจะอาศัยความร่วมมือในการทำงานเป็นส่วนมาก และเห็นว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน ตลอดจนมีความเชื่อถือในเพื่อนมนุษย์ว่าทุกคนมีความสามารถและมีเหตุผล

7. นักเผด็จการแบบมีศิลปะ (benevolent autocrat) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีการปฏิบัติงานและดำเนินงานของตนเองอย่างมาก บุคคลประเภทนี้มีความชำนาญในการสั่งงานและทำให้ทุกคนปฏิบัติตามได้เพื่อนร่วมงานไม่เกิดความขุ่นเคืองใจ มีลักษณะของผู้นิยมอำนาจแต่ว่าสามารถทำงานอย่างมีศิลปะนุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า อย่างไรก็ดี ก็ไม่แน่เสมอไปนักว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะทำงานหนักเพื่อเขาได้ตลอดไป

8. นักบริหาร (executive) ลักษณะผู้บริหารงานแบบนักบริหารนี้ เป็นตัวอย่างของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเป็นผู้ที่มีทัศนคติและความสามารถที่จะทำให้งานเกิดประสิทธิผลและมี สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วย ขณะเดียวกันก็ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เสมือนกับการดึงเชือกเส้นเดียวไปในทิศทางเดียวกัน นักบริหารรู้ความต้องการของบุคคลและความต้องการของหน่วยงานและรู้ดีว่าทุกคนต้องการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องการความอิสระด้วยกันทั้งสองฝ่าย เขายินดีรับฟังและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของทุกฝ่าย และเห็นว่าปัญหาทั้งหลายแก้ได้โดยทุกฝ่ายยอมรับ

Blake, Mouton and Tapper (1981) ได้จัดประเภทหรือวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารไว้ 5 แบบคือ

1. แบบหลีกเลี่ยง (avoidance) จะเป็นผู้บริหารประเภทไม่สนใจทั้งคนและงานหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่สนใจแก้ไขปัญหาความขัดแย้งใดๆ

2. แบบกดดัน (pressing) ผู้บริหารประเภทนี้จะสนใจงานมากกว่าคน เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารจะเก็บกดเอาไว้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ชนะ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้แพ้

3. แบบประนีประนอม (compromise) เป็นผู้บริหารที่สนใจคนและงานในระดับปานกลาง มักนิยมใช้การต่อรองยอมได้และเสียบ้าง

4. แบบกลบเกลื่อน (smoothing) เป็นผู้บริหารที่เน้นคนมากกว่างาน ไม่พยายามพูดถึงปัญหาที่มีอยู่หรือยังแก้ไขไม่ได้

5. แบบเผชิญหน้า (confrontation) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานสูง เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น จะพิจารณาถึงปัญหาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แม้จะต้องใช้เวลาและมีอุปสรรคบ้างก็ตาม

Johnson และ Johnson (2000) ได้เสนอแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้มิติความสัมพันธ์และวัตถุประสงค์ โดยมีแนวความคิดว่าบุคคลที่แตกต่างกัน ย่อมใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ

1. Forcing เป็นลักษณะแบบ “ ฉลาม ” (บังคับ /ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงกันข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สัมพันธภาพมีความสำคัญน้อยมาก ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น ไม่สนใจที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่ยอมรับตน มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ และลักษณะแบบฉลามต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสมและความล้มเหลว ลักษณะฉลามจะพยายามเอาชนะด้วยการ โจมตีโค่นล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

2. Withdrawing เป็นลักษณะแบบ “เต่า” (ถอนตัว/หดตัว) มีลักษณะหลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงเผชิญกับคู่กรณีและหลีกหนีจากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่า การถอนตัวจากสภาพขัดแย้ง ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า มองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับต่ำ

3. Smoothing เป็นลักษณะแบบ “ตุ๊กตาหมี” (สัมพันธภาพราบรื่น) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการเป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไป จะสะเทือนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. Confronting เป็นลักษณะแบบ “นกฮูก” (เผชิญหน้ากัน/ สุขุม) รูปแบบนี้ จะมองความขัดแย้งว่า เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสอง พยามยามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา การหาทางแก้ไขซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ได้ สิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจคือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น ความเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการคลี่คลายแล้ว

5. Compromising เป็นลักษณะแบบ “สุนัขจิ้งจอก” (ประนีประนอม/แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี

ทองหล่อ เดชไชย (2540) ได้แบ่งรูปแบบของการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

1. การหลบหลีกความขัดแย้ง (avoiding style)

ผู้ที่เกี่ยวข้องจะใช้ความเพิกเฉยในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยจะไม่มีการให้ความสนใจทั้งประโยชน์ของตนเองและประโยชน์ของผู้อื่น หรือไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม และพยามหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ซึ่งแม้วิธีการนี้จะเป็นการลดภาวะตรึงเครียดได้ระยะหนึ่ง แต่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้อย่างแท้จริง แต่หากความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงและไม่มีความชัดเจน การบริหารความขัดแย้งโดยการวางเฉยจะมีความเหมาะสมอย่างมาก หรือในกรณีที่

สถานการณ์ที่รุนแรงและเป็นอันตรายหากเข้าไปเกี่ยวข้องการหลีก เลี่ยงก็เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้

2. การให้ความช่วยเหลือ (accommodating style)

การจัดการความขัดแย้งวิธีนี้คือการให้ความช่วยเหลือฝ่ายตรงข้าม หรือการให้ความร่วมมือ โดยไม่สนใจว่าฝ่ายของตนเองจะได้รับผลประโยชน์อะไรบ้าง การใช้กลยุทธ์การให้ความช่วยเหลือจะเหมาะกับสถานการณ์ที่ความขัดแย้งค่อนข้างรุนแรงหรือวิกฤติ

3. การแข่งขัน (competing style)

การใช้กลยุทธ์การแข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายที่ใช้กลยุทธ์จะแสวงหาช่องทางที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด หรือแสวงหาความได้เปรียบ นอกจากนี้ยังมีการให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาน้อยมาก เนื่องจากฝ่ายที่ใช้กลยุทธ์นี้จะยึดเป้าหมายและวิธีการของตนเองเป็นหลัก และการแข่งขันจะมานำไปสู่การแพ้ชนะ

การใช้วิธีนี้ผู้บริหารจะต้อง มั่นใจว่าสุดท้ายจะทำให้เกิดการชนะ แพ้ และต้องมีข้อมูลที่มากพอและถูกต้อง และมีอำนาจมากพอ และการใช้วิธีนี้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้ไม่มีการติดต่อสัมพันธ์กับฝ่ายตรงข้ามอีกในอนาคต

4. การให้ความร่วมมือ (collaborating style)

การใช้กลยุทธ์ในการให้ความร่วมมือจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดมากกว่าวิธีที่กล่าวมา เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความพอใจในผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหา และทั้งสองฝ่ายต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งค่อนข้างเป็นกลยุทธ์ที่เป็นอุดมคติ เนื่องจากต่างฝ่ายต่างเห็นว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้แต่ละฝ่ายจะต้องรู้ข้อมูลของอีกฝ่ายเป็นอย่างดี และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แต่การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้จะมีการใช้ระยะเวลาพอสมควร

**1.10 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง**

นักวิชาการหลายท่านได้ระบุขั้นตอนของการแก้ไขความขัดแย้งไว้ ดังนี้

Clancy (2003 อ้างถึงใน Marquis, 2006) ระบุรูปแบบกระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุปัญหา

2. การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สาเหตุและผลที่ตามมาของปัญหา

3. การค้นหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

4. การประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

5. การเลือกวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา

6. การปฏิบัติตามวิธีที่เลือก

7. การประเมินผล

Adler and Elmhorst (2005) สรุปการแก้ไขปัญหาโดยใช้ Traditional process of problem solving 7 ขั้นตอน คือ

1. การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นการสำรวจว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ปัญหาที่จะแก้ไขคืออะไร อะไรที่เป็นปัญหาในการทำงานจริงๆ อะไรที่เป็นปัญหาสำคัญ

2. การวิเคราะห์ปัญหา (Analyze the problem) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัญหานั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เกี่ยวข้องกับใครบ้าง ส่งผลกระทบอย่างไรกับการทำงานของทีม เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆ กับผลที่เกิดขึ้น

3. การหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Establish criteria for a solution) เป็นการระดมสมองคิดค้นหาวิธีหลายๆ วิธีเพื่อนำมาวางแผนแก้ไขปัญหา

4. การประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Consider possible solution to the problem) เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้น มีการตั้งเกณฑ์ในการประเมินทางเลือกเหล่านั้นโดยคำนึงถึงข้อดี ข้อด้อยของทางเลือก ความรีบด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไขของปัญหา แล้วให้เป็นคะแนน

5. การเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา (Decide on a solution) เป็นการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ได้รับการประเมินแล้วว่าเหมาะสมที่สุด

6. การปฏิบัติตามทางเลือก (Implement the solution) เป็นการนำทางเลือกที่เลือกแล้วแล้วไปปฏิบัติจริง มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติตามทางเลือก

7. การติดตามประเมินผลทางเลือก (Follow up on solution) เป็นการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากดำเนินการแก้ปัญหาไปแล้ว

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) กำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยสถานการณ์ความขัดแย้ง

2. การเลือกวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม

3. การปฏิบัติตามทางเลือก

4. การติดตามผล

ยงยุทธ์ เกษสาคร (2546) ได้พัฒนาแนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของ Dewey สรุปไว้เป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์

2. วิเคราะห์ปัญหา

3. พัฒนาทางเลือก

4. วิเคราะห์ทางเลือก

5. วางแผนดำเนินงาน

6. การปฏิบัติตามแผน

7. การประเมินผล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้อธิบายกระบวนการบริหารความขัดแย้ง (conflict management process) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง (confront with the conflict) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกล้าเผชิญกับปัญหาและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม โดยพยายามลดอคติส่วนตัวลง การนำแนวคิดเชิงบูรณาการมาใช้ในการหาทางออกให้แก่ตนเองและอีกฝ่ายหนึ่ง

2. ทำความเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย (understand each other's position) เช่น การหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การศึกษาอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละฝ่าย โดยผู้บริหารต้องพยายามชี้ให้เห็นว่าถ้าแต่ละฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งก็จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้เลย

3. ระบุปัญหา (identify the problem) โดยที่แต่ละฝ่ายต้องสร้างความชัดเจนของปัญหาร่วมกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากมากที่สุด เนื่องจากโอกาสที่แต่ละฝ่ายมุ่งเอาชนะกันและกันจะมีอยู่สูง เพื่อให้บรรลุความต้องการของตน ซึ่งทำให้เกิดการแพ้-ชนะ กันขึ้นและนำไปสู่ความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้เพื่อให้ทั้งสองฝ่าย ร่วมกันแก้ปัญหา ให้ความเคารพต่อตนเองและฝ่ายตรงกันข้าม ตลอดจนให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน

4. แสวงหาทางเลือกและประเมินทางเลือก (search for appropriate alternatives and evaluation) โดยให้ทั้งสองฝ่ายหาแนวทางอย่างหลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา โดยทางเลือกดังกล่าวจะต้องได้รับการยินยอมและเป็นที่พอใจกันทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ

5. สรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้ (conclusion and implement the appropriate alternatives) โดยที่ให้แต่ละฝ่ายทำสัญญาที่ระบุอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่จะได้รับ ที่ให้บุคคลอื่นรับรู้ในข้อตกลงนั้นๆ แล้วให้แต่ละฝ่ายนำข้อตกลงไปปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามที่ได้ระบุไว้หรือไม่ ซึ่งอาจมีการแก้ไขเพิ่มเติม การเจรจากันใหม่และร่วมกันแก้ปัญหาใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อปรับปรุงทางเลือกและข้อตกลงเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจกับทุกฝ่าย โดยสามารถกลับไปสู่ขั้นที่ 4 ได้อีก

Filley (1975) ได้เสนอกระบวนการบริหารความขัดแย้ง 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 กลัว หรือไม่ไว้วางใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (minifest behavior) อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (conflict resolution or supervision) เป็นการที่ทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยการตกลงกัน หรือชนะกัน

6. ผลจากการแก้ปัญหา(result of conflict resolution) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

### 1.11 เทคนิคในการบริหารความขัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้มีการศึกษาในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ดังนี้

1. แพ้-แพ้ (lose-lose) เป็นเทคนิคการจัดการความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงปัญหา การประนีประนอม แต่จะทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายไม่ได้รับผลตามที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสม เพราะไม่เช่นนั้นปัญหาความขัดแย้งก็จะคงอยู่และจะนำไปสู่ความขัดแย้งมากขึ้น

2. แพ้-ชนะ หรือ ชนะ-แพ้ (lose-win or win-lose) เป็นเทคนิคการจัดการที่จะนำไปสู่ผลที่เกิดขึ้น โดยมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ ซึ่งไม่เกิดผลดีใดๆ เลย เพราะจะทำให้ความขัดแย้งอาจหมดไปชั่วระยะหนึ่ง แต่อาจกลับมีความรุนแรงมากขึ้น

3. ชนะ-ชนะ (win- win) เป็นเทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะนำไปสู่ผลที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร โดยที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องแก้ไข โดยพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ยังมีการเสนอเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งแบบ “CONFLICT” ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรง ดังนี้

1. Control โดยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-control) โดยเฉพาะอารมณ์ของผู้บริหารเอง ที่ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่รุนแรง ซึ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2. Optimist/Openness โดยผู้บริหารจะต้องมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เขาลดความวิตกกังวลและความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน

3. Negotiation การเจรจาต่อรอง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยผู้บริหารควรยึดหลัก win- win approach ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

4. Fairness เป็นความยุติธรรมของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องยึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรมให้เกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารเองจะต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นต้องทำตาม

5. Love โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความรัก ความจริงใจและความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความรักถือว่าเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะจะทำให้สามารถมอบสิ่งที่ดีๆ ให้กับผู้อื่นรอบข้าง

6. Individual/Identity เป็นการเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเจรจาต่อรองที่แต่ละฝ่ายต่างก็มีความแตกต่างกัน โดยจะต้องเคารพในความแตกต่างและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

7. Communication โดยผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และให้สอดคล้องกับผู้ที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันอาจมีการใช้คน

กลาง (third party) หรือผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) เพื่อช่วยในการสื่อสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นๆ

8. Togetherness เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามเตือนสติตนเองอยู่เสมอว่า ไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน จึงต้องให้ความสำคัญ ให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และได้รับความร่วมมือในการทำงานอย่างยั่งยืน

นอกจากเทคนิคและทักษะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้แล้ว วิธีที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับ ทัศนคติของผู้บริหาร (อารี เพชรพุด, 2545) รวมทั้งยังขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญและทักษะของผู้บริหาร (leininger, 1975) ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำและต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานควรมีทัศนคติ ดังนี้ (เตือนใจ เจริญบุตร, 2547)

1. ยอมรับในคุณค่าและความสามารถของตนเองว่ามีมากพอที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

2. ยอมรับในบุคคลอื่น เชื่อว่าผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งก็สามารถจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ โดยการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา

3. ยอมรับว่าปัญหาทั้งหลายสามารถแก้ไขได้ถ้าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา

4. ยอมรับว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถพัฒนาการทำงาน

5. มีความจริงใจและตั้งใจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

6. ไม่เป็นผู้มีความโน้มเอียงในการที่จะทำสิ่งต่อไปนี้ คือปฏิเสธว่าไม่มีปัญหาละเลยไม่สนใจปัญหา ตำหนิผู้อื่นว่าเป็นผู้ก่อปัญหา หรือตำหนิสิ่งต่างๆ ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหา

กล่าวได้ว่าผู้บริหารในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน สามารถเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ของผู้บริหารที่มีต่อความขัดแย้ง รวมทั้งทักษะและความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร ซึ่งแต่ละวิธีที่เลือกใช้จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีที่สุดคือการใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (problem resolution) เพื่อให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งในลักษณะชนะ – ชนะ (win – win strategy)

### 1.12 การกระตุ้นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

สุธรรม รัตนโชติ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า ผลประโยชน์อาจเกิดขึ้นจากการเพิ่มความขัดแย้ง ดังนั้น ในบางครั้งต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ทั้งนี้หากแต่ละกลุ่มพยายามที่จะรักษาสภาพเดิม ก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงและไม่ค่อยมีความขัดแย้ง มีลักษณะ “ต่างคนต่างอยู่” ซึ่งมักจะมีผลให้ไม่มีการพัฒนาองค์การ โดยทั่วไปแล้ว การกระตุ้นความขัดแย้งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์มีหลายประการ ซึ่งกล่าวโดยสรุปดังนี้

1.12.1 การนำบุคคลนอกเข้ามาในองค์การ หมายถึง การนำหรือการจ้างบุคคลภายนอกที่มีทัศนคติ ค่านิยม หรือพื้นฐานความคิดที่แตกต่างกับคนในองค์การเข้ามาเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หรือ “ผู้กระตุ้นความขัดแย้ง” เพื่อให้มีมุมมองที่แตกต่างออกไป

1.12.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ซึ่งไม่เพียงช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แต่ยังเป็นตัวสร้างสรรค์ความขัดแย้งได้ดี

1.12.3 การกระตุ้นการแข่งขัน ผู้บริหารมักจะใช้เทคนิคหลายอย่างในการกระตุ้นให้มีการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ซึ่งอาจจะใช้การให้รางวัลหรือโบนัสสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเด่น เพื่อกระตุ้นให้มีการแข่งขัน ทั้งนี้หากมีการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมแล้ว จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งแบบมีประโยชน์ขึ้น

1.12.4 การใช้โปรแกรมการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งที่จงใจทำให้เกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อทำให้ความขัดแย้งเกิดความสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นความขัดแย้งของความเห็นที่แตกต่างกันโดยปราศจากความรู้สึกส่วนบุคคลของผู้บริหาร สำหรับโปรแกรมการจัดการความขัดแย้งที่นิยมใช้ คือ โปรแกรมตัวลวง หมายถึง คนหนึ่งคนใดหรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดได้รับมอบหมายให้มีบทบาทการแก้ปัญหาวิกฤตในบางส่วนของงาน โดยไม่ครอบคลุมงานทั้งหมด เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการตัดสินในในการกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นไปทางสร้างสรรค์ เช่น การเข้าสู่ตลาดหรือการสร้างโรงงาน จะมอบหมายให้มีการวิจัยเป็นกรณีศึกษา เพื่อทำนายผล

ของการตัดสินใจที่จะมีขึ้น ซึ่งโปรแกรมตัวลวงนี้จะกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น เพื่อตรวจสอบผลของการตัดสินใจนั่นเอง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

### 2.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategies) หมายถึง วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย

### 2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุและกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบและกระบวนการที่สำคัญดังนี้

#### 2.2.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

การวิเคราะห์เรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders analysis) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันธ์กับกระทรวงเจ้าสังกัดและผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อีกด้วย

ผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (stakeholder influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.2.1.1 ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (internal stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับและ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน

2.2.1.2 ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (marketplace stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้าง และขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

2.2.1.3 ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (external stakeholders) เช่น คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนศาลยุติธรรม และศาลปกครอง เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง/ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

### 2.2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.2.2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร โดยปกติจะใช้หลัก “SWOT” ในการวิเคราะห์ ซึ่งจะเป็นการประเมินจุดเด่นหรือจุดแข็ง (strengths) หรือศักยภาพของการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น ตรวจสอบศักยภาพด้านทรัพยากรในการบริหาร อาทิ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการจัดการหลักสูตร วิเคราะห์จุดอ่อน (weakness) ขององค์กรว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ตลอดจนวิเคราะห์โอกาส (opportunity) ที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้เติบโต หรือมีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ว่ามีอุปสรรค/ข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (threat) อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินโครงการแล้ว ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ตรวจสอบสภาวะความเสี่ยง (Risks) และใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด

2.2.2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สภาพแวดล้อมทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กลุ่มผลประโยชน์ คู่แข่งขัน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้องค์กรควบคุมได้ยาก ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อ

จุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ(Portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ ดังนี้

2.2.3.1 การกำหนดกลยุทธ์หลัก (grand strategies)

กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวม ที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภทคือ

1) กลยุทธ์พลิกฟื้น (turn around strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร

2) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (stability strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยต้านอุปสรรคจากภายนอก

3) กลยุทธ์เชิงรุก (aggressive strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร

4) กลยุทธ์การตัดทอน (retrenchment strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่างๆ ลง อาทิ ด้านบุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (downsizing)

2.2.3.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (business-level strategies)

กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม (functional-level strategies) เป็นการดำเนินการโดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1) การวิจัยและพัฒนา (research and development strategy)

2) การปฏิบัติการ (operations strategy)

3) ด้านการเงิน (financial strategy)

4) ด้านการตลาด (marketing strategy)

5) ด้านทรัพยากรบุคคล (human resource strategy)

**2.2.4 การสังเคราะห์กลยุทธ์**

การสังเคราะห์กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากผัง SWOT มีการจับประเด็นที่สำคัญในแต่ละส่วนของผังเป็นคู่ (TOWS หรือ TOWS MATRIX) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน (ดังภาพที่ 2) คือ

2.2.4.1 จุดแข็งกับโอกาส เป็นสถานการณ์ที่เหมาะในเชิงรุกเนื่องจากมีทั้งปัจจัยภายนอก และภายในสนับสนุนเป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์เพิ่มศักยภาพในการทำงานของหน่วยงาน เกิดเป็นปริมาณและคุณภาพงานให้สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2.2.4.2 จุดแข็งกับภาวะคุกคาม เป็นกลยุทธ์ที่ต้องพึงระวังในการดำเนินการใดๆ โดยใช้ประโยชน์จุดแข็งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อบรรเทาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เป็นภาวะคุกคามต่อการทำงานให้ลดน้อยลง

2.2.4.3 จุดอ่อนกับภาวะคุกคาม เป็นส่วนที่ต้องระวังมากที่สุด เนื่องจากต้องแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร และไม่ปะทะกับภัยคุกคามจากภายนอก โดยใช้ประโยชน์จากสภาพโอกาสที่ไม่เอื้ออำนวย และจุดอ่อนของหน่วยงานที่มีอยู่ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ และปรับรื้อระบบการทำงานให้ต่างจากเดิม เพื่อหาทางอยู่รอดให้ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย

2.2.4.4 จุดอ่อนกับโอกาส เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ประโยชน์จากสภาพโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เป็นปัจจัยผลักดันจากภายนอกให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานที่มีจุดอ่อนรอคอยการแก้ไขอยู่

| | **จุดแข็ง** | **จุดอ่อน** |
|---|---|---|
| **โอกาส** | S-O Strategies<br>นำจุดแข็งไปเพิ่มโอกาส | W-O Strategies<br>นำโอกาสไปลบจุดอ่อน<br>ปิดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส |
| **ภาวะคุกคาม** | S-T Strategies<br>นำจุดแข็งไปลดภาวะคุกคาม | W-T Strategies<br>ปิดจุดอ่อนเพื่อลดภาวะคุกคาม |

**แผนภาพที่ 2 การจับประเด็นในแต่ละส่วนของผัง SWOT เป็นรายคู่ หรือ TOWS MATRIX**

### 2.2.5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่

2.2.5.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ( Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2.2.5.2 การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

1) การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2) การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน

ทั้งนี้ องค์ประกอบและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ข้างต้น สอดคล้องกับ Higgins and Vincze (1993 : 5) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ (formulation of vision, mission and goals) (2) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (determination of strategic objectives) (3) การจัดทำกลยุทธ์ (formulation of strategies) (4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (implementation of strategies) และ (5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (evaluation and control of strategies) ในขณะที่ จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2544: 19-20) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และภาวะคุกคาม (threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (set organization direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่า ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

**3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 111 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สาเหตุความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตามรายข้อ พบว่า สาเหตุที่พบมากได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง สำหรับสาเหตุอันดับที่สอง ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์กรซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงการบริการ ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้กลับพบมากในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก

2. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ

3. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ (2538) ได้วิจัยเรื่องวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการประนีประนอมในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นวิธีการยอมตาม

2. การปฏิบัติงานด้านวิชาการทั้งโดยส่วนรวม และแต่ละด้าน มีระดับผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

3. วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีการสร้างความร่วมมือร่วมใจ และวิธีการประนีประนอม ส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1

ณรงค์ กังน้อย (2545) ได้วิจัยเรื่องยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้น้อยที่สุด คือ แบบการเอาชนะ

2. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ในระดับปานกลาง แบบการเอาชนะในระดับต่ำ แบบการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงใช้อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารเพศชายใช้อยู่ในระดับปานกลาง

3. การเปรียบเทียบใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีที่มี เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และวุฒิทางการบริหาร ที่แตกต่างกัน พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

ธนายุทธ แก่นแก้ว (2545) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร

โรเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารจำนวน 170 คนและครูอาจารย์จำนวน 170 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์มีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลมากที่สุด รองลงมาคือ การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความไม่พอใจในบทบาท การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิก รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย และความไม่ลงรอยในสถานภาพตามลำดับ

2. สาเหตุความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ สาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความไม่ลงรอยในสถานภาพ

3. การแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่า ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างระหว่างสมาชิก ความไม่ลงรอยในสถานภาพ ความไม่พอใจในบทบาทและการบิดเบือนข่าวสาร โดยใช้การประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุ มากที่สุด ส่วนความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมากที่สุด

พรินศักดิ์ โพธิ์เผือก (2547) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริการ โรงเรียน และความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยดัดแปลงจากแบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้ง (CONFLICT ORIENTAION) ของอีเวอราร์ด และมอร์ริส (EVERARD AND MORRIS) ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษา ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครูมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแบบแก้ปัญหา และแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจของครู แบบกลบเกลื่อนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครูในระดับปานกลาง แบบการต่อสู้และแบบการหลีกเลี่ยงไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู

และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพชรบุรี สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 5 แบบ อยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ แบบการบริหารแบบการแก้ปัญหา รองลงมาการบริหารแบบประนีประนอม แบบกลบเกลื่อน แบบต่อสู้และแบบหลีกเลี่ยง ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า แบบการบริหารแบบการแก้ปัญหาข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การบริหารแบบประนีประนอม ผู้บริหารขอโทษผู้อื่นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในระดับมาก แบบการบริหารแบบกลบเกลื่อนมีข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารโรงเรียนทำเป็นไม่เห็นความสำคัญของความขัดแย้งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น แบบการบริหารแบบต่อสู้มีข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารแสดงความต้องการของตัวเองอย่างชัดเจน และแบบการบริหารแบบหลีกเลี่ยงมีข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ผู้บริหารกระทำเหมือนว่าไม่มีปัญหาใดๆ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นข้อที่ผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ในค่าเฉลี่ยต่ำ คือ ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ สรุป ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สำหรับหารบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษาของครู และตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามแบบการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ พบว่า ไม่แตกต่างเช่นเดียวกัน ครูโรงเรียนที่มีผู้บริหารในตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแบบการบริหารทั้ง 5 แบบ ไม่มีความแตกต่างกัน

3. การวิเคราะห์ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความพึงพอใจการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 5 แบบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ การบริหารแบบการแก้ปัญหา แบบประนีประนอม แบบต่อสู้ แบบกลบเกลื่อน และแบบหลีกเลี่ยง เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละแบบพบว่า แบบแก้ปัญหามีข้อที่ครูพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ รองลงมาแบบประนีประนอมมีข้อเดียวผู้บริหารใช้แบบต่อรองเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายโดยเร็วที่ครูพึงพอใจระดับมาก คือ ผู้บริหารโรงเรียนทำเป็นไม่เห็นความสำคัญของความขัดแย้งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง แบบต่อสู้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงความต้องการของตนเองชัดเจนอยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษาของครู และตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเรื่องความแตกต่างของ เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายละเอียดของสถานภาพส่วนตัวของครูและตำแหน่งผู้บริหาร ความพึงพอใจของครูที่มีเพศต่างกันในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแบบการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน พิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูตามอายุ พบว่า ครูที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีความพึงพอใจต่อการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา คือ ครูที่มี

อายุ 30 ปีลงมา พิจารณาเปรียบเทียบความ พึงพอใจตามอายุราชการ ครูที่มีอายุราชการ 10 ปีลงมามีความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคืออายุ ราชการ 11-20 ปี พิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ไม่ปรากฏข้อมูล พิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจตามตำแหน่งผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารตำแหน่งครูใหญ่มีความพึง พอใจสูงสุด รองลงมาคือตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในลักษณะทิศทางเดียวกัน ถ้าโรงเรียนใดมีการบริหารความขัดแย้งในระดับเพิ่มขึ้นความพึงพอใจต่อการบริหารของครูจะเพิ่มระดับขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าโรงเรียนใดมีการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อยลงความพึงพอใจต่อการบริหารจะมีระดับน้อยลงด้วย

Ikoya and Akinseinde (2009) ได้ศึกษารูปแบบความแปรปรวนเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไนจีเรีย โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น และได้ทำการสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารทั้งที่อยู่ในเมืองและชนบท จำนวน 2,400 คน โดยกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน เจ้าของโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งนี้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประเภทของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ดังนี้

1. การใช้วิธีการหลีกเลี่ยง พบว่า ส่วนใหญ่คณะกรรมการสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.30) รองลงมา ได้แก่ เจ้าของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 2.21) ครูผู้สอน ($\overline{X}$ = 2.01) และผู้อำนวยการโรงเรียน ($\overline{X}$ = 1.80) ตามลำดับ

2. การใช้วิธีการเจรจาต่อรอง พบว่า ครูผู้สอนเลือกใช้วิธีการเจรจาต่อรองมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.91) รองลงมา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ($\overline{X}$ = 3.81) เจ้าของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 3.67) และคณะกรรมการสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 3.43) ตามลำดับ

3. การใช้วิธีบังคับ พบว่า กลุ่มผู้บริหารและครูผู้สอนเลือกใช้วิธีการบังคับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 2.85 และ 2.79 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 2.75) ทั้งนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียน

และครูต้องมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนในแต่ละวัน และจำเป็นอย่างที่ต้องใช้วิธีบังคับเพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบวินัยในการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน

4. การให้สิ่งล่อใจ พบว่า กลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนเลือกใช้วิธีการให้สิ่งล่อใจน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย 2.21 และ 2.01 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = 2.75) แต่ในขณะที่ กลุ่มเจ้าของโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการให้สิ่งล่อใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 และ 3.04 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = 2.75)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังได้มีการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียน เจ้าของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และครูผู้สอน ในการใช้วิธีการหลีกเลี่ยง การเจรจาต่อรอง การบังคับ และการให้สิ่งล่อใจในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา

Somech (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในทีมโรงเรียน: ผลกระทบของการพึ่งพาในงานและเป้าหมายในการบริหารจัดการความขัดแย้งและประสิทธิผลของทีม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 149 แห่ง พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างบูรณาการกับสมรรถนะของทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวก และการวางตัวเหนือผู้อื่นกับสมรถถนะของทีมมีความสัมพันธ์เชิงลบ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ระดับสูงสุดของการบูรณาการอยู่ภายใต้เงื่อนไขของงานที่มีการพึ่งพากันสูงกับเป้าหมายที่มีการพึ่งพากันสูง ในขณะที่ ระดับสูงสุดของการวางตัวเหนือผู้อื่นอยู่ภายใต้เงื่อนไขของงานที่มีการพึ่งพากันสูงกับเป้าหมายที่มีพึ่งพากันต่ำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 3

# วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อใช้วิเคราะห์เนื้อหาสาระจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของเอกสาร ปีที่พิมพ์ หน่วยงานหรือสำนักพิมพ์ ชื่อผู้เขียน ประเด็นหลักของเอกสาร

2. แบบสอบถามสำหรับใช้สอบถามผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ เพื่อศึกษาสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

3. แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น โดยศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์เอกสาร หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงฐานข้อมูลที่อยู่ในรูปของสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2. ศึกษาสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยส่งแบบสอบถามความคิดเห็นทางไปรษณีย์และจัดส่งด้วยตนเองให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 240 คน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการยกร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

3. พัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยจัดกระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group) และผู้วิจัยได้จดบันทึกข้อมูลด้วยตนเองเพื่อสรุปประเด็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอที่สำคัญของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อใช้ประกอบการแก้ไขปรับปรุงร่างกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น

4. ตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยส่งแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 240 คน เพื่อใช้ประกอบการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นให้มีความสมบูรณ์

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการตามแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหมวดหมู่ และสรุปรวมเป็นรายการ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและสภาพความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ด้วยโปรแกรม SPSS

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยกร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis

4. การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ด้วยโปรแกรม SPSS

**ระเบียบวิธีและขั้นตอนการวิจัย**

ระเบียบวิธีและขั้นตอนการวิจัยมี 6 ขั้นตอน (ดังแผนภาพที่ 3) โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย** ได้ดำเนินการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารความขัดแย้ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงฐานข้อมูลที่อยู่ในรูปของสื่ออิเล็กทรอนิกส์

**ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ** ได้ดำเนินการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาของรัฐประเภทที่ 1 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการกระจายอำนาจเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 สังกัด 2.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาของรัฐประเภทที่ 1 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการกระจายอำนาจเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 240 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซีและมอร์แกน (1970) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ความเชื่อมั่น 95% ที่มีขนาดประชากรระหว่าง 600 - 650 คน ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 234 – 242 คน

2.1.3 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในปีการศึกษา 2553

2.2 เลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยใช้ภาคภูมิศาสตร์เป็นชั้นของการสุ่ม แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือ กลุ่มภาคกลาง กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มภาคตะวันออก และกลุ่มภาคใต้ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามลักษณะภูมิศาสตร์**

| ภูมิภาค | จำนวนประชากร | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|---|---|---|
| ภาคเหนือ | 103 | 40 |
| ภาคใต้ | 87 | 34 |
| ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 196 | 77 |
| ภาคกลาง | 107 | 42 |
| ภาคตะวันออก | 58 | 23 |
| ภาคตะวันตก | 61 | 24 |
| **รวม** | **612** | **240** |

2.3 สร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีลักษณะแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบและข้อมูลสถานศึกษา ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการบริหารสถานศึกษา ระดับชั้นที่เปิดทำการสอน และจำนวนนักเรียน

ตอนที่ 2 สภาพความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ 1) สภาพความขัดแย้ง 2) สาเหตุของความขัดแย้ง 3) ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง 4) พฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้ง และ 5) เทคนิควิธีการจัดการความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ เป็นข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบมีอิสระในการตอบตามความคิดเห็น

ในการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 ร่างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐโดยอาศัยกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2 โครงสร้างแบบสอบถาม**

| ตอนที่ | จำนวนข้อ | ประเด็นย่อย | จำนวนข้อย่อย | ข้อที่ |
|---|---|---|---|---|
| 1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบคำถามและข้อมูลสถานศึกษา | 7 | 1.1 เพศ | 1 | 1 |
| | | 1.2 อายุ | 1 | 2 |
| | | 1.3 วุฒิการศึกษา | 1 | 3 |
| | | 1.4 ตำแหน่งการปฏิบัติงาน | 1 | 4 |
| | | 1.5 ระยะเวลาการบริหารสถานศึกษา | 1 | 5 |
| | | 1.6 การเปิดทำการสอน | 1 | 6 |
| | | 1.7 จำนวนนักเรียน | 1 | 7 |
| 2. สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐ | 54 | 2.1 สภาพความขัดแย้ง | 8 | 1-8 |
| | | 2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง | 8 | 9-16 |
| | | 2.3 ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง | 16 | 17-32 |
| | | 2.4 พฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง | 8 | 33-40 |
| | | 2.5 เทคนิควิธีการในการจัดการความขัดแย้ง | 14 | 41-54 |

**ตารางที่ 2 โครงสร้างแบบสอบถาม (ต่อ)**

| ตอนที่ | จำนวนข้อ | ประเด็นย่อย | จำนวนข้อย่อย | ข้อที่ |
|---|---|---|---|---|
| 3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง | 3 | 3.1 วิธีการบริหารความขัดแย้ง | 1 | 1 |
| | | 3.2 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง | 1 | 2 |
| | | 3.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ | 1 | 3 |

2.3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม

2.3.3 นำร่างแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของข้อความ และความถูกต้องของเนื้อหา และคัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC: index of item - objective congruence) ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปทดลองใช้ จำนวนทั้งสิ้น 64 ข้อ

2.3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาให้ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) มีค่าเท่ากับ .9524 จากนั้น จึงได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป

2.4 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อประสานขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐที่กำหนดไว้ในกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดส่งทางไปรษณีย์และจัดส่งด้วยตนเอง

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.5.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1) การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ใช้เทคนิค IOC (index of item - objective congruence) หรือค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

2) การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

2.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและสภาพความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ด้วยโปรแกรม SPSS (ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) และกำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายความว่า ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้มากที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายความว่า ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้มาก

ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายความว่า ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ปานกลาง

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายความว่า ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้น้อย

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายความว่า ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้น้อยที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 3 ยกร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ** มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์และเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษามาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และภาวะคุกคาม (threat)

3.3 กำหนดทางเลือกกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยพิจารณาเลือกรายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ หรือที่เรียกว่า TOWS Matrix

3.4 กำหนดระดับของกลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และโครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์

**ขั้นตอนที่ 4 พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ** ได้ดำเนินการจัดกระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group) โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 13 คน เข้าร่วมประชุมกลุ่มเพื่อพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐให้มีความเหมาะสม โดยใช้ระยะเวลาดำเนินการ อย่างน้อย 3 ชั่วโมง และนำข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐให้มีความเหมาะสมต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้บันทึกเทปเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และสรุปประเด็นหลักที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง พร้อมแจกแจงความถี่

**ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น** ได้ดำเนินการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในปีการศึกษา 2553

5.2 การสร้างเครื่องมือ ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

5.3 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อประสานขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ เพื่อพิจารณาประเมินและให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรม SPSS และกำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายความว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายความว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมมาก

ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายความว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายความว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมน้อย

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายความว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

**ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ** มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

6.1 นำผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐมาพิจารณา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

6.2 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ สรุปผลการวิจัย อภิปรายและจัดทำข้อเสนอแนะในการวิจัย พร้อมนำเสนอในรูปเล่มของวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อเสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

**ตารางที่ 3 สรุประเบียบวิธีและขั้นตอนในการวิจัย**

| ขั้นตอน | วิธีดำเนินการวิจัย | ผลที่ได้รับ |
|---|---|---|
| **ขั้นตอน** 1<br>ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย | 1. ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้ง การพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง<br>2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย | กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย<br>1. การบริหารความขัดแย้ง<br>2. การพัฒนากลยุทธ์ |
| **ขั้นตอน** 2<br>ศึกษาสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และแนวทางการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | 1. สร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม<br>2. สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ โดยสุ่มตามหลักการวิจัย | สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาและวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบัน |

**ตารางที่ 3 สรุประเบียบวิธีและขั้นตอนในการวิจัย (ต่อ)**

| ขั้นตอน | วิธีดำเนินการวิจัย | ผลที่ได้รับ |
|---|---|---|
| **ขั้นตอน** 3<br>ยกร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | 1. กำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ<br>2. วิเคราะห์สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาด้วยเทคนิค SWOT<br>3. สร้างกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix | 1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสภาพความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ<br>2. (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ |
| **ขั้นตอน** 4<br>พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | จัดกระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาให้ความเห็นต่อ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ |
| **ขั้นตอน** 5<br>ตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น | 1. สร้างเครื่องมือในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ<br>2. สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ โดยสุ่มตามหลักการวิจัย | ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ |
| **ขั้นตอน** 6<br>ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | 1. ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ฯ ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ<br>2. สรุปผลการวิจัย อภิปรายและจัดทำข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป | รายงานผลการวิจัย และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

2. การวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบัน

3. การยกร่างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

4. การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

## 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาของรัฐ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการในปีการศึกษา 2553 จำแนกเป็นเพศชาย 151 คน และเพศหญิง 89 คน คิดเป็นร้อยละ 62.92 และร้อยละ 37.08 ตามลำดับ มีอายุอยู่ในช่วง 56 – 60 ปี สูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.0 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 51 – 55 ปี อายุ 45 – 50 ปี และต่ำกว่า 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.25, 10.83 และ 7.92 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 82.09 รองลงมา คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 10.83 และ 7.08 ตำแหน่งการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 48.75 และเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.25 และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการบริหารสถานศึกษามากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.25 รองลงมา คือ ระยะเวลา 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.58 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการบริหารสถานศึกษา**

| รายการ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 1. เพศ | | |
| - ชาย | 151 | 62.92 |
| - หญิง | 89 | 37.08 |
| 2. อายุ | | |
| - ต่ำกว่า 45 ปี | 19 | 7.92 |
| - อายุ 45 – 50 ปี | 26 | 10.83 |
| - อายุ 51 – 55 ปี | 87 | 36.25 |
| - อายุ 56 – 60 ปี | 108 | 45.00 |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| - ปริญญาตรี | 26 | 10.83 |
| - ปริญญาโท | 197 | 82.09 |
| - สูงกว่าปริญญาโท | 17 | 7.08 |
| 4. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน | | |
| - ผู้อำนวยการโรงเรียน | 117 | 48.75 |
| - รองผู้อำนวยการโรงเรียน | 123 | 51.25 |
| 5. ระยะเวลาในการบริหารสถานศึกษา | | |
| - 1 – 5 ปี | 33 | 13.75 |
| - 6 – 10 ปี | 37 | 15.42 |
| - 11 – 15 ปี | 59 | 24.58 |
| - มากกว่า 15 ปี | 111 | 46.25 |
| รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม | 240 | 100.00 |

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เปิดทำการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 3 และระดับช่วงชั้นที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 87.9 และร้อยละ 84.2 ตามลำดับ และมีจำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมา คือ จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

**ตารางที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา**

| ตัวแปร | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 1. ระดับชั้นที่เปิดทำการสอน | | |
| - ระดับช่วงชั้นที่ 1 | 48 | 20.00 |
| - ระดับช่วงชั้นที่ 2 | 53 | 22.08 |
| - ระดับช่วงชั้นที่ 3 | 211 | 87.92 |
| - ระดับช่วงชั้นที่ 4 | 202 | 84.17 |
| 2. จำนวนนักเรียน | | |
| - จำนวนน้อยกว่า 500 คน | 4 | 1.67 |
| - จำนวน 500 – 1,499 คน | 31 | 12.92 |
| - จำนวน 1,500 – 2,499 คน | 91 | 37.91 |
| - จำนวน 2,500 คนขึ้นไป | 114 | 47.50 |

**2. การวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบัน**

จากการวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความขัดแย้ง สาเหตุความขัดแย้ง ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง พฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร และวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐที่พิจารณาแล้วเห็นว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ สรุปผลได้ดังนี้

2.1 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาว่าเป็นความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 2.41) รองลงมา คือ ความขัดแย้งในการจัดสรรทรัพยากรงบประมาณ และการบริหารโครงการของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 2.36) ความขัดแย้งในการประเมินผลการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 2.27) ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรหลักกับบุคลากรสนับสนุน ($\overline{X}$ = 2.18) และความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 2.14) ตามลำดับ ทั้งนี้ หากพิจารณาระดับค่าเฉลี่ยของสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา พบว่า อยู่ในช่วงค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของผู้บริหารน้อย ดังนั้น สรุปได้ว่า

ผู้บริหารเห็นว่าสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีความขัดแย้งอยู่น้อย (รายละเอียดดังตารางที่ 6)

**ตารางที่ 6 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา**

| ข้อ | สภาพความขัดแย้ง | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | |
|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD |
| 1 | ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา | 2.41 | 1.10 |
| 2 | ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรหลักกับบุคลากรสนับสนุน | 2.18 | 1.00 |
| 3 | ความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับองค์กรที่ไม่เป็นทางการ | 1.75 | 0.89 |
| 4 | ความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา | 2.14 | 0.99 |
| 5 | ความขัดแย้งในการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ และการบริหารโครงการของสถานศึกษา | 2.36 | 1.02 |
| 6 | ความขัดแย้งเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา | 2.09 | 1.03 |
| 7 | ความขัดแย้งในการประเมินผลการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน | 2.27 | 1.03 |
| 8 | ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา | 2.07 | 1.00 |

2.2 ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของคนในหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 2.70) รองลงมา คือ ความไม่พึงพอใจในบทบาทของคนในหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 2.50) การประเมินผลและระบบการตอบแทนผลประโยชน์ที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ($\overline{X}$ = 2.45) การกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 2.43) และการแย่งทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 2.33) ตามลำดับ (รายละเอียดดังตารางที่ 7)

**ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้ง**

| ข้อ | สาเหตุของความขัดแย้ง | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | |
|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD |
| 9 | การกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน | 2.43 | 1.24 |
| 10 | การแย่งทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน | 2.33 | 1.13 |
| 11 | การประเมินผลและระบบการตอบแทนผลประโยชน์ที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน | 2.45 | 1.24 |
| 12 | การไม่เปิดโอกาสให้บุคคลต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินโครงการหรือกิจกรรม | 1.92 | 1.06 |
| 13 | ความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของคนในหน่วยงาน | 2.70 | 1.25 |
| 14 | ความเหลื่อมล้ำทางสถานภาพในหน่วยงาน | 2.23 | 1.11 |
| 15 | ความไม่พึงพอใจในบทบาทของคนในหน่วยงาน | 2.50 | 1.14 |
| 16 | การบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร | 2.16 | 1.23 |

2.3 ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในลำดับแรก คือ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ($\overline{X}$ = 3.25) รองลงมา คือ ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ($\overline{X}$ = 3.08) ก่อให้เกิดการเสนอทางเลือก ($\overline{X}$ = 3.06) เสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่ม และเห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ($\overline{X}$ = 3.02) และช่วยขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิดและการไม่ลงรอยกันได้ ($\overline{X}$ = 2.91) ตามลำดับ ทั้งนี้ หากพิจารณาผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งทั้ง 5 ลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าความขัดแย้งช่วยส่งเสริมให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสียในการปฏิบัติงาน (รายละเอียดดังตารางที่ 8)

**ตารางที่ 8 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง**

| ข้อ | ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | |
|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD |
| 17 | ก่อให้เกิดการเสนอทางเลือก | 3.06 | 1.10 |
| 18 | กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ | 3.25 | 1.09 |
| 19 | ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน | 2.73 | 1.13 |
| 20 | เสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่ม และเห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น | 3.02 | 1.04 |
| 21 | ทำให้เกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างกลุ่ม | 2.33 | 1.17 |
| 22 | ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือหรือไว้วางใจลดลง | 2.48 | 1.17 |
| 23 | ช่วยให้เกิดการเปิดเผยและเผชิญหน้าอย่างมีเหตุผล | 2.85 | 1.08 |
| 24 | ทำให้เกิดการต่อสู้กันโดยขาดเหตุผลและหลักเกณฑ์ได้ | 2.09 | 1.14 |
| 25 | ช่วยขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิดและการไม่ลงรอยกันได้ | 2.91 | 1.13 |
| 26 | ก่อให้เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกัน เกิดการแสวงหาพรรคพวกเพื่อเอาชนะกัน | 2.31 | 1.21 |
| 27 | ทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน | 2.40 | 1.29 |
| 28 | ช่วยสร้างและรักษาดุลแห่งอำนาจของหน่วยงาน | 2.88 | 1.13 |
| 29 | ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน | 2.45 | 1.21 |
| 30 | ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร | 3.08 | 1.11 |
| 31 | ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่พอใจที่จะทำงาน | 2.47 | 1.19 |
| 32 | ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรลดลง | 2.65 | 1.30 |

2.4 ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารที่ใช้มากที่สุด คือ ใช้วิธีการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหา ($\overline{X}$ = 4.14) รองลงมา คือ การยินยอมแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ยึดผลประโยชน์ส่วนตัว ($\overline{X}$ = 4.08) การระบุถึงปัญหาของความขัดแย้ง และแสวงหาแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน ($\overline{X}$ = 3.90) การยอมทำตามความคิดเห็นของคนอื่นเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\overline{X}$ = 3.20) และการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ($\overline{X}$ = 2.92) ตามลำดับ (รายละเอียดดังตารางที่ 9)

**ตารางที่ 9 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง**

| ข้อ | พฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | |
|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD |
| 33 | การใช้อำนาจตามตำแหน่ง | 2.92 | 1.17 |
| 34 | การบังคับให้บุคลากรอื่นยอมรับแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง | 2.52 | 1.17 |
| 35 | การระบุถึงปัญหาของความขัดแย้ง และแสวงหาแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน | 3.90 | 1.06 |
| 36 | การประนีประนอมในการแก้ไขปัญหา | 4.14 | 0.94 |
| 37 | การหลบเลี่ยงการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง | 1.78 | 0.93 |
| 38 | การเลื่อนเวลาในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง | 2.12 | 1.06 |
| 39 | การยินยอมแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ยึดผลประโยชน์ส่วนตัว | 4.08 | 1.11 |
| 40 | การยอมทำตามความคิดเห็นของคนอื่นเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น | 3.20 | 1.02 |

2.5 ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า เทคนิควิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการจัดการความขัดแย้งในลำดับแรก คือ การยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และกระจายความเป็นธรรม ($\overline{X}$ = 4.44) รองลงมา คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และความต้องการที่แตกต่างกันของคน ($\overline{X}$ = 4.38) การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ($\overline{X}$ = 4.35) การเรียนรู้และทำความเข้าใจภูมิหลังและพื้นฐานของแต่ละคนในหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 4.30) การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ($\overline{X}$ = 4.26) และการวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\overline{X}$ = 4.25) ตามลำดับ (รายละเอียดดังตารางที่ 10)

**ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง**

| ข้อ | วิธีการในการจัดการความขัดแย้ง | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | |
|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD |
| 41 | การควบคุมตนเองได้เมื่ออยู่ภายใต้สภาวะกดดันและมีความขัดแย้ง | 4.05 | 0.89 |
| 42 | การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน | 4.26 | 0.82 |
| 43 | การใช้เทคนิคในการเจรจาต่อรองในการแก้ไขความขัดแย้ง | 4.11 | 0.88 |
| 44 | การยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และการกระจายความเป็นธรรม | 4.44 | 0.80 |
| 45 | การทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติและความต้องการที่แตกต่างกันของคน | 4.38 | 0.79 |
| 46 | การเรียนรู้และทำความเข้าใจภูมิหลังและพื้นฐานของแต่ละคนในหน่วยงาน | 4.30 | 0.85 |
| 47 | การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง | 3.53 | 1.12 |
| 48 | การสร้างช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้หลากหลายและทั่วถึง | 3.99 | 0.82 |
| 49 | การวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น | 4.25 | 0.78 |
| 50 | การใช้อำนาจในการควบคุมคนอื่น | 2.62 | 1.05 |

**ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)**

| ข้อ | วิธีการในการจัดการความขัดแย้ง | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | |
|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD |
| 51 | การสับเปลี่ยนคนในหน่วยงานให้ไปทำงานในกลุ่มต่างๆ | 2.60 | 1.07 |
| 52 | การสนับสนุนการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ | 3.88 | 0.92 |
| 53 | การแสวงหาคู่แข่งภายนอก เพื่อทำให้คนภายในหน่วยงานเกิดความสามัคคีและร่วมมือกันทำงาน | 3.18 | 1.10 |
| 54 | การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม | 4.35 | 0.84 |

2.6 จากผลการวิเคราะห์ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการและกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่หลากหลาย สามารถสรุปได้ดังนี้

2.6.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

2.6.1.1 เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดการใช้โรงเรียนเป็นฐาน การกระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ = 38)

2.6.1.2 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน (ความถี่ = 34)

2.6.1.3 ใช้เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ การประนีประนอม การปรองดอง การไกล่เกลี่ย การเจรจาต่อรอง และการหาข้อยุติร่วมกัน (ความถี่ = 28)

2.6.1.4 นำหลักการบริหารผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ (ความถี่ = 16)

2.6.1.5 ใช้หลักธรรมะ และยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น หลักอริยสัจสี่ พรหมวิหารสี่ อิทธิบาทสี่ และมรรค 8 และการรู้จักให้อภัย (ความถี่ = 7)

2.6.1.6 ทำความเข้าใจ วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง รับฟังความคิดเห็นจากหลากหลายแหล่งข้อมูล ศึกษาภูมิหลังของแต่ละบุคคล และมองโลกในแง่ดี (ความถี่ = 4)

2.6.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง

2.6.2.1 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีม (ความถี่ = 27)

2.6.2.2 จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมพบปะสังสรรค์ กิจกรรมสร้างสัมพันธ์ เช่น การจัดงานในวันสำคัญ การจัดกีฬาสามัคคี เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจและความสามัคคีภายในสถานศึกษา (ความถี่ = 23)

2.6.2.3 ร่วมกันกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน และจัดประชุมชี้แจงให้บุคลากรภายในสถานศึกษาทราบโดยทั่วกัน (ความถี่ = 22)

2.6.2.4 เน้นการสื่อสารเชิงบวกภายในองค์กรที่ทั่วถึง ต่อเนื่อง และหลากหลายช่องทางเพื่อสร้างความเข้าใจภายในสถานศึกษา เช่น การจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ = 5)

2.6.2.5 จัดกิจกรรมทัศนศึกษา และการศึกษาดูงาน (ความถี่ = 3)

2.6.2.6 สร้างความตระหนักให้เห็นประโยชน์ส่วนร่วมขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (ความถี่ = 1)

2.6.2.7 บริหารจัดการด้านข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ (ความถี่ = 1)

2.6.2.8 อบรมครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของประชาธิปไตย (ความถี่ = 1)

### 3. การยกร่างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

#### 3.1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

3.1.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษามาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และภาวะคุกคาม (threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis และพิจารณาข้อมูลแต่ละส่วนที่เอื้ออำนวยหรือเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐที่จะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาลดลงหรือทำให้ความขัดแย้งเกิดความสร้างสรรค์ แล้วนำมาเขียนรายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวในตาราง SWOT (ตารางที่ 11) ดังนี้

**ตารางที่ 11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| **จุดแข็ง** (strength) | **จุดอ่อน** (weakness) |
|---|---|
| - ผู้บริหารมีความเห็นว่าสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามีอยู่น้อยและไม่รุนแรง<br>- ผู้บริหารมีความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและมีทัศนคติเชิงบวกต่อเรื่องความขัดแย้ง โดยเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์<br>- ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้การประนีประนอม ยินยอม แก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง<br>- ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่หลากหลาย ซึ่งส่วนใหญ่จะยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และการกระจายความเป็นธรรม เปิดโอกาสให้บุคคลต่างๆ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และพยายามทำความเข้าใจถึงภูมิหลังและพื้นฐานของคนในองค์กร | - การเข้าถึงและได้รับผลประโยชน์ไม่เป็นธรรม เช่น การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>- ผู้บริหารขาดการกำหนด บทบาท กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ก่อให้เกิดความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา<br>- ครูมีการแข่งขันในการจัดทำผลงานทางวิชาการ<br>- ครูขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือร่วมใจและขาดความสามัคคี<br>- ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน |

**ตารางที่ 11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ (ต่อ)**

| **โอกาส** (opportunity) | **ภาวะคุกคาม** (threat) |
|---|---|
| - การปฏิรูปการศึกษา ช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา<br>- มีองค์ความรู้และแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น<br>- ความเจริญด้านเทคโนโลยีช่วยสร้างช่องทางการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารให้รวดเร็วกว้างขวางและทั่วถึง | - ความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่บุคคล<br>- ความขัดแย้งที่เกิดจากอคติส่วนตัว และไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม |

3.1.2 จากนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดทางเลือกกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยพิจารณาเลือกรายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในตารางดังกล่าวข้างต้น และจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ หรือที่เรียกว่า TOWS Matrix (ดังตารางที่ 12) มีรายละเอียดดังนี้

3.1.2.1 กลยุทธ์หลักที่ 1 เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (S-O) พบว่า ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของความขัดแย้ง และมีเทคนิควิธีการที่หลากหลายในการจัดการกับความขัดแย้ง ในขณะเดียวกัน มีองค์ความรู้และแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ๆ และมีการกระจายอำนาจการบริหารให้ผู้บริหารมากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการพัฒนาองค์ความรู้และเสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้ง

3.1.2.2 กลยุทธ์หลักที่ 2 เป็นการจับคู่จุดแข็งและภาวะคุกคาม (S-T) พบว่า อุปสรรคของการบริหารความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และความมีอคติส่วนตัวของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และเทคนิควิธีการในการจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้น จึงได้กำหนดกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

3.1.2.3 กลยุทธ์หลักที่ 3 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (W-O) พบว่า จุดอ่อนภายในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา และบุคลากรครูขาดขวัญกำลังใจ และไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม แต่อย่างไรก็ตาม ผลจากการปฏิรูปการศึกษาทำให้เกิดแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มีการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่จะช่วยพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ดังนั้น จึงได้กำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กร

3.1.2.4 กลยุทธ์หลักที่ 4 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและภาวะคุกคาม (W-T) เป็นการแก้ไขหรือลดความเสียหายของงานอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและภาวะคุกคาม โดยกำหนดกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอันเนื่องจากบุคลากรครูไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 12 การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| | **จุดแข็ง** (strength)<br>1. ผู้บริหารเห็นว่าสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามีอยู่น้อยและไม่รุนแรง<br>2. ผู้บริหารมีความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและมีทัศนคติเชิงบวกต่อเรื่องความขัดแย้ง<br>3. ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้การประนีประนอม ยินยอมแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง<br>4. ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่หลากหลาย โดยยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และการกระจายความเป็นธรรม เปิดโอกาสให้บุคคลต่างๆ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และพยายามทำความเข้าใจถึงภูมิหลังและพื้นฐานของคนในองค์กร | **จุดอ่อน** (weakness)<br>1. การเข้าถึงและได้รับผลประโยชน์ไม่เป็นธรรม<br>2. ผู้บริหารขาดการกำหนด บทบาท กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ก่อให้เกิดความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา<br>3. ครูมีการแข่งขันในการจัดทำผลงานทางวิชาการ<br>4. ครูขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคี<br>5. ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน |
|---|---|---|
| **โอกาส** (opportunity)<br>1. การปฏิรูปการศึกษา ช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา<br>2. มีองค์ความรู้และแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ๆ<br>3. ความเจริญด้านเทคโนโลยีช่วยสร้างช่องทางการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารให้รวดเร็ว กว้างขวางและทั่วถึง | **กลยุทธ์หลักที่** 1 S-O<br>- พัฒนาองค์ความรู้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา (S1, S2, O1, O2)<br>- เสริมสร้างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา (S3, S4, O2) | **กลยุทธ์หลักที่** 3 W-O<br>- เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ (W4, W5, O2)<br>- ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กร (W4, W5, O3) |
| **ภาวะคุกคาม** (threat)<br>1. ความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่บุคคล<br>2. ความขัดแย้งที่เกิดจากอคติส่วนตัว และไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม | **กลยุทธ์หลักที่** 2 S-T<br>- สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (S3, S4, T1, T2) | **กลยุทธ์หลักที่** 4 W-T<br>- พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (W1, W2,T2)<br>- พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ (W3, W4, W5, T1, T2,) |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1.3 หลังจากผู้วิจัยได้จับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้ง 4 สถานการณ์ แล้ว จึงได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง โครงการและกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

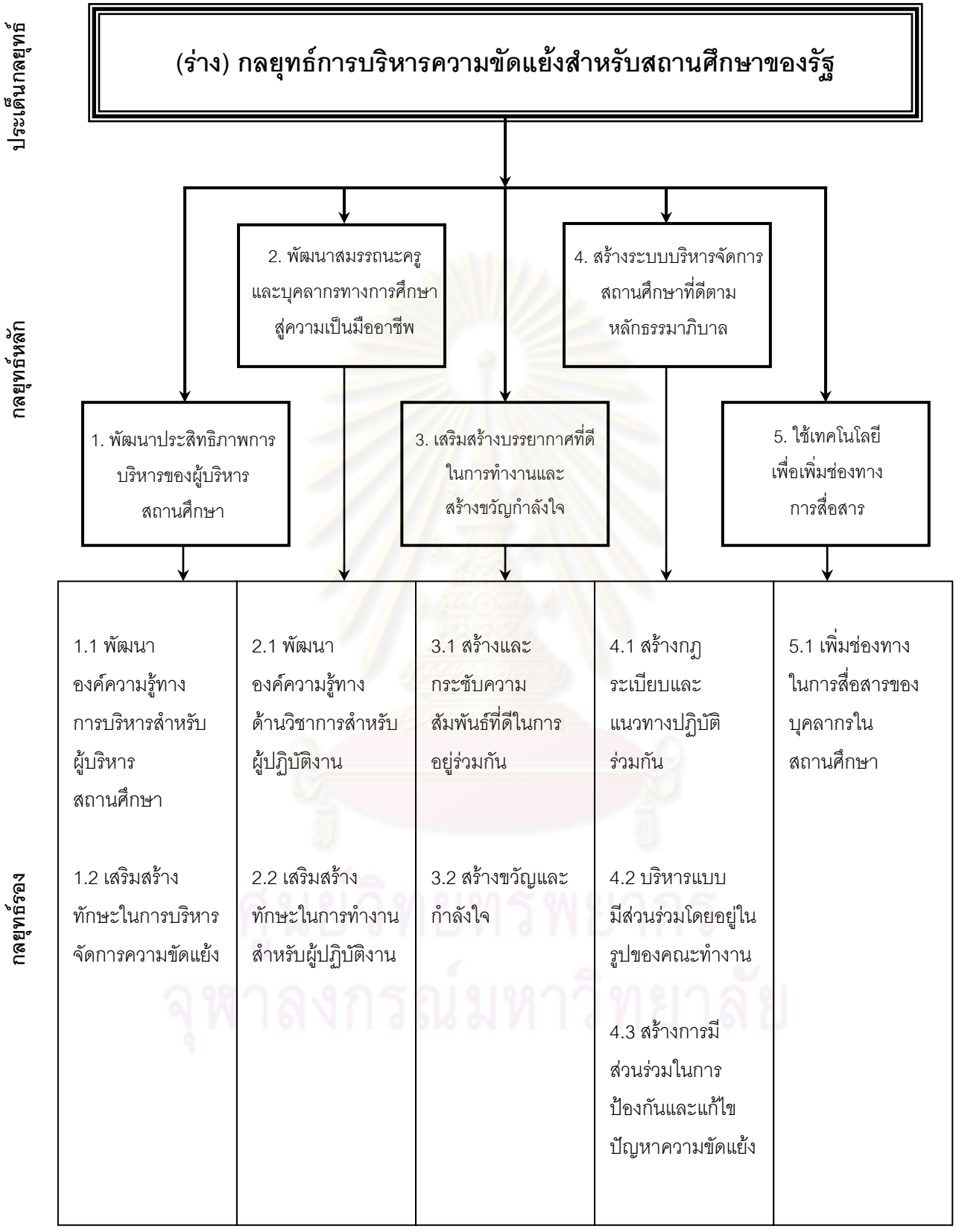
3.1.3.1 ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

3.1.3.2 กลยุทธ์หลัก มี 5 ประเด็น ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (2) กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ (3) กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ (4) กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และ (5) กลยุทธ์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กร

3.1.3.3 กลยุทธ์รอง มี 10 กลยุทธ์รอง ประกอบด้วย (1) พัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (2) เสริมสร้างทักษะในการบริหารความขัดแย้ง (3) พัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิชาการสำหรับผู้ปฏิบัติงาน (4) เสริมสร้างทักษะในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน (5) สร้างและกระชับความสัมพันธ์ที่ดีในการอยู่ร่วมกัน (6) สร้างขวัญและกำลังใจ (7) สร้างกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (8) บริหารแบบมีส่วนร่วมโดยอยู่ในรูปของคณะทำงาน (9) สร้างการมีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และ (10) เพิ่มช่องทางในการสื่อสารของบุคลากรในสถานศึกษา

3.1.3.4 โครงการและกิจกรรม เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์รอง จำนวน 31 กิจกรรม (มีรายละเอียดดังตารางที่ 13)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย




**แผนภาพที่ 4 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

**ตารางที่ 13 รายละเอียด (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

**ประเด็นกลยุทธ์ : กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| กลยุทธ์หลัก | กลยุทธ์รอง | โครงการ/กิจกรรม |
|---|---|---|
| 1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา | 1.1 พัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา | 1.1.1 จัดหลักสูตรอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งและการบริหารความเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร |
| | 1.2 เสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้ง | 1.1.2 จัดหลักสูตรอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง |
| | | 1.1.3 จัดหลักสูตรอบรมคุณธรรมและจริยธรรมที่ใช้ในการบริหาร |
| | | 1.2.1 พัฒนาทักษะการตัดสินใจ การไกล่เกลี่ย และ การเจรจาต่อรอง |
| | | 1.2.2 ส่งเสริมและประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหาร |
| 2. พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ | 2.1 พัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิชาการสำหรับผู้ปฏิบัติงาน | 2.1.1 จัดหลักสูตรอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งและการบริหารความเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้ปฏิบัติงาน |
| | | 2.1.2 ศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม |
| | 2.2 เสริมสร้างทักษะในการทำงาน | 2.2.1 จัดทำกิจกรรม KM เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม |
| | | 2.2.2 พัฒนาตนเองและฝึกอบรมระหว่างกลุ่ม |
| | | 2.2.3 สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม |
| 3. เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ | 3.1 สร้างและกระชับความสัมพันธ์ที่ดีในการอยู่ร่วมกัน | 3.1.1 แข่งขันกีฬาภายในสถานศึกษา |
| | | 3.1.2 ตักบาตรทำบุญร่วมกันในวันสำคัญทางศาสนา |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 13 รายละเอียด (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

**ประเด็นกลยุทธ์ : กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| กลยุทธ์หลัก | กลยุทธ์รอง | โครงการ/กิจกรรม |
|---|---|---|
| 3. เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ | | 3.1.3 จัดกิจกรรมแรลลี่วิชาการ<br>3.1.4 จัดกิจกรรมจิตอาสา<br>3.1.5 จัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ในโอกาสและเทศกาลที่สำคัญ<br>3.1.6 จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน |
| | 3.2 สร้างขวัญและกำลังใจ | 3.2.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่ทำคุณงามความดี<br>3.2.2 จัดกิจกรรมคุณธรรมนำชีวิตและการฝึกปฏิบัติธรรม<br>3.2.3 จัดอบรมให้ความรู้เรื่อง “การพูดกับตัวเองทางบวก” (Positive Self Talk) |
| 4. สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล | 4.1 สร้างกฎ ระเบียบและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน | 4.1.1 จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกฎ ระเบียบและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน<br>4.1.2 จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่าย กลุ่มงาน และกลุ่มสาระฯ ได้ร่วมคิดและร่วมกำหนดกฎ ระเบียบและแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน |
| | 4.2 บริหารแบบมีส่วนร่วมโดยอยู่ในรูปของคณะทำงาน | 4.2.1 จัดตั้งคณะทำงานในการดำเนินงานด้านวิชาการ<br>4.2.2 จัดตั้งคณะทำงานในการดำเนินงานด้านงบประมาณ<br>4.2.3 จัดตั้งคณะทำงานในการดำเนินงานด้านบุคลากร<br>4.2.4 จัดตั้งคณะทำงานในการดำเนินงานด้านบริหารทั่วไป |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 13 รายละเอียด (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| ประเด็นกลยุทธ์ : กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | | |
|---|---|---|
| **กลยุทธ์หลัก** | **กลยุทธ์รอง** | **โครงการ/กิจกรรม** |
| 4. สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล | | 4.2.5 จัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา |
| | 4.3 สร้างการมีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง | 4.3.1 จัดตั้งทีมที่ปรึกษาในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง<br>4.3.2 จัดตั้งเวทีหาข้อสรุปหรือข้อยุติในการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน<br>4.3.3 จัดทำแผนปฏิบัติการในการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานศึกษา |
| 5. ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารใน องค์กร | 5.1 เพิ่มช่องทางในการสื่อสารของบุคลากรในสถานศึกษา | 5.1.1 จัดทำเวปไซด์และกระดานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของโรงเรียน<br>5.1.2 ส่งเสริมให้มีการสื่อสารผ่าน intranet |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**3.2 ผลการจัดสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาให้ความเห็นต่อ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

ผู้วิจัยได้จัดกระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group) เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2553 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมจันทรเกษม กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ และ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และได้ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสม และความครบถ้วนของเนื้อหา รวมถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งดังกล่าว โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

**3.2.1 ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐว่าสามารถวิเคราะห์ได้ครอบคลุม ชัดเจน และแสดงให้เห็นสิ่งที่เชื่อมโยงกันได้ดี แต่อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

3.2.1.1 ให้แก้ไขประเด็นการแข่งขันกันด้านวิชาการของครู จากการวิเคราะห์เป็นจุดอ่อนให้นำไปไว้เป็นจุดแข็ง

3.2.1.2 ให้วิเคราะห์ประเด็นจุดอ่อนเพิ่มเติมเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนในการบริหารจัดการงานของผู้บริหาร หรือผู้บริหารขาดการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล

3.2.1.3 ให้พิจารณาการกำหนดกลยุทธ์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้สอดคล้องกัน

**3.2.2 ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่ 1 – 4 ได้แก่ กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและ

สร้างขวัญกำลังใจ และกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล แต่สำหรับกลยุทธ์ที่ 5 คือ กลยุทธ์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กร ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรเป็นกลยุทธ์รองที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์รอง และโครงการและกิจกรรม ดังนี้

3.2.2.1 ควรเพิ่มกลยุทธ์รองเกี่ยวกับการเผยแพร่และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาของรัฐ เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน ในการป้องกันความขัดแย้ง รวมถึงการรับฟังความเห็นจากสถานศึกษา ซึ่งอยู่ภายใต้กลยุทธ์การสร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

3.2.2.2 ควรเพิ่มเติมโครงการและกิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์รองให้ครบถ้วนตามหลักการพัฒนาด้านจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทัศนคติ (attitude) และปฏิบัติ (practice) เนื่องจากโครงการและกิจกรรมที่นำเสนอ ส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาด้านความรู้ (knowledge) และด้านปฏิบัติ (practice)

3.2.2.2 ควรใช้เทคนิคในการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาความเข้าใจให้กับบุคลากร ในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐ

3.2.2.3 ควรเน้นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามากกว่าการพัฒนาผู้บริหาร

3.2.2.4 ควรเพิ่มเติมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน ซึ่งจะสอดคล้องกับกิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการในการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานศึกษา และนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

### 3.3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พร้อมจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ และกำหนดกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐเพิ่มเติมให้ครอบคลุมกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**3.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษา**

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยแก้ไขประเด็นการแข่งขันกันด้านวิชาการของครู จากจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง และเพิ่มเติมจุดอ่อนในประเด็นความไม่ชัดเจนในการบริหารจัดการงานของผู้บริหาร หรือผู้บริหารขาดการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล และได้จับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐเพิ่มเติมให้มีความครอบคลุมและสมบูรณ์มากขึ้น (ดังตารางที่ 14) ดังนี้

3.3.1.1 กลยุทธ์หลักที่ 1 เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (S-O) พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามีน้อยและไม่อยู่ในระดับรุนแรง มีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของความขัดแย้ง และมีเทคนิควิธีการที่หลากหลายในการจัดการกับความขัดแย้ง ในขณะเดียวกัน มีองค์ความรู้และแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ๆ และมีการกระจายอำนาจการบริหารให้ผู้บริหารมากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารสมัยใหม่และการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาและกระตุ้นองค์กรไม่เฉื่อยชา มีการเสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา และสร้างทัศนคติที่ดีในสถานศึกษา

3.3.1.2 กลยุทธ์หลักที่ 2 เป็นการจับคู่จุดแข็งและภาวะคุกคาม (S-T) พบว่า ความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และความมีอคติส่วนตัวของบุคคลภายในองค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และเทคนิควิธีการในการจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาอย่างเป็นธรรม และสร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3.3.1.3 กลยุทธ์หลักที่ 3 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (W-O) พบว่า ครูขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคี รวมทั้งขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน แต่เนื่องจากผลจากการปฏิรูปการศึกษาทำให้เกิดแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มีการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ตลอดจนความเจริญด้านเทคโนโลยีช่วยสร้างช่องทางการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารให้รวดเร็ว กว้างขวางและ

ทั่วถึง จะช่วยให้สถานศึกษามีบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม และลดความขัดแย้งลงได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ โดยการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา และเพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา

3.3.1.4 กลยุทธ์หลักที่ 4 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและภาวะคุกคาม (W-T) พบว่า ผู้บริหารขาดการกำหนด บทบาท กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ก่อให้เกิดความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา และไม่มีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ส่งผลให้ครูไม่สามารถเข้าถึงทรัพยากรและไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง โดยมีสาเหตุมาจากความขัดแย้งที่เกิดจากอคติส่วนตัว และไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยการสร้างกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้ ยังพบว่า ครูไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และมีความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงการมีอคติส่วนตัวและไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมจะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ และสร้างทัศนคติที่ต่อการปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่ความสุขในทำงานต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 14 การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ (ใหม่)**

| | **จุดแข็ง** (strength) | **จุดอ่อน** (weakness) |
|---|---|---|
| | 1. ผู้บริหารเห็นว่าสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีน้อยและไม่รุนแรง<br>2. ผู้บริหารมีความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและมีทัศนคติเชิงบวกต่อเรื่องความขัดแย้ง<br>3. ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้การประนีประนอม ยินยอมแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง<br>4. ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่หลากหลาย โดยยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และการกระจายความเป็นธรรม เปิดโอกาสให้บุคคลต่างๆ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และพยายามทำความเข้าใจถึงภูมิหลังและพื้นฐานของคนในองค์กร<br>5. ครูมีการแข่งขันในการจัดทำผลงานทางวิชาการ | 1. ผู้บริหารขาดการกำหนด บทบาท กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ก่อให้เกิดความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา<br>2. ผู้บริหารขาดการบริหารงานที่ชัดเจน หรือขาดการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล<br>3. ครูไม่สามารถเข้าถึงทรัพยากรและไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง<br>4. ครูขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคี<br>5. ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน |
| **โอกาส** (opportunity)<br>1. การปฏิรูปการศึกษา ช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา<br>2. มีองค์ความรู้และแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ๆ<br>3. ความเจริญด้านเทคโนโลยีช่วยสร้างช่องทางการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารให้รวดเร็ว กว้างขวางและทั่วถึง | **กลยุทธ์หลักที่** 1 S-O<br>- พัฒนาองค์ความรู้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา (S1, O1, O2)<br>- เสริมสร้างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา (S3, S4, O2)<br>- สร้างทัศนคติที่ดีในสถานศึกษา (S2, S5, O2) | **กลยุทธ์หลักที่** 3 W-O<br>- สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา (W4,O2)<br>- สร้างขวัญกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน (W5,O2)<br>- เพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา (W4, W5, O3) |
| **ภาวะคุกคาม** (threat)<br>1. ความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่บุคคล<br>2. ความขัดแย้งที่เกิดจากอคติส่วนตัว และไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม | **กลยุทธ์หลักที่** 2 S-T<br>- ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาอย่างเป็นธรรม (S3, S4, T1, T2)<br>- เผยแพร่และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษา (S3, S4, T1, T2) | **กลยุทธ์หลักที่** 4 W-T<br>- พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (W1, W2, W3,T2)<br>- พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ (W4, T1, T2)<br>- เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ (W4, T1, T2)<br>- สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ (W5, T1, T2) |

### 3.3.2 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่ได้ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 52 โครงการ/กิจกรรม มีรายละเอียด ดังนี้

3.3.2.1 ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

3.3.2.2 กลยุทธ์หลัก มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (2) กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ (3) กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ และ (4) กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

3.3.2.3 กลยุทธ์รอง มี 12 กลยุทธ์รอง ประกอบด้วย (1) พัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (2) เสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดความขัดแย้งในสถานศึกษา (3) สร้างทัศนคติที่ดีในสถานศึกษา (4) พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ (5) เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ (6) สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ (7) สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา (8) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา (9) เพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา (10) พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (11) สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกสถานศึกษา และ (12) ป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม

3.3.2.4 กลยุทธ์ระดับโครงการและกิจกรรม เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์รอง จำนวน 52 โครงการ / กิจกรรม (รายละเอียดดังตารางที่ 15)

**ตารางที่ 15 รายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| ประเด็นกลยุทธ์ : กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | | |
|---|---|---|
| **กลยุทธ์หลัก** | **กลยุทธ์รอง** | **โครงการ/กิจกรรม** |
| 1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา | 1.1 พัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา | 1.1.1 จัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ ได้แก่<br>- การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ และทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง<br>- การบริหารการเปลี่ยนแปลง<br>- การบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>- การบริหารความเสี่ยง<br>- ระบบควบคุมภายใน<br>1.1.2 จัดอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล<br>1.1.3 จัดอบรมหลักสูตรการคิดเชิงบวก |
| | 1.2 เสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา | 1.2.1 จัดอบรมพัฒนาทักษะการบริหารบุคคล<br>1.2.2 จัดอบรมพัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ย<br>1.2.3 จัดอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง<br>1.2.4 จัดอบรมพัฒนาทักษะทางจิตวิทยาในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร<br>1.2.5 จัดอบรมพัฒนาการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์<br>1.2.6 จัดอบรมพัฒนาการให้การปรึกษาเชิงจิตวิทยา<br>1.2.7 จัดอบรมพัฒนาสมรรถนะด้าน Team Leadership |
| | 1.3 สร้างทัศนคติที่ดีในสถานศึกษา | 1.3.1 สร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม<br>1.3.2 ใช้หลักธรรมะในการบริหารสถานศึกษา<br>1.3.3 จัดกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk) |
| 2. พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ | 2.1 พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ | 2.1.1 จัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานอย่างมืออาชีพ ได้แก่ |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 15 รายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| ประเด็นกลยุทธ์ : กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | | |
|---|---|---|
| **กลยุทธ์หลัก** | **กลยุทธ์รอง** | **โครงการ/กิจกรรม** |
| 2. พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ (ต่อ) | 2.1 พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ (ต่อ) | - การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์<br>- การบริหารการเปลี่ยนแปลง<br>- การบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>- การทำงานเป็นทีม ฯลฯ<br>2.1.2 จัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการคิด ได้แก่<br>- การคิดเชิงบวก<br>- การคิดเชิงสร้างสรรค์<br>- การคิดเชิงบูรณาการ ฯลฯ<br>2.1.3 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม หรือมีการทำงานเป็นทีม |
| | 2.2 เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ | 2.2.1 จัดอบรมพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม<br>2.2.2 จัดกิจกรรม KM เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม<br>2.2.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาตนเอง |
| | 2.3 สร้างทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ | 2.3.1 ปลูกฝังค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม<br>2.3.2 ประยุกต์ใช้หลักธรรมะในการปฏิบัติงาน<br>2.3.3 จัดกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk) |
| 3. เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ | 3.1 สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา | 3.1.1 จัดแข่งขันกีฬาภายในสถานศึกษา<br>3.1.2 จัดแรลลี่วิชาการสำหรับครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา<br>3.1.3 จัดกิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะ และทำบุญตักบาตรในวันสำคัญทางศาสนา<br>3.1.4 จัดกิจกรรมสังสรรค์ในเทศกาลที่สำคัญ เช่น งานปีใหม่ งานครบรอบสถาปนาโรงเรียน |

**ตารางที่ 15 รายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| ประเด็นกลยุทธ์ : กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | | |
|---|---|---|
| **กลยุทธ์หลัก** | **กลยุทธ์รอง** | **โครงการ/กิจกรรม** |
| 3. เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ (ต่อ) | 3.1 สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา (ต่อ) | 3.1.5 จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์/ กิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน<br>3.1.6 จัดสถานที่เพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้ใช้ประโยชน์ในพื้นที่ร่วมกัน เช่น จัดห้องอาหารรวม มุมพักผ่อน ศูนย์กีฬา ห้อง fitness เป็นต้น |
| | 3.2 สร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา | 3.2.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรที่ทำคุณงามความดี<br>3.2.2 แสดงความยินดีและจัดงานฉลองความสำเร็จให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาเนื่องในโอกาสสำคัญต่างๆ<br>3.2.3 จัดบรรยายพิเศษเกี่ยวกับหลักธรรมะและการดำเนินชีวิต<br>3.2.4 จัดอบรมหลักสูตรฝึกปฏิบัติธรรมระยะสั้น |
| | 3.3 เพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา | 3.3.1 จัดทำเว็บไซต์และกระดานข่าวเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในสถานศึกษา<br>3.3.2 พัฒนาระบบอินทราเน็ตเพื่อใช้สื่อสารภายในสถานศึกษาโดยเฉพาะ<br>3.3.3 จัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนและรับฟังความคิดเห็นในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา<br>3.3.4 จัดเวทีเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน<br>3.3.5 จัดกิจกรรม Morning Talk ในระดับผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงาน<br>3.3.6 จัดกิจกรรมสุนทรีสนทนา |
| 4. สร้างระบบบริหารจัดการในสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมภิบาล | 4.1 พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน | 4.1.1 จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 15 รายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

**ประเด็นกลยุทธ์ : กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| กลยุทธ์หลัก | กลยุทธ์รอง | โครงการ/กิจกรรม |
|---|---|---|
| 4. สร้างระบบบริหารจัดการในสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมภิบาล (ต่อ) | 4.1 พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน (ต่อ) | 4.1.2 จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อทบทวนกฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ล้าหลัง และเป็นอุปสรรคในการทำงาน และร่วมกำหนดกฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน |
| | | 4.1.3 จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงาน |
| | 4.2 สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกสถานศึกษา | 4.2.1 จัดตั้งคณะทำงานในการบริหารงานสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป |
| | | 4.2.2 จัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการบริหารงานสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน |
| | | 4.2.3 จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา เช่น รายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานการเงิน ฯลฯ |
| | | 4.2.4 จัดประชุมระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการพัฒนาและกิจกรรมของสถานศึกษาที่มีความสำคัญ |
| | | 4.2.5 จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นโครงการและกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อบุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน |
| | 4.3 ป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม | 4.3.1 จัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง |
| | | 4.3.2 จัดทำแผนวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา |
| | | 4.3.3 พัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 15 รายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

| ประเด็นกลยุทธ์ : กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ | | |
|---|---|---|
| **กลยุทธ์หลัก** | **กลยุทธ์รอง** | **โครงการ/กิจกรรม** |
| 4. สร้างระบบบริหารจัดการในสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมภิบาล (ต่อ) | 4.3 ป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม (ต่อ) | 4.3.4 จัดทำแผนปฏิบัติการในการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานศึกษา<br>4.3.5 จัดตั้งเวทีเจรจาต่อรองหาข้อสรุปหรือข้อยุติในการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน<br>4.3.6 จัดตั้งคณะทำงานไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยใช้บุคคลที่ 3 หรือคนกลาง |

## 4. การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร และจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (focus group) เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงกลยุทธ์เพิ่มเติมแล้วนั้น ขั้นตอนต่อมา ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดส่งแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐไปยังผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ที่ดำรงตำแหน่งในปีการศึกษา 2553 จำนวน 240 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐคืนกลับ จำนวน 201 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 83.75 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 150 คน และรองผู้อำนวยการ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 74.63 และ 25.37 ตามลำดับ โดยจำแนกเป็นเพศชาย 152 คน และเพศหญิง 49 คน คิดเป็นร้อยละ 75.62 และร้อยละ 24.38 ตามลำดับ มีอายุอยู่ในช่วง 51 - 55 ปี สูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.27 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 56 - 60 ปี, ช่วงอายุ 45 – 50 ปี และช่วงอายุต่ำกว่า 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.82, 16.92 และ 2.99 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 80.60 (รายละเอียดดังตารางที่ 16)

**ตารางที่ 16 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งการปฏิบัติงาน**

| รายการ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 1. เพศ | | |
| - ชาย | 152 | 75.62 |
| - หญิง | 49 | 24.38 |
| 2. อายุ | | |
| - ต่ำกว่า 45 ปี | 6 | 2.99 |
| - อายุ 45 – 50 ปี | 34 | 16.92 |
| - อายุ 51 – 55 ปี | 91 | 45.27 |
| - อายุ 56 – 60 ปี | 70 | 34.82 |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| - ปริญญาตรี | 24 | 11.94 |
| - ปริญญาโท | 162 | 80.60 |
| - สูงกว่าปริญญาโท | 15 | 7.46 |
| 4. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน | | |
| - ผู้อำนวยการโรงเรียน | 150 | 74.63 |
| - รองผู้อำนวยการโรงเรียน | 51 | 25.37 |
| **รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม** | **201** | **100.00** |

**4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐเพื่อประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐในระดับองค์กรที่พัฒนาขึ้นทั้ง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ และกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมือ

อาชีพ และกลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 (รายละเอียดดังตารางที่ 17)

**ตารางที่ 17 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อภาพรวมของกลยุทธ์ในระดับองค์กร**

| ข้อ | กลยุทธ์ระดับองค์กร | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| 1 | เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา | 4.56 | .606 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| 2 | พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ | 4.56 | .581 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| 3 | เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ | 4.56 | .590 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| 4 | สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล | 4.60 | .601 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐโดยจำแนกเป็นรายกลยุทธ์รอง ปรากฏผลดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 13 โครงการ/กิจกรรม (รายละเอียดดังตารางที่ 18)

4.2.1.1 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 1 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ($\overline{X}$ = 4.50) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ ($\overline{X}$ = 4.47) และกิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรการคิดเชิงบวก ($\overline{X}$ = 4.40)

4.2.1.2 กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดความขัดแย้งในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมพัฒนาทักษะการบริหารบุคคล

($\overline{X}$ = 4.40) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมพัฒนาสมรรถนะด้าน Team Leadership ($\overline{X}$ = 4.33) และกิจกรรมจัดอบรมพัฒนาทักษะทางจิตวิทยาในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร ($\overline{X}$ = 4.29)

4.2.1.3 กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 3 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.66) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมใช้หลักธรรมะในการบริหารสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.55) และกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk) ($\overline{X}$ = 4.42)

**ตารางที่ 18 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| 1 | **กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา** | | | |
| | 1.1 จัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์และทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน ฯลฯ | 4.47 | .671 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 1.2 จัดอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล | 4.50 | .617 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 1.3 จัดอบรมหลักสูตรการคิดเชิงบวก | 4.40 | .708 | มีความเหมาะสมมาก |
| 2 | **กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา** | | | |
| | 2.1 จัดอบรมพัฒนาทักษะการบริหารบุคคล | 4.40 | .715 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 2.2 จัดอบรมพัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ย | 4.27 | .786 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 2.3 จัดอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง | 4.20 | .808 | มีความเหมาะสมมาก |

**ตารางที่ 18 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| | 2.4 จัดอบรมพัฒนาทักษะทางจิตวิทยาในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร | 4.29 | .774 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 2.5 จัดอบรมพัฒนาการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ | 4.27 | .735 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 2.6 จัดอบรมพัฒนาการให้การปรึกษาเชิงจิตวิทยา | 4.22 | .771 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 2.7 จัดอบรมพัฒนาสมรรถนะด้าน Team Leadership | 4.33 | .744 | มีความเหมาะสมมาก |
| 3 | **กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีในสถานศึกษา** | | | |
| | 3.1 สร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม | 4.66 | .597 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 3.2 ใช้หลักธรรมะในการบริหารสถานศึกษา | 4.55 | .607 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 3.3 จัดกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk) | 4.42 | .724 | มีความเหมาะสมมาก |

4.2.2 กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 9 โครงการ/กิจกรรม (รายละเอียดดังตารางที่ 19)

4.2.2.1 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 1 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานอย่างมืออาชีพ ($\overline{X}$ = 4.49) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการคิด ($\overline{X}$ = 4.44) และกิจกรรมศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือมีการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.39)

4.2.2.2 กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรม KM เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.47) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.46) และกิจกรรมจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ($\overline{X}$ = 4.39)

4.2.2.3 กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 3 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมปลูกฝังค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.47) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมประยุกต์ใช้หลักธรรมะในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.43) และกิจกรรมจัดกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk) ($\overline{X}$ = 4.38)

**ตารางที่ 19 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| 1 | **กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ** | | | |
| | 1.1 จัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานอย่างมืออาชีพ ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมฯลฯ | 4.49 | .625 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 1.2 จัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการคิด ได้แก่ การคิดเชิงบวก การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงบูรณาการ ฯลฯ | 4.44 | .606 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 1.3 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม หรือมีการทำงานเป็นทีม | 4.39 | .781 | มีความเหมาะสมมาก |

**ตารางที่ 19 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ (ต่อ)**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| 2 | **กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ** | | | |
| | 2.1 จัดอบรมพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม | 4.46 | .648 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 2.2 จัดกิจกรรม KM เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม | 4.47 | .648 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 2.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาตนเอง | 4.39 | .616 | มีความเหมาะสมมาก |
| 3 | **กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ** | | | |
| | 3.1 ปลูกฝังค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม | 4.47 | .633 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.2 ประยุกต์ใช้หลักธรรมะในการปฏิบัติงาน | 4.43 | .668 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.3 จัดกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk) | 4.38 | .726 | มีความเหมาะสมมาก |

4.2.3 กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 16 โครงการ/กิจกรรม (รายละเอียดดังตารางที่ 20)

4.2.3.1 กลยุทธ์รองที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 1 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์/ กิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.53) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะและทำบุญตักบาตรในวันสำคัญทางศาสนา ($\overline{X}$ = 4.47) และกิจกรรมสังสรรค์ในเทศกาลที่สำคัญ เช่น งานปีใหม่ งานครบรอบสถาปนาโรงเรียน ($\overline{X}$ = 4.44)

4.2.3.2 กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรที่ทำคุณงามความดี ($\overline{X}$ = 4.67) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมแสดงความยินดีและจัดงานฉลองความสำเร็จให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาเนื่องในโอกาสสำคัญต่างๆ ($\overline{X}$ = 4.60) และกิจกรรมจัดบรรยายพิเศษเกี่ยวกับหลักธรรมะและการดำเนินชีวิต ($\overline{X}$ = 4.44)

4.2.3.3 กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 3 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาระบบอินทราเน็ตเพื่อใช้สื่อสารภายในสถานศึกษาโดยเฉพาะ ($\overline{X}$ = 4.44) รองลงมาได้แก่ กิจกรรมจัดเวทีเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.40) และกิจกรรม Morning Talk ในระดับผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงาน ($\overline{X}$ = 4.38)

**ตารางที่ 20 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| 1 | **กลยุทธ์รองที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา** | | | |
| | 1.1 จัดแข่งขันกีฬาภายในสถานศึกษา | 4.40 | .825 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 1.2 จัดแรลลี่วิชาการสำหรับครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา | 4.04 | .913 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 1.3 จัดกิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะ และทำบุญตักบาตรในวันสำคัญทางศาสนา | 4.47 | .693 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 1.4 จัดกิจกรรมสังสรรค์ในเทศกาลที่สำคัญ เช่น งานปีใหม่ งานครบรอบสถาปนาโรงเรียน | 4.44 | .691 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 1.5 จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์/ กิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน | 4.53 | .641 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |

**ตารางที่ 20 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ (ต่อ)**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| | 1.6 จัดสถานที่เพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้ใช้ประโยชน์ในพื้นที่ร่วมกัน เช่น จัดห้องอาหารรวม มุมพักผ่อน ศูนย์กีฬา ห้อง fitness เป็นต้น | 4.35 | .700 | มีความเหมาะสมมาก |
| 2 | **กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา** | | | |
| | 2.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรที่ทำคุณงามความดี | 4.67 | .540 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 2.2 แสดงความยินดีและจัดงานฉลองความสำเร็จให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาเนื่องในโอกาสสำคัญต่างๆ | 4.60 | .539 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 2.3 จัดบรรยายพิเศษเกี่ยวกับหลักธรรมะและการดำเนินชีวิต | 4.44 | .661 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 2.4 จัดอบรมหลักสูตรฝึกปฏิบัติธรรมระยะสั้น | 4.24 | .757 | มีความเหมาะสมมาก |
| 3 | **กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา** | | | |
| | 3.1 จัดทำเว็บไซต์และกระดานข่าวเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในสถานศึกษา | 4.34 | .746 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.2 พัฒนาระบบอินทราเน็ตเพื่อใช้สื่อสารภายในสถานศึกษาโดยเฉพาะ | 4.44 | .719 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.3 จัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนและรับฟังความคิดเห็นในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา | 4.34 | .718 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.4 จัดเวทีเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน | 4.40 | .715 | มีความเหมาะสมมาก |

**ตารางที่ 20 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ (ต่อ)**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| | 3.5 จัดกิจกรรม Morning Talk ในระดับผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงาน | 4.38 | .683 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.6 จัดกิจกรรมสุนทรีสนทนา | 4.22 | .701 | มีความเหมาะสมมาก |

4.2.4 กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 14 โครงการ/กิจกรรม (รายละเอียดดังตารางที่ 21)

4.2.4.1 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 1 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ($\overline{X}$ = 4.57) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อทบทวนกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ล้าหลังและเป็นอุปสรรคในการทำงาน และร่วมกำหนดกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ($\overline{X}$ = 4.51) และกิจกรรมจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.37)

4.2.4.2 กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดตั้งคณะทำงานในการบริหารงานสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป ($\overline{X}$ = 4.66) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการบริหารงานสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.62) และกิจกรรมจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา เช่น รายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานการเงิน ฯลฯ ($\overline{X}$ = 4.61)

4.2.4.3 กลยุทธ์รองที่ 3 ป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม พบว่า โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์รองที่ 3 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.50) รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดทำแผนปฏิบัติการในการป้องกันและแก้ไข

ความขัดแย้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.42) และกิจกรรมจัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ($\overline{X}$ = 4.41)

**ตารางที่ 21 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| 1 | **กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน** | | | |
| | 1.1 จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน | 4.57 | .661 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 1.2 จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อทบทวนกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ล้าหลัง และเป็นอุปสรรคในการทำงาน และร่วมกำหนดกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน | 4.51 | .633 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 1.3 จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงาน | 4.37 | .703 | มีความเหมาะสมมาก |
| 2 | **กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกสถานศึกษา** | | | |
| | 2.1 จัดตั้งคณะทำงานในการบริหารงานสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป | 4.66 | .552 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 2.2 จัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการบริหารงานสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน | 4.62 | .572 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 2.3 จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา เช่น รายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานการเงิน ฯลฯ | 4.61 | .556 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |

**ตารางที่ 21 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (ต่อ)**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | ความหมาย |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | SD | |
| | 2.4 จัดประชุมระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการพัฒนาและกิจกรรมของสถานศึกษาที่มีความสำคัญ | 4.44 | .589 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 2.5 จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นโครงการและกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อบุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน | 4.48 | .584 | มีความเหมาะสมมาก |
| 3 | **กลยุทธ์รองที่ 3 ป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม** | | | |
| | 3.1 จัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง | 4.41 | .723 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.2 จัดทำแผนวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา | 4.40 | .680 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.3 พัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ | 4.50 | .609 | มีความเหมาะสมมากที่สุด |
| | 3.4 จัดทำแผนปฏิบัติการในการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานศึกษา | 4.42 | .696 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.5 จัดตั้งเวทีเจรจาต่อรองหาข้อสรุปหรือข้อยุติในการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน | 4.29 | .690 | มีความเหมาะสมมาก |
| | 3.6 จัดตั้งคณะทำงานไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยใช้บุคคลที่ 3 หรือคนกลาง | 4.22 | .731 | มีความเหมาะสมมาก |

# บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบัน และพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์ พร้อมประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารความขัดแย้ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น

2. ศึกษาสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐประเภทที่ 1 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการกระจายอำนาจเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 240 คน

3. ยกร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

4. พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยใช้ผู้วิจัยได้จัดการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ และนำไปพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่มีความเหมาะสมต่อไป

5. ตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐประเภทที่ 1 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับการกระจายอำนาจเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 240 คน เป็นผู้ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์

6. ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ โดยนำผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐมาพิจารณา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและสรุปผลการวิจัย อภิปรายและจัดทำข้อเสนอแนะในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย (1) แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อใช้วิเคราะห์เนื้อหาสาระจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) แบบสอบถามสำหรับใช้สอบถามผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ เพื่อศึกษาสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ และ (3) แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS (2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาอย่างละเอียด (content analysis) และ (3) การยกร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis

**สรุปผลการวิจัย**

**1. ผลการวิเคราะห์สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบัน**

1.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา พบว่า เป็นความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา รองลงมา คือ ความขัดแย้งในการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ และการบริหารโครงการของสถานศึกษา ความขัดแย้งในการประเมินผลการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรหลักกับบุคลากรสนับสนุน และความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา และเมื่อพิจารณาระดับค่าเฉลี่ยของสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา พบว่า อยู่ในช่วงค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของผู้บริหารน้อย แสดงว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีความขัดแย้งอยู่น้อย

1.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อสาเหตุของความขัดแย้ง พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของคนในหน่วยงาน รองลงมา คือ ความไม่พึงพอใจในบทบาทของคนในหน่วยงาน การประเมินผลและระบบการตอบแทนผลประโยชน์ที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน และการแย่งทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน

1.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง พบว่า ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รองลงมา คือ ความขัดแย้งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความขัดแย้งก่อให้เกิดการเสนอทางเลือกความขัดแย้ง ความขัดแย้งเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่ม และเห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น และความขัดแย้งช่วยขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิดและการไม่ลงรอยกันได้ ทั้งนี้ หากพิจารณาผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งทั้ง 5 ลำดับแรก แสดงว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าความขัดแย้งช่วยส่งเสริมให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสียในการปฏิบัติงาน

1.4 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารที่ใช้มากที่สุด คือ ใช้วิธีการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหา รองลงมา คือ การยินยอมแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ยึดผลประโยชน์ส่วนตัว การระบุถึงปัญหาของความขัดแย้ง

และแสวงหาแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน การยอมทำตามความคิดเห็นของคนอื่นเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และการใช้อำนาจตามตำแหน่ง

1.5 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อเทคนิควิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการจัดการความขัดแย้งในลำดับแรก คือ การยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และกระจายความเป็นธรรม รองลงมา คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และความต้องการที่แตกต่างกันของคน การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้และทำความเข้าใจภูมิหลังและพื้นฐานของแต่ละคนในหน่วยงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน และการวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

**2. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น**

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ดังนี้

2.1.1 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.2 กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดความขัดแย้งในสถานศึกษา

2.1.3 กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีในสถานศึกษา

2.2 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ดังนี้

2.2.1 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.2.2 กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2.3 กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.3 กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ดังนี้

2.3.1 กลยุทธ์รองที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา

2.3.2 กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา

2.3.3 กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา

2.4 กลยุทธ์ที่ 4 สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ดังนี้

2.4.1 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

2.4.2 กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.4.3 กลยุทธ์รองที่ 3 ป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม

**3. ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐในระดับองค์กร จำนวน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ และกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐโดยจำแนกตามกลยุทธ์รองปรากฏผลดังนี้

3.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.1 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ และกิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรการคิดเชิงบวก

3.1.2 กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดความขัดแย้งในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมพัฒนาทักษะการบริหารงานบุคคล รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมพัฒนาสมรรถนะด้าน Team Leadership และกิจกรรมจัดอบรมพัฒนาทักษะทางจิตวิทยาในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

3.1.3 กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมใช้หลักธรรมะในการบริหารสถานศึกษา และกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk)

3.2 กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

3.2.1 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานอย่างมืออาชีพ รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการคิด และกิจกรรมศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม หรือมีการทำงานเป็นทีม

3.2.2 กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรม KM เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดอบรมพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม และกิจกรรมจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

3.2.3 กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมปลูกฝังค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมประยุกต์ใช้หลักธรรมะในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมจัดกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk)

3.3 กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ

3.3.1 กลยุทธ์รองที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์/ กิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะและทำบุญตักบาตรในวันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมสังสรรค์ในเทศกาลที่สำคัญ เช่น งานปีใหม่ งานครบรอบสถาปนาโรงเรียน

3.3.2 กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรที่ทำคุณงามความ รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมแสดงความยินดีและจัดงานฉลองความสำเร็จให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาเนื่องในโอกาสสำคัญต่างๆ และกิจกรรมจัดบรรยายพิเศษเกี่ยวกับหลักธรรมะและการดำเนินชีวิต

3.3.3 กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาระบบอินทราเน็ตเพื่อใช้สื่อสารภายในสถานศึกษาโดยเฉพาะ รองลงมาได้แก่ กิจกรรมจัดเวทีเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และกิจกรรม Morning Talk ในระดับผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงาน

3.4 กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

3.4.1 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกันรองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อทบทวนกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ล้าหลังและเป็นอุปสรรคในการทำงาน และร่วมกำหนดกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และกิจกรรมจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงาน

3.4.2 กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกสถานศึกษา พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมจัดตั้งคณะทำงานในการบริหารงานสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการบริหารงานสถานศึกษา และกิจกรรมจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา เช่น รายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานการเงิน ฯลฯ

3.4.3 กลยุทธ์รองที่ 3 ป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม พบว่า โครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ รองลงมา ได้แก่ กิจกรรมจัดทำแผนปฏิบัติการในการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานศึกษา และกิจกรรมจัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

**อภิปรายผลการวิจัย**

จากผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ได้ดังนี้

**1. กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา**

ในการพัฒนากลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ที่ได้เสนอเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรง โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งถือเป็นลักษณะพื้นฐานความขัดแย้งทางวิชาการตามแนวคิดของ Morrison (1993) ด้านทักษะผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร เจรจาต่อรองและเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคเหล่านี้ในการจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536) ที่ได้ศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานค พบว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ ส่วนการสร้างทัศนคติที่ดีในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร จะต้องมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น และเป็นผู้ที่มีความรัก ความจริงใจและความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรินศักดิ์ โพธิ์เผือก (2547) พบว่า การบริหารแบบการแก้ปัญหาข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การบริหารแบบประนีประนอม ผู้บริหารขอโทษผู้อื่นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในระดับมาก

**2. กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ**

ในการพัฒนากลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของบุคลากรระดับปฏิบัติงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ซึ่งผลจากงานวิจัยในครั้งนี้ พบว่า บุคลากรครูไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และมีความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536) พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ในขณะที่ ธนายุทธ แก่นแก้ว (2545) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู คือ ความแตกต่างของสมาชิก ดังนั้น กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ ที่มุ่งพัฒนาให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจะช่วยบรรเทาปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการบริหารความขัดแย้งของ ทองหล่อ เดชไชย (2540) โดยใช้กลยุทธ์ในการให้ความร่วมมือจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความพอใจในผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหา และทั้งสองฝ่ายต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

**3. กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ**

ในการพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา และเพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ครูขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคี รวมทั้งขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันเป็นผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งหากได้รับการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสมตามแนวคิดของ นทีทิพย์ สมเกียรติกุล และสมโภชน์ นพคุณ (2536) และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ที่กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้หลายประการ เช่น ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม และทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทั้งกลยุทธ์เชิงป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยจะเห็นจากงานวิจัยของ พรินศักดิ์ โพธิ์เผือก (2547) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในลักษณะทิศทางเดียวกัน ถ้าโรงเรียนใดมีการบริหารความขัดแย้งในระดับเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจต่อการบริหารของครูจะเพิ่มระดับขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าโรงเรียนใดมีการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อยลง ความพึงพอใจต่อการบริหารจะมีระดับน้อยลงด้วย ในขณะที่ ณรงค์ กังน้อย (2545) ได้วิจัยเรื่องยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้น้อยที่สุด คือ แบบการเอาชนะ

**4. กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล**

ในการพัฒนากลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นการพัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกสถานศึกษา และป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยขจัดความคลุมเครือและไม่ชัดเจนในกฎระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเหตุให้นำไปสู่ความขัดแย้งตามแนวคิดของ Stephen P. Robbins (1990) และ Miles (อ้างใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) ที่กล่าวถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้หลายประการ เช่น การกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์วิธีการปฏิบัติหรือรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยหรือไม่ชัดเจน ระบบการประเมินผลและการให้รางวัลของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกไม่มีรูปแบบหรือกฎเกณฑ์ที่เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน และความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นต้น และผลจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุดที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำมาใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ที่ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในการบริหารบุคคล

**ข้อเสนอแนะ**

**1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้**

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า สภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา และสาเหตุหลักของการเกิดความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของคนในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของความขัดแย้ง มีทัศนคติเชิงบวกต่อเรื่องความขัดแย้ง และฝึกฝนทักษะ สั่งสมประสบการณ์ในการจัดการกับความขัดแย้งที่หลากหลาย รวมถึงรู้จักเลือกเทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของสถานศึกษา

1.2 สถานศึกษาควรมีมาตรการที่จะส่งเสริมสนับสนุน และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ระบบการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรครูไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และขาดขวัญและกำลังในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขจัดการปัญหาดังกล่าว เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งในวงกว้างซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อองค์กรต่อไป และผลการวิจัยยังพบว่าบุคลากรครูมีความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และขาดขวัญและกำลังในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ โดยเน้นกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่ทำให้บุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานได้มีปฏิสัมพันธ์กันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนผู้บริหารควรมีมาตรการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมขวัญกำลังใจ เช่น การยกย่องชื่นชม การให้รางวัล ซึ่งกิจกรรมที่มีระดับความเหมาะสมในการจัดการปัญหาดังกล่าวที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรที่ทำคุณงามความดี การแสดงความยินดีและจัดงานฉลองความสำเร็จให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาเนื่องในโอกาสสำคัญต่างๆ และการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ / กิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

**2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรครูไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และมีความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะนำไปสู่การบริหารและจัดการศึกษาได้สำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

ผลการวิจัยพบว่าในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถหาเทคนิควิธีในการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# รายการอ้างอิง

**ภาษาไทย**


โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ และคนอื่นๆ. 2550. รายงานการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรกระทรวงสาธารณสุข. นนทบุรี : กระทรวงสาธารณสุข.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2546. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2544. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550. การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ณรงค์ กังน้อย. 2545. ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครปฐม.

ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. 2538. วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เตือนใจ เจริญบุตร. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างความอดทนต่อความคลุมเครือ การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : วัฒนพานิช.

ทองหล่อ เดชไชย. การบริหารความขัดแย้ง[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Conflict_Management-2.htm.[2552,กันยายน]

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2540. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

ธนายุทธ แก่นแก้ว. 2545. การศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นทีทิพย์ สมเกียรติกุล และ สมโภชน์ นพคุณ. 2536. การบริหารคน “กลยุทธ์ขจัดความขัดแย้ง”. วารสารข้าราชการ 38 (กรกฎาคม – สิงหาคม): 28-35.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2549. โน้ตย่อบริหาร. เชียงใหม่ : orange group tactis design.

นิตยา ศรีญาณลักษณ์. 2545. การบริหารการพยาบาล. นนทบุรี : ประชุมช่าง.

พรนพ พุกกะพันธุ์. 2542. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร : ว.เพ็ชรสกุล.

พรินศักดิ์ โพธิ์เผือก. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ยงยุทธ เกษสาคร. 2546. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ศูนย์เอกสารและตำรา.

ลัดดา วิศิษฐานนท์. 2533. แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์การธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย วัฒนศัพท์ และคนอื่นๆ. 2552. คู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า.

วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์. 2552. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ . 2546. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.

สมิต สัชฌุกร. 2550. การบริหารความขัดแย้ง[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=0f479457ee38074ece5d663d98a35853&bookID=653&read=true&count= true [2550, กันยายน].

สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. 2536. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

อีเวนเซอร์วิช และจอห์น เอ็ม. 2552. พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. แปลโดย สุธรรม รัตนโชติ. กรุงเทพมหานคร : ท้อป.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ต้นอ้อ.

อารี เพชรพุด. 2545. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลย์การพิมพ์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.

**ภาษาอังกฤษ**

Adler, B. R., and Elmhorst, M. J. 2005. Communicating at work : Principle and Practices for business and the protessions. 8th ed. New York : Mc Graw-Hill.

Blake, R. R., Mouton, J. S., and Tapper, M. 1981. Grid Approaches for Managerial Leadership in Nursing. St. Louis : Mosby.

Filley, A.1975. Interpersonal Conflict Resolution. Illinois : Scott, Foresman.

Chung, K. H., and Megginson, L. C. 1981. Organization Behavior Managenent Skills. New York: Harper and Row Publisher.

Higgins, J. M.,and Vincze, J. W. (1993). Strategic Management. 5th ed. Florida : The Dryden Press.

Ikoya, P. O., and Akinseinde, S. I. 2009. Variability Pattern in Conflict Management Strategies among School Administrators of Secondary School in Nigeria[online]. Available from : www.krepublishers.com/02...0.../JSS-20-3-231-09-Index.pdf [April,2011].

Johnson, D. W., and Johnson, F. P. 2000. Joining Together: Group theory and Group. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities ". Psycholological measurement. 30(3) : 607-610.

Leininger. 1975. "Conflict and conflict resolution." American Journal of Nursing. 75:292 - 296.

Luthans, F. 1981. Organizational behavior. 3rd ed. Auckland : McGraw-Hill.

Mc Elthaney,R. 1996. "Conflict management in nursing administration." Nursing Management. 27:49-50.

Marquis, B. L., and Huston, C.J. 2006. Leadership roles and management functions in nursing : theory and application. Philadelphia : Lippincott Williams and Wilkins.

Morrison, M. 1993. Professional Skill for Leadership. St.Louis : Mosby-year Book.

Reddin, W. J. 1970. Managerial effectiveness. New York : McGraw-Hill.

Rahim. 2002. Conflict management[online]. Available from : http"//en.wikipedia.org/wiki/Conflict_management[April,2011].

Robbins, S. P. 1990. Organization Theory: Structure, design, and Applications. 3rd ed. New Jersey : Englewood Cliffs.

Robbins, S. P. 2009. Essentials of Organizational Behavior. Englewood, N.J. : Prentice-Hall International.

Schmidt, W. H. 1974. "Conflict: A Powerful Process For (Good or Bad) Change". Management Review. (December): 6 – 8.

Somech, A. Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness[online]. Available from : http://eaq.sagepub.com/content/44/3/359.abstract[April,2011].

Stoner, J. A. F. 1982. Management. 2nd ed. Englewood, N.J. : Prentice-Hall International.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ภาคผนวก ก**
**รายนามผู้เชี่ยวชาญ**

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย**

| | | |
|---|---|---|
| 1. นายวินัย | รอดจ่าย | รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ<br>กระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร.รังสรรค์ | มณีเล็ก | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. ดร.สุวัฒน์ | วิวัฒนานนท์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทร์เดชา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 4. นางพัชรา | ทิพยทัศน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 5. นางสิริยุพา | ศกุนตะเสฐียร | ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษานารี<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายนามผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม**

| | |
|---|---|
| 1. นายวินัย รอดจ่าย | รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ<br>กระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. ดร.ปัญญา แก้วกียูร | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากร<br>ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. นายเติบ ใยเจริญ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 5. นายปรีชา จิตรสิงห์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>กรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 6. ดร.สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทร์เดชา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 7. นายเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนนนทรีวิทยา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 8. นางสุกัญญา ภู่พันธาภักดิ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวัดมหาพฤฒาราม<br>ในพระบรมราชินูปถัมภ์<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 9. นายอุดม พรมพันธ์ใจ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 10. นายชัยณรงค์ เทียนสีม่วง | ผู้อำนวยการโรงเรียนลาดปลาเค้าพิทยาคม<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 |
| 11. ดร.นิพนธ์ เสือก้อน | ผู้อำนวยการโรงเรียนนวลนรดิศวิทยาคม รัชมังคลาภิเษก<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 |
| 12. นางเบญญาภา คงรอด | ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 |
| 13. นางสิริยุพา ศกุนตะเสฐียร | ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษานารี<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 |

# ภาคผนวก ข
# หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**53-1994**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**53-1997**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพความขัดแย้งและแนวทางการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ กับผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**53-2456**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ในวันจันทร์ที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2553 เวลา 09:00–12:00 น. ณ ห้องประชุมจันทรเกษม กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6 (2771)/54-0784

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน
กทม. 10330

9 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางอารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2681 ต่อ 612

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# ภาคผนวก ค
# เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เกี่ยวกับสภาพความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ” ซึ่งเป็นการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของรัฐและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน โดยผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน

3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลสถานศึกษา จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 สภาพความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 54 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 3 ข้อ

4. ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และผู้วิจัยจะรักษาจรรยาบรรณของการวิจัยอย่างเคร่งครัด จึงไม่มีผลต่อสถานภาพของท่านและสถานศึกษาแต่ประการใด

5. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามกลับมายัง โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน 8/1 หมู่ 6 ซอยรามอินทรา 55 ถนนรามอินทรา แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10220 **ภายในวันที่ 2 กรกฎาคม** 2553 และขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามดังกล่าว มา ณ โอกาสนี้

นางอารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว

ผู้วิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เกี่ยวกับสภาพความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลสถานศึกษา**

*คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบทุกข้อ ตามข้อมูลที่เป็นจริงในปัจจุบัน*

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 45 ปี ☐ 45 – 50 ปี
   ☐ 51 – 55 ปี ☐ 56 – 60 ปี
3. วุฒิการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
   ☐ สูงกว่าปริญญาโท
4. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน
   ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ รองผู้อำนวยการโรงเรียน
   ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
5. ระยะเวลาการบริหารสถานศึกษา
   ☐ 1 – 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี
   ☐ 11- 15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปี

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

6. ระดับชั้นที่เปิดทำการสอน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
   ☐ ระดับช่วงชั้นที่ 1 ☐ ระดับช่วงชั้นที่ 2
   ☐ ระดับช่วงชั้นที่ 3 ☐ ระดับช่วงชั้นที่ 4
7. จำนวนนักเรียน ☐ จำนวนน้อยกว่า 500 คนลงมา ☐ จำนวน 500 – 1,499 คน
   ☐ จำนวน 1,500 – 2,499 คน ☐ จำนวน 2,500 คนขึ้นไป

**ตอนที่ 2 สภาพความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐ**

*คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ลงในช่องคำตอบที่ท่านพิจารณาเห็นว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับสภาพความขัดแย้ง สาเหตุความขัดแย้ง ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง พฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร และวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาระดับคะแนน ดังนี้*

*ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของท่านมากที่สุด*

*ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของท่านมาก*

*ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของท่านปานกลาง*

*ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของท่านน้อย*

*ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของท่านน้อยที่สุด*

| ข้อ | รายการคำถาม | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **สภาพความขัดแย้ง** | | | | | | |
| 1 | เป็นความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา เช่น ผู้บริหารกับครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา หัวหน้าระดับชั้นกับครูประจำชั้น | | | | | |
| 2 | เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคลากรหลักกับบุคลากรสนับสนุนที่ไม่มีอำนาจที่เป็นทางการมากกว่า | | | | | |
| 3 | เป็นความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับองค์การที่ไม่เป็นทางการ เช่น ชุมชน และกลุ่มผู้ปกครอง | | | | | |
| 4 | เป็นความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา | | | | | |
| 5 | เป็นความขัดแย้งในการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ และการบริหารโครงการของสถานศึกษา | | | | | |
| 6 | เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา | | | | | |
| 7 | เป็นความขัดแย้งในการประเมินผลการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 8 | เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียนและการปกครอง ฝ่ายธุรการและการเงิน | | | | | |

| ข้อ | รายการคำถาม | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| อื่นๆ (โปรดระบุ พร้อมใส่คะแนนตามสภาพความเป็นจริง)<br><br>1. .....<br>2. .....<br>3. ..... | | | | | | |
| **สาเหตุของความขัดแย้ง** | | | | | | |
| 9 | การกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน | | | | | |
| 10 | การแย่งทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร | | | | | |
| 11 | การประเมินผลและระบบการตอบแทนผลประโยชน์ที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน | | | | | |
| 12 | ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคคลต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินโครงการหรือกิจกรรม | | | | | |
| 13 | ความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของคนในหน่วยงานที่มีความแตกต่างกันมาก เช่น พื้นฐานครอบครัว การศึกษา อายุ | | | | | |
| 14 | ความเหลื่อมล้ำทางสถานภาพในหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียงลำดับสถานภาพในหน่วยงาน | | | | | |
| 15 | ความไม่พึงพอใจในบทบาทของคนในหน่วยงาน | | | | | |
| 16 | การบิดเบือนในการติดต่อสื่อสาร | | | | | |
| อื่นๆ (โปรดระบุ พร้อมใส่คะแนนตามสภาพความเป็นจริง)<br><br>1. .....<br>2. .....<br>3. ..... | | | | | | |

| ข้อ | รายการคำถาม | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง** | | | | | | |
| 17 | ก่อให้เกิดการเสนอทางเลือกต่างๆ เพราะเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งได้ | | | | | |
| 18 | กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 19 | ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เพราะบุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือตามคำสั่ง | | | | | |
| 20 | เสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่ม และเห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น | | | | | |
| 21 | ทำให้เกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างกลุ่ม | | | | | |
| 22 | ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือหรือไว้วางใจลดลง | | | | | |
| 23 | ช่วยให้เกิดการเปิดเผยและเผชิญหน้าอย่างมีเหตุผล | | | | | |
| 24 | ทำให้เกิดการต่อสู้กันโดยขาดเหตุผลและหลักเกณฑ์ได้ | | | | | |
| 25 | ช่วยขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิดและการไม่ลงรอยกันได้ | | | | | |
| 26 | ก่อให้เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกัน เกิดการแสวงหาพรรคพวกเพื่อเอาชนะกัน | | | | | |
| 27 | ทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน | | | | | |
| 28 | ช่วยสร้างและรักษาดุลแห่งอำนาจของหน่วยงาน | | | | | |
| 29 | ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือนโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ | | | | | |
| 30 | ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร | | | | | |
| 31 | ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน | | | | | |
| 32 | ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง | | | | | |

| ข้อ | รายการคำถาม | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| อื่นๆ (โปรดระบุ พร้อมใส่คะแนนตามสภาพความเป็นจริง)<br>1. .....<br>2. .....<br>3. ..... | | | | | | |
| **พฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง** | | | | | | |
| 33 | ท่านใช้อำนาจตามตำแหน่งที่มีในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง | | | | | |
| 34 | ท่านมีความเชื่อมั่นในสิ่งที่คิด และบังคับให้บุคคลอื่นยอมรับแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ท่านกำหนดขึ้น | | | | | |
| 35 | ท่านพยายามระบุถึงปัญหาของความขัดแย้ง และแสวงหาแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย | | | | | |
| 36 | ท่านใช้วิธีประนีประนอมในการแก้ไขปัญหา โดยให้ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจสละเป้าหมายบางส่วนที่แต่ละฝ่ายตั้งไว้ เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี | | | | | |
| 37 | ท่านมักจะหลบเลี่ยงการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง | | | | | |
| 38 | ท่านมักจะเลื่อนเวลาในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาความขัดแย้งออกไปก่อน | | | | | |
| 39 | ท่านยินยอมแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ยึดผลประโยชน์ส่วนตัว และให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย | | | | | |
| 40 | ท่านยอมทำตามความคิดเห็นของคนอื่นเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น | | | | | |
| อื่นๆ (โปรดระบุ พร้อมใส่คะแนนตามสภาพความเป็นจริง)<br>1. .....<br>2. .....<br>3. ..... | | | | | | |

| ข้อ | รายการคำถาม | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **วิธีการในการจัดการความขัดแย้ง** | | | | | | |
| 41 | ท่านสามารถควบคุมตนเองได้เมื่ออยู่ภายใต้สภาวะกดดันและมีความขัดแย้ง | | | | | |
| 42 | ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน | | | | | |
| 43 | ท่านมักจะใช้เทคนิคในการเจรจาต่อรองในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น | | | | | |
| 44 | ท่านยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และกระจายความเป็นธรรมให้กับทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 45 | ท่านพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และความต้องการที่แตกต่างกันของคนในหน่วยงาน | | | | | |
| 46 | ท่านพยายามเรียนรู้และทำความเข้าใจภูมิหลังและพื้นฐานของแต่ละคนในหน่วยงาน | | | | | |
| 47 | ท่านมักให้คนที่เป็นกลางทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้น | | | | | |
| 48 | ท่านสร้างช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้หลากหลายและทั่วถึง | | | | | |
| 49 | ท่านวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยพยายามทำความเข้าใจปัญหา สาเหตุ และขั้นตอนของการเกิดปัญหา | | | | | |
| 50 | ท่านใช้อำนาจในการควบคุมคนอื่นเพื่อขจัดความขัดแย้ง | | | | | |
| 51 | ท่านมักมีการสับเปลี่ยนคนในหน่วยงานให้ไปทำงานในกลุ่มต่างๆ | | | | | |
| 52 | ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ของคนในหน่วยงานให้มีความสนิทสนมคุ้นเคยกัน | | | | | |
| 53 | ท่านจะแสวงหาคู่แข่งภายนอก เพื่อทำให้คนภายในหน่วยงานเกิดความสามัคคีและร่วมมือกันทำงานเพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่น | | | | | |

| ข้อ | รายการคำถาม | สภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 54 | ท่านเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงาน | | | | | |
| อื่นๆ (โปรดระบุ พร้อมใส่คะแนนตามสภาพความเป็นจริง)<br>1. .....<br>2. .....<br>3. ..... | | | | | | |

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

*คำชี้แจง : โปรดให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ*

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษา

| กลยุทธ์หลัก | กลยุทธ์รอง | โครงการ/กิจกรรม |
|---|---|---|
| 1.<br>…….. | 1.<br>……..<br>2.<br>……... | 1.<br>……..<br>2.<br>……... |
| 2.<br>…….. | 1.<br>……..<br>2.<br>……... | 1.<br>……..<br>2.<br>……... |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

| กลยุทธ์หลัก | กลยุทธ์รอง | โครงการ/กิจกรรม |
|---|---|---|
| 3.<br>…….. | 1.<br>……..<br>2.<br>……... | 1.<br>……..<br>2.<br>……... |
| 4.<br>…….. | 1.<br>……..<br>2.<br>……... | 1.<br>……..<br>2.<br>……... |

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้**

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# แบบสอบถาม

**เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ” ซึ่งเป็นการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ และนำผลการศึกษาที่ได้ไปประมวลเพื่อปรับแก้ไขกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลสถานศึกษา

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 52 โครงการ/กิจกรรม ได้แก่

2.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.3 กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ

2.4 กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามดังกล่าว มา ณ โอกาสนี้

นางอารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว

ผู้วิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# แบบสอบถาม

**เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม**

*คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ลงในช่องคำตอบทุกข้อ ตามข้อมูลที่เป็นจริงในปัจจุบัน*

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 45 ปี ☐ 45 – 50 ปี
☐ 51 – 55 ปี ☐ 56 – 60 ปี

3. วุฒิการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ สูงกว่าปริญญาโท

4. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน
☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ รองผู้อำนวยการโรงเรียน
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
☐

**ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**

*คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✔ ลงในช่องคำตอบที่ท่านพิจารณาเห็นว่ากลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และโครงการ/กิจรรมที่ผู้วิจัยนำเสนอมีความเหมาะสมในระดับใด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาระดับคะแนน ดังนี้*

*ระดับ 5 หมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด*
*ระดับ 4 หมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมาก*
*ระดับ 3 หมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมปานกลาง*
*ระดับ 2 หมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมน้อย*
*ระดับ 1 หมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด*

2.1 **กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา** (มี 3 กลยุทธ์รอง 13 โครงการ/กิจกรรม)

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | **กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา** | | | | | |
| | 1.1 จัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ และทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน ฯลฯ | | | | | |
| | 1.2 จัดอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล | | | | | |
| | 1.3 จัดอบรมหลักสูตรการคิดเชิงบวก | | | | | |
| 2 | **กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา** | | | | | |
| | 2.1 จัดอบรมพัฒนาทักษะการบริหารบุคคล | | | | | |
| | 2.2 จัดอบรมพัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ย | | | | | |
| | 2.3 จัดอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง | | | | | |
| | 2.4 จัดอบรมพัฒนาทักษะทางจิตวิทยาในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร | | | | | |
| | 2.5 จัดอบรมพัฒนาการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ | | | | | |
| | 2.6 จัดอบรมพัฒนาการให้การปรึกษาเชิงจิตวิทยา | | | | | |
| | 2.7 จัดอบรมพัฒนาสมรรถนะด้าน Team Leadership | | | | | |
| 3 | **กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีในสถานศึกษา** | | | | | |
| | 3.1 สร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม | | | | | |
| | 3.2 ใช้หลักธรรมะในการบริหารสถานศึกษา | | | | | |
| | 3.3 จัดกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk) | | | | | |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

……

……

2.2 **กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ** (มี 3 กลยุทธ์รอง 9 โครงการ/กิจกรรม)

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | **กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ** | | | | | |
| | 1.1 จัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานอย่างมืออาชีพ ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมฯลฯ | | | | | |
| | 1.2 จัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการคิด ได้แก่ การคิดเชิงบวก การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงบูรณาการ ฯลฯ | | | | | |
| | 1.3 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม หรือ มีการทำงานเป็นทีม | | | | | |
| 2 | **กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ** | | | | | |
| | 2.1 จัดอบรมพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม | | | | | |
| | 2.2 จัดกิจกรรม KM เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์และการทำงาน เป็นทีม | | | | | |
| | 2.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาตนเอง | | | | | |
| 3 | **กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ** | | | | | |
| | 3.1 ปลูกฝังค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม | | | | | |
| | 3.2 ประยุกต์ใช้หลักธรรมะในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| | 3.3 จัดกิจกรรมการพูดกับตัวเองทางบวก (positive self talk) | | | | | |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

……

……

……

……

2.3 **กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ** (มี 3 กลยุทธ์รอง 16 โครงการ/กิจกรรม)

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | **กลยุทธ์รองที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในสถานศึกษา** | | | | | |
| | 1.1 จัดแข่งขันกีฬาภายในสถานศึกษา | | | | | |
| | 1.2 จัดแรลลี่วิชาการสำหรับครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา | | | | | |
| | 1.3 จัดกิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะ และทำบุญตักบาตรในวันสำคัญทางศาสนา | | | | | |
| | 1.4 จัดกิจกรรมสังสรรค์ในเทศกาลที่สำคัญ เช่น งานปีใหม่ งานครบรอบสถาปนาโรงเรียน | | | | | |
| | 1.5 จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์/ กิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน | | | | | |
| | 1.6 จัดสถานที่เพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้ใช้ประโยชน์ในพื้นที่ร่วมกัน เช่น จัดห้องอาหารรวม มุมพักผ่อน ศูนย์กีฬา ห้อง fitness เป็นต้น | | | | | |
| 2 | **กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา** | | | | | |
| | 2.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรที่ทำคุณงามความดี | | | | | |
| | 2.2 แสดงความยินดีและจัดงานฉลองความสำเร็จให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาเนื่องในโอกาสสำคัญต่างๆ | | | | | |
| | 2.3 จัดบรรยายพิเศษเกี่ยวกับหลักธรรมะและการดำเนินชีวิต | | | | | |
| | 2.4 จัดอบรมหลักสูตรฝึกปฏิบัติธรรมระยะสั้น | | | | | |
| 3 | **กลยุทธ์รองที่ 3 เพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา** | | | | | |
| | 3.1 จัดทำเว็บไซต์และกระดานข่าวเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในสถานศึกษา | | | | | |
| | 3.2 พัฒนาระบบอินทราเน็ตเพื่อใช้สื่อสารภายในสถานศึกษาโดยเฉพาะ | | | | | |

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 3.3 จัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนและรับฟังความคิดเห็นในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา | | | | | |
| | 3.4 จัดเวทีเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน | | | | | |
| | 3.5 จัดกิจกรรม Morning Talk ในระดับผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงาน | | | | | |
| | 3.6 จัดกิจกรรมสุนทรีสนทนา | | | | | |
| **ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม** | | | | | | |
| ..... | | | | | | |
| ..... | | | | | | |
| ..... | | | | | | |
| ..... | | | | | | |

2.4 **กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล** (มี 3 กลยุทธ์รอง 14 โครงการ/กิจกรรม)

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | **กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน** | | | | | |
| | 1.1 จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน | | | | | |
| | 1.2 จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อทบทวนกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ล้าหลัง และเป็นอุปสรรคในการทำงาน และร่วมกำหนดกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน | | | | | |
| | 1.3 จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงาน | | | | | |
| 2 | **กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกสถานศึกษา** | | | | | |
| | 2.1 จัดตั้งคณะทำงานในการบริหารงานสถานศึกษา | | | | | |

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป | | | | | |
| | 2.2 จัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการบริหารงานสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน | | | | | |
| | 2.3 จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา เช่น รายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานการเงิน ฯลฯ | | | | | |
| | 2.4 จัดประชุมระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการพัฒนาและกิจกรรมของสถานศึกษาที่มีความสำคัญ | | | | | |
| | 2.5 จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นโครงการและกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อบุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน | | | | | |
| 3 | **กลยุทธ์รองที่ 3 ป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม** | | | | | |
| | 3.1 จัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง | | | | | |
| | 3.2 จัดทำแผนวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา | | | | | |
| | 3.3 พัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ | | | | | |
| | 3.4 จัดทำแผนปฏิบัติการในการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานศึกษา | | | | | |
| | 3.5 จัดตั้งเวทีเจรจาต่อรองหาข้อสรุปหรือข้อยุติในการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน | | | | | |
| | 3.6 จัดตั้งคณะทำงานไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยใช้บุคคลที่ 3 หรือคนกลาง | | | | | |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

……..

……

……

……

……

**2.5 ภาพรวมของกลยุทธ์ในระดับองค์กร**

| ข้อ | กลยุทธ์ | ความเหมาะสมของกลยุทธ์ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา | | | | | |
| 2 | กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ | | | | | |
| 3 | กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ | | | | | |
| 4 | กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล | | | | | |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

……..

……

……

……

……

……

……

……

**ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้**

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางอารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว เกิดวันพฤหัสบดีที่ 23 ธันวาคม พ.ศ.2497 ณ จังหวัดร้อยเอ็ด สำเร็จการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีพุทธศักราช 2520 และศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหิดล ปีพุทธศักราช 2532 จากนั้นเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2549 ปัจจุบัน รับราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย