



สาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม
โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

วิโรจน์ บุญสรอง

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

สาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม
โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี



งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

CAUSES AND CONFLICT RESOLUTIONS IN SCHOOLS OF PRIMARY SCHOOL
ADMINISTRATORS IN A DISTRICT OF CHONBURI PROVINCE



WIROAD BOONSRANG

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY

2024

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ วิโรจน์ บุญสร้าง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สฤายุ ชีระวนิชตระกูล)

(ดร.ชัยพจน์ รักราม)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สฤายุ ชีระวนิชตระกูล)

.....

..... กรรมการ

(ดร.ภคณัฐ จันทวรานนท์ สมพงษ์ธรรม)

(ดร.ภคณัฐ จันทวรานนท์ สมพงษ์ธรรม)

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สฤายุ ชีระวนิชตระกูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ แจ่มเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

63920301: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง, การบริหารความขัดแย้ง

วิโรจน์ บุญสร้าง : สาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี. (CAUSES
AND CONFLICT RESOLUTIONS IN SCHOOLS OF PRIMARY SCHOOL
ADMINISTRATORS IN A DISTRICT OF CHONBURI PROVINCE) คณะกรรมการควบคุมงาน
นิพนธ์: สฤยา ชีระวิชิตระกุล, ภัคณัฐ จันทวรานนท์ สมพงษ์ธรรม ปี พ.ศ. 2567.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแห่งหนึ่งจังหวัดชลบุรี และ 2) หา
แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่ง
หนึ่ง จังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร
สถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จำนวน 7 คน ใช้เทคนิคการ
คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้าน
การบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้าน
จิตวิทยาหรือพฤติกรรมองค์กร โดยใช้เทคนิควิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เก็บรวบรวม
ข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความในรูปของการวิเคราะห์
เนื้อหา นำข้อมูลที่ได้มาสรุปแล้วเขียนรายงานการวิจัยเชิงพรรณนา

สรุปผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียน
ประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี เรียงตามจำนวนกรณีปัญหาที่ค้นพบ ได้แก่ สาเหตุ
จากบุคคลหรือกลุ่ม การสื่อสารระหว่างกัน สภาพองค์กรและสาเหตุอื่น ๆ ตามลำดับ และแนวทาง
ทางแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง
จังหวัดชลบุรี พบว่า แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะแปรผันไปตามสาเหตุและกรณีของ
ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง
จังหวัดชลบุรี

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยแนวทางแก้ปัญหาเพียง
แนวทางเดียว ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะ เทคนิค และแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่
หลากหลาย ผสมผสานกัน เพื่อให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด

63920301: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: conflict management

WIROAD BOONSRANG : CAUSES AND CONFLICT RESOLUTIONS IN SCHOOLS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN A DISTRICT OF CHONBURI PROVINCE. ADVISORY COMMITTEE: SADAYU TEERAVANITRAKUL, Ph.D. PAKKANAT CHANTHANAVARANONT SOMPONGTAM, Ph.D. 2024.

This research aims to 1) investigate the causes of conflicts of administrators of a primary school in a district of Chonburi province, and 2) find the conflict resolution of administrators of a primary school in a district of Chonburi province. The research employs a qualitative approach, with data providers divided into two groups: 1) administrators of primary schools in a district of Chonburi province, totaling 7 individuals selected using purposive sampling techniques, and 9 qualified individuals categorized into various areas, including educational management, experienced educational administration, and organizational psychology or behavior experts, using purposive sampling techniques. Data is collected through in-depth interviews and analyzed using content analysis methods. Subsequently, the collected data is summarized to write a narrative research report.

The findings of this research reveal that the causes of conflicts of administrators of primary schools in a district of Chonburi province, ranked according to the number of identified problem cases, include factors related to individuals or groups, organizational conditions, communication issues and other factors, respectively. Regarding the proposed solutions to address conflicts of administrators of primary schools in a district of Chonburi province, it is observed that the approaches vary depending on the causes and specific cases of conflicts.

It is concluded that a diverse range of skills, techniques, and problem-solving approaches is necessary for administrators to effectively manage and resolve conflicts in schools.



กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา และช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สฎายุ ธีรวิชิตระกูล ที่ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำวิจัยครั้งนี้ จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณท่านคณะกรรมการควบคุมงานวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน ทั้งในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานวิจัยครั้งนี้ สามารถดำเนินการในแต่ละขั้นตอน แต่ละกระบวนการให้เป็นไปได้และสำเร็จตามจุดประสงค์ของข้าพเจ้า

ท้ายที่สุดขอขอบพระคุณบิดาและมารดาของข้าพเจ้าสำหรับการสนับสนุนและทุนทรัพย์ในการศึกษาเล่าเรียนในครั้งนี้ ตลอดจนนางสาวจันทิมา เวชภัณฑ์ที่คอยให้กำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้ข้าพเจ้าดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้แล้วเสร็จ ตลอดจนทุก ๆ ท่านที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำวิจัยของข้าพเจ้าในครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

วิโรจน์ บุญสร้าง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ	ฅ
ตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ฐ
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์.....	3
คำถามการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3.....	9
แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง	18
แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	63

ขั้นตอนการวิจัย.....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	67
การตรวจสอบข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
กรอบการวิเคราะห์ข้อมูล	70
การวิเคราะห์ข้อมูล	72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สาเหตุและปรากฏการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี	72
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม โรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี	93
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	131
สรุปผลการวิจัย	131
ตอนที่ 1 สรุปสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาใน อำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี	131
ตอนที่ 2 สรุปผลการวิจัย แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี	133
อภิปรายผลการวิจัย	135
ตอนที่ 1 อภิปรายผลสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี	135
ตอนที่ 2 อภิปรายผลการวิจัย แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ..	145
ข้อเสนอแนะ.....	186

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	189
บรรณานุกรม	190
ประวัติย่อของผู้วิจัย	208



ตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนกรณีปัญหาตามกลุ่มสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง	89
ตารางที่ 2 จำแนกกรณีปัญหาและความถี่ ตามสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง	90
ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์กรณีปัญหาความขัดแย้งที่สอดคล้องกันของผู้ให้ข้อมูลที่ 1-7	92



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2 ไตรภาคีแห่งความขัดแย้ง 8 รูปแบบ	33
ภาพที่ 3 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins.....	52
ภาพที่ 4 ขั้นตอนการวิจัย	65
ภาพที่ 5 แบบฟอร์มวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis Form)	71

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความแตกต่างทางด้านความเชื่อ เชื้อชาติ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้มนุษย์มีความหลากหลายทางความคิด ทักษะคิด ความต้องการ หรือแนวทางการดำเนินชีวิตแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานทางของความคิดของแต่ละบุคคล ซึ่งความแตกต่างหรือความหลากหลายที่กล่าวมาข้างต้น ก่อให้เกิดกลุ่มสังคมที่แยกย่อยออกไปตามความแตกต่างหรือพื้นฐานทางความคิดของสมาชิกภายในกลุ่มนั้น ๆ การที่สังคมหนึ่งมีกลุ่มสังคมย่อย ๆ จำนวนมากอยู่ภายในสังคม มักจะก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมาก ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวจะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งภายในสังคม เพราะแต่ละกลุ่มสังคมต่างก็มีความคิดเห็นเป็นของตนเอง เชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก ตลอดจนการรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมของตนเอง โดยปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะก่อให้เกิดการแข่งขันกันในแต่ละกลุ่มสังคมย่อย ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม แนวทางการดำเนินชีวิต ทักษะคิด ตลอดจนวัฒนธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากลุ่มสังคมย่อยของตนเองให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่มสังคมอื่น ๆ

สังคมไทยในยุคปัจจุบัน เป็นอีกสังคมหนึ่งของโลกที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นอย่างมากมายภายในสังคม ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อผลการพัฒนาของชาติในการแข่งขันกับนานาอารยประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ และสังคม เนื่องด้วยประเทศไทยหรือสังคมไทยในปัจจุบันมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย มากไปกว่านั้น คือ การยอมรับเหตุผล หรือความคิดเห็นที่แตกต่างของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง สมุทรา ชำนาญ (2556, หน้า 352) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งนับว่าเป็นวิถีชีวิตที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ และเป็นโดยธรรมชาติเพราะการมีบุคคลหรือกลุ่มที่มีความแตกต่างกันมาทำงานร่วมกันท่ามกลาง การมีวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่หลากหลาย และต้องมีการแก่งแย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วย ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวย่อมนำไปสู่ความเข้าใจไม่ตรงกันง่าย ทั้งในด้านเป้าหมาย ผลประโยชน์ ที่จะขัดกัน และเกิดจากการทำงานที่เกี่ยวข้องข้ามไปมาระหว่างกลุ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ล้วนนำไปสู่ความขัดแย้ง ทั้งในด้านการคิดไม่ตรงกัน การแสดงความรู้สึกออกมาให้เห็นและ การต่อสู้กันอย่างเปิดเผย ความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นได้ทั้งผลเชิงบวกหรือเชิงลบ เป็นคุณ หรือเป็นโทษได้ทั้งสิ้น สอดคล้องกับสัมมา รัตนชัย (2553, หน้า 166) กล่าวว่า iva ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ปกติขององค์การที่เกิดขึ้น เนื่องจากองค์การได้รวมเอามนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน มาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แนวคิดสมัย

เท่าเชื่อว่าการความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่ดี เป็นเรื่องของความรุนแรงไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานควรหลีกเลี่ยง หรือจัดให้หมดไป เพราะหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็ถือว่าเป็นความผิดพลาดในงานบริหารงานอย่างใหญ่หลวง ต้องช่วยกันปกปิด แต่แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าการความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้น และจูงใจการทำงาน ความขัดแย้งจะมีประโยชน์และเกิดโทษ

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มความขัดแย้งเหล่านี้ หากเกิดขึ้นย่อมให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542, หน้า 3) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบุคคลรวมกันอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้นย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ และการจัดการความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร และครูที่จะต้องดำเนินการแก้ไขด้วยความรอบคอบ ไม่ควรละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะทำตัวเหนือความขัดแย้ง ซึ่งในปัจจุบันไม่อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์กร ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานจะต้องยอมรับความขัดแย้ง และพยายามหาวิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพราะความขัดแย้ง เป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสม จะทำให้ภายในองค์กรเกิดการแย่งชิง แข่งขัน และพยายามทุกวิถีทางซึ่งจะทำให้ตนเองได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตน การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานอันใดจะต้องเกิดจากการบังคับหรือใช้อำนาจในการสั่งงานหรือมอบหมายงานให้บรรลุความสำเร็จมากกว่าเป็นการปฏิบัติงานที่มาจากความเต็มใจ ซึ่งเมื่อสะสมเป็นเวลานานจะกลายเป็นความขัดแย้งที่สร้างความเสียหาย และส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เหมาะสม จะทำให้ภายในองค์กรเกิดความร่วมมือ แส่นบนสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานหรือองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย มีการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำพาให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าไปได้ในอนาคต บทบาทของผู้บริหารและครูจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจในความขัดแย้ง สามารถใช้ประสบการณ์ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้กระบวนการในการปฏิบัติงานมีการพัฒนา ทั้งในแง่ของการพัฒนาตนเอง และการผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาไปทางที่ดีขึ้น

เมื่อเผชิญปัญหา หรือพยายามยับยั้งไม่ให้เกิดปัญหามาเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจึงไม่อาจนิ่งดูคยต่อปัญหาดังกล่าว จะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง เท่าที่ปรากฏ ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว ปัญหาความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารหรือครูคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีกคนหนึ่ง อาจแก้ไม่ได้ หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (เขมมารี รัชชชีพ, 2553, p. 192)

สถานศึกษาหลายแห่งในจังหวัดชลบุรีได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในสถานศึกษาอย่างมาก เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก ปัญหาการแบ่งงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การกลั่นแกล้งกัน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดถือประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาทักษะทางด้านการบริหารงานบุคคล ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางที่จะใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เหมาะสม เป็นไปในทางที่ดี และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา อีกทั้งยังมีส่วนช่วยให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

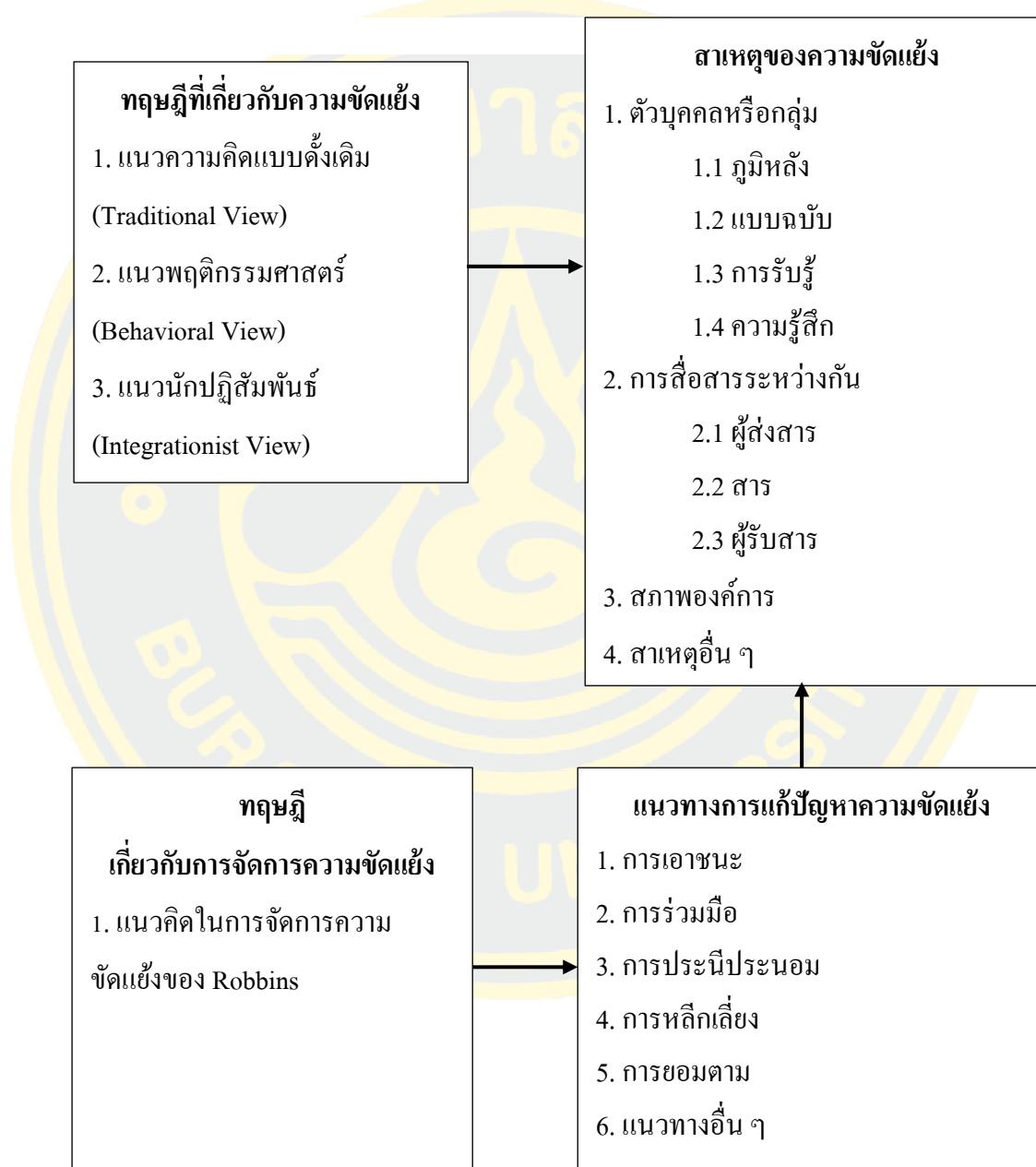
1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

คำถามการวิจัย

1. สาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี เกิดจากสาเหตุใดบ้าง

2. เมื่อพบสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างไรได้บ้าง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเหมาะสม

2. ผลวิจัยจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารในระดับสูงเพื่อนำไปพิจารณาประกอบการประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่งจังหวัดชลบุรีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยเจาะจง คือ ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2565 และผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 7 คน โดยใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive sampling)

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ จำนวน 9 คน โดยใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

2.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

2.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน

2.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านจิตวิทยาหรือด้านพฤติกรรมองค์กร จำนวน 3 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ตามแนวคิดของ Pnueman & Bruehl (1982, p. 35) ซึ่งได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1.1 ตัวบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้ง เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มุ่งพิจารณาที่บุคลิกลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่าง เช่น ความแตกต่างทางการศึกษา ศาสนา ค่านิยม วัฒนธรรม และประสบการณ์

1.1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีปฏิกิริยากระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเองแบบฉบับของบุคคล

1.1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่าง คือ การรับที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่าง

1.1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

1.2 การสื่อสารระหว่างกันที่ไม่ดี การสื่อสารที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของสาระกระบวนการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร สื่อ และผู้รับสาร

1.2.1 ปัญหาจากผู้ส่งสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์ คลุมเครือ ไม่ชัดเจน หรือมีทักษะในการสื่อสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์

1.2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้ในการทำงานเคยชิน

1.2.3 ปัญหาจากผู้รับสาร เช่น ความสามารถในการแปลความหมายของสารที่ได้รับ หรือความเข้าใจต่อสารของผู้รับสาร ซึ่งเมื่อเกิดการตีความความหมายที่ผิดเพี้ยนไปจากผู้ส่งสาร ย่อมเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจากความไม่เข้าใจระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร

1.3 สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลในองค์การ เป็นต้น

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ตามแนวคิดของ Robbins (2007, p. 346-348) ซึ่งได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี โดยมุ่งเน้นในการใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นให้เกิดทั้งความพอใจต่อตนเอง (Assertiveness) และความพอใจกับฝ่ายอื่น (Cooperativeness) ดังนี้

2.1 การเอาชนะ หรือการบังคับ (Forcing) เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการใช้อำนาจ ในการบังคับเพื่อให้อีกฝ่ายยอมแพ้ หรือยอมปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ มีลักษณะเป็นการได้รับผลประโยชน์เพียงแก่ฝ่ายเดียว มีลักษณะเป็นการแก้ไขปัญหาแบบ “Win-Lose” ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถแก้ไขปัญหได้เพียงชั่วคราว และรอวันที่ความขัดแย้งที่สะสมจะปะทุขึ้นมาเป็นปัญหาที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไป

2.2 การร่วมมือ (Collaborating) เป็นการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายต่างร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ร่วมกัน สามารถยุติปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ และยับยั้งการเกิดปัญหาความขัดแย้งในอนาคต ถือเป็นลักษณะการแก้ไขปัญหแบบ “Win-Win”

2.3 การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแก้ไขปัญหแบบลดคนละก้าว ทั้งสองฝ่ายต่างตกลงร่วมกันที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน แต่เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งมีจำนวนมาก หรือใช้เวลานานในการแก้ไขปัญห จึงจำเป็นต้องใช้ข้อตกลงชั่วคราว และต่างฝ่ายต่างปฏิบัติงานตามเดิม โดยไม่ต้องยุ่งเกี่ยวซึ่งกันและกัน หรือปฏิสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีลักษณะการแก้ไขปัญหแบบ “Lose-Lose”

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแก้ไขปัญหาโดยการหลีกเลี่ยง ปล่อยปะละเลย มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือไม่เห็นว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น มีการตอบสนองต่อความขัดแย้งคือไม่สนใจ ไม่กล่าวถึง โดยเชื่อว่าเมื่อไม่มีการกล่าวถึงปัญหานั้น ๆ ปัญหาที่จะหายไปได้เอง กล่าวคือไม่เป็นการแก้ปัญหา เนื่องจากยังไม่ได้มีการพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหา หรือวิธีการ แนวทางในการแก้ไขปัญหามีลักษณะในการแก้ไขปัญหความขัดแย้งแบบ “Lose-Lose”

2.5 การยอมตาม (Accommodating) เป็นการแก้ไขปัญหาโดยการยอมหรือเสียสละผลประโยชน์ของฝ่ายตนเองเพื่อให้ปัญหาความขัดแย้งยุติ เน้นให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหอย่างไม่มีเงื่อนไข เนื่องจากปัญหาที่แท้จริงยังคงอยู่ และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอีกได้ในอนาคต

3. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการและบุคลากรทางวิชาชีพการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทนในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

5. ครู หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอนในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

6. ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้ที่เคยเป็นข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษา คณาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชน ครูและผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน นักวิชาการ หรือผู้บริหารสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการศึกษา จิตวิทยา หรือพฤติกรรมองค์กรไม่น้อย 5 ปี

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในการกำกับ ดูแลสถานศึกษาหรือสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ในเขตอำเภอสัตหีบ บางละมุง เกาสีช้าง และสัตหีบ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาค้นคว้าสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย ดังนี้

1. สภาพทั่วไปและการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3

ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ตั้งอยู่เลขที่ 14/42 หมู่ 4 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี 20150 มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้แก่ประชากรวัยเรียน อายุ 4-18 ปี มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาในเขตรับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดภาครัฐ จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอศรีราชา อำเภอบางละมุง อำเภอสัตหีบ และอำเภอเกาะสีชัง โดยประกอบด้วยโรงเรียนทั้งหมด 81 โรงเรียน มีบุคลากร 2,097 คน และนักเรียน 42,879 คน

วิสัยทัศน์

“เขตชั้นนำ ผลงานแนวหน้า สร้างคุณภาพการศึกษาสู่สากล พัฒนาศักยภาพคน บนพื้นฐานเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานการศึกษาในสังกัดทุกระดับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และได้มาตรฐาน

3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคน มีความรู้ คู่คุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตาม หลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและบูรณาการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับภาษาต่างประเทศที่ใช้ในการสื่อสารและการเรียนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการ ประกอบอาชีพ 10 อุตสาหกรรมเพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC)

เป้าประสงค์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทุกระดับ พัฒนาสื่อเทคโนโลยี และระบบ ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community : PLC)

3. ผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการ เหมาะสมตามวัยมีคุณภาพและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

4. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตรงตามสายงานมีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐาน จรรยาบรรณ วิชาชีพ และมีวัฒนธรรม การท างานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

6. ผู้เรียน มีความรู้ คู่คุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรและ ค่านิยมหลักของคนไทย

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและตามหลักธรรมาภิบาล

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีกลไกขับเคลื่อนคุณภาพ การศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับภาษาต่างประเทศที่ใช้ในการสื่อสารและการเรียนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการประกอบอาชีพ

10. อุตสาหกรรมเพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC)

ยุทธศาสตร์(Strategic)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมความมั่นคงของสถาบันหลัก และการปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

แนวทางการพัฒนา

1.1 น้อมนำแนวพระราชดำริสืบสาน พระราชปณิธานและพระบรมราโชบายด้านการศึกษา หรือ “ศาสตร์พระราชา” มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

1.2 ปลุกฝังและเสริมสร้าง วิถีประชาธิปไตย ความสามัคคี สมานฉันท์ สันติวิธี ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ผ่านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ประวัติศาสตร์และความเป็นพลเมือง

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

แนวทางการพัฒนา

2.1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

2.2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาลักษณะนิสัยเพื่อการประกอบอาชีพ

2.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับภัยคุกคาม ในรูปแบบใหม่ เช่น อาชญากรรม และความรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ สิ่งเสพติด ภัยพิบัติจากธรรมชาติ ภัยจากโรคอุบัติใหม่ ภัยจากไซเบอร์

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

แนวทางการพัฒนา

ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียนให้รองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพด้วยการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาของชาติ และบริบทของท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนา

1.1 พัฒนาหลักสูตรในระดับปฐมวัย และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ โดยจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรตามความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียนชุมชน ท้องถิ่นและสังคม

1.2 ส่งเสริมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน อย่างน้อย 1 ภาษา

1.3 พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้

แนวทางการพัฒนา

2.1 พัฒนาผู้เรียนระดับปฐมวัยให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ให้มีความพร้อมเข้าสู่การเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น

2.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตามช่วงวัย

2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน

2.4 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning) เน้นทักษะกระบวนการให้เกิดทักษะการคิด วิเคราะห์คิดแก้ปัญหา และคิดสร้างสรรค์ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน

2.5 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2.6 ปลุกฝังทักษะกระบวนการวิทยาศาสตร์และจิตวิทยาศาสตร์

2.7 สนับสนุนการผลิต จัดหาและใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี นวัตกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย รวมทั้งพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ได้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

2.8 ส่งเสริมการจัดหลักสูตรการพัฒนาอาชีพ การจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ เพื่อรองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

2.9 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ) ให้เต็มตามศักยภาพด้วยรูปแบบที่เหมาะสม

2.10 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมแนะแนว เพื่อการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ อย่างเข้มแข็งต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

แนวทางการพัฒนา

3.1 ยกระดับผลการประเมินระดับนานาชาติตามโครงการ PISA (Programme for International Student Assessment)

3.2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

3.3 ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงบูรณาการแบบสหวิทยาการ เช่น สะเต็มศึกษา (Science, Technology, Engineering and Mathematics Education : STEM Education) เพื่อพัฒนากระบวนการคิด และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมสนับสนุนการท ำวิจัย และนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

แนวทางการพัฒนา

4.1 ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา

4.2 ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล โดยเน้นให้มีการวิจัยในชั้นเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

แนวทางการพัฒนา

1.1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่การปฏิบัติงานเป็นฐาน TEPE Online (Teachers and Educational Personnel Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors)

1.2 พัฒนาครูด้วยวิธีการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)

1.3 การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมปฏิบัติจริง (Active Learning)

1.4 พัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาครูประจำการที่สอนไม่ตรงวิชาเอกให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

1.5 พัฒนารูปแบบครบวงจร (Training OBEC) การพัฒนาครูตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : ID Plan)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนา

2.1 การกำหนดแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินและการพัฒนา

2.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าและยกย่องเชิดชูเกียรติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

แนวทางการพัฒนา

1.1 ส่งเสริมประชากรวัยเรียนทุกคนให้ได้รับโอกาสในการเข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค

1.2 สร้างความเข้มแข็งของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบส่งเสริมความประพฤตินักเรียน ระบบคุ้มครองนักเรียน และสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม

กลยุทธ์ที่ 2 ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

แนวทางการพัฒนา

2.1 ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาที่เหมาะสม สำหรับเด็กด้อยโอกาสที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร์ เช่น เด็กไร้สัญชาติ เด็กพลัดถิ่น เด็กต่างด้าว เด็กไทยที่ไม่เลขประจำตัวประชาชน เป็นต้น

2.2 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง เช่น การพัฒนาคุณภาพการศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Distance Learning information technology : DLIT) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Television : DLTV)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิต

แนวทางการพัฒนา

1.1 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และน้อมนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต

1.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนา

1.1 พัฒนาระบบการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

1.2 พัฒนาสำนักงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และบริหารจัดการบนฐานความรู้ (Knowledge Based Management)

1.3 พัฒนาคุณภาพการให้บริการทุกมิติด้วยกลไกพันธมิตร รวดเร็วจับใจได้คุณภาพ

1.4 พัฒนาระบบงบประมาณและการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษาที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยงและเข้าถึงได้

1.6 สร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาตามบริบทของพื้นที่

1.7 ส่งเสริมระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง และเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

1.8 ยกย่องเชิดชูเกียรติสถาน ศึกษา องค์กรคณะบุคคลและบุคลากรที่มีผลงานเชิงประจักษ์

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

แนวทางการพัฒนา

2.1 ส่งเสริมสถานศึกษาในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสถานศึกษา เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์พัฒนาวิชาการและเครือข่ายวิชาชีพ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

2.3 พัฒนาระบบการทำงานร่วมกับองค์กรบุคคลทุกคณะให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

2.4 จัดทำแผนบูรณาการจัดการศึกษาร่วมกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรีและสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.5 ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนด้วยพลังประชารัฐอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

แนวทางการพัฒนา

3.1 ส่งเสริม สนับสนุนผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และสาธารณชนให้มีความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนักในการจัดการศึกษาภาคบังคับ การก ากับดูแล ตลอดจนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.2 ประสานสถาบันหรือหน่วยงานทางการศึกษาในการรับนักเรียนเข้าศึกษาต่อด้วยวิธีการที่หลากหลาย

แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมาย มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกันตามความเห็นของนักการศึกษาแต่ละคน ดังนี้

ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2535 “ขัด ” (หน้า 137) เป็นคำกริยา หมายถึง “ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขัดใจ ขัดแย้งกัน ไม่ลงรอยกัน “แย้ง” (หน้า 675) เป็นคำกริยา หมายถึง “ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ สรุปความว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำที่ไม่ลงรอย ขัดกัน หรือต่อต้านกัน

พรนิชา ปัญญาแวว (2553, หน้า 29) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นลักษณะของการที่คนไม่ลงรอยกัน ไม่ปฏิบัติตาม หรือละเลยความสนใจของบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันหรือ การที่ไม่สามารถแบ่งผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจให้เท่ากัน ได้ทั้งสองฝ่าย สาเหตุอาจเกิดจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถูกสกัดกั้นเพื่อให้ไม่ให้บรรลุเป้าหมายที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งวางไว้ อาจเป็นการให้ร้าย กลั่นแกล้ง ต่อต้าน หรือขัดขวางการกระทำหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ที่จะทำให้อีกฝ่ายบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิดวิธีการ เป้าหมาย การต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรือเกิดจากความโกรธความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกัน หรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, p. 276) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ดังนี้ 1. การต่อสู้ การรบกวน การสงคราม 2. (a) การแข่งขัน หรือการกระทำที่ตรงกันข้าม (ซึ่งสืบเนื่องมาจากความต่างกันในเรื่องความคิดเห็น ความสนใจ หรือบุคลิกภาพ), (b) ความคับข้องใจซึ่งเกิดมาจากความปรารถนาแรงขับ ความต้องการที่ขัดกันทั้งภายในตัวบุคคล และภายนอก 3. การต่อต้านของบุคคล ความไม่เห็นด้วย, การคัดค้าน

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 329) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นลักษณะหนึ่งของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถเห็นได้จากการแสดงพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างสมาชิกที่มีความคิดเห็นค่านิยมหรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน และมีการแสดงออกในลักษณะ

ของความพยายามที่จะป้องกัน ขัดขวาง รบกวน หรือด้วยวิธีการใด ๆ เพื่อไม่ให้ฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุความต้องการได้

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 231) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่ายมีความคิดเห็นหรือความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องต้องกันได้

นันทพร สีทึง (2555, หน้า 20) ได้สรุปความหมายไว้ว่า สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยมเป้าหมายและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดปะทะต่อสู้กัน เกิดการไม่สมปรารถนา ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารทุกระดับควรศึกษาเรียนรู้เพื่อหายุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

Fisher and Ellis (1990, p. 257) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันซึ่งสามารถสังเกตได้จากการแสดงพฤติกรรมสื่อสารของสมาชิกในกลุ่มมีความคิดเห็นค่านิยมหรือเป้าหมายที่ต่างกัน และมีการแสดงออกมาในลักษณะของความพยายามที่จะป้องกัน ขัดขวาง รบกวนหรือวิธีการใด ๆ ก็ตามเพื่อมิให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ความขัดแย้งนี้จะสังเกตได้โดยตรงจากพฤติกรรมสื่อสารที่บุคคล แสดงออกมาทั้งภาษากาย และถ้อยคำ

Filley (1975, p. 4) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ เมื่อแต่ละฝ่ายต่างไม่สามารถหาจุดที่จะปฏิบัติงานร่วมกันได้ มีทัศนคติ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากการที่รับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึ่งพาอาศัยกันในทางลบ

Pnueman & Bruehl (1982, p. 35) ให้นิยามว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพที่มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีบุคคลมาทำงานร่วมกัน หรือเกิดความเกี่ยวข้องกันในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แล้วมีความคิดเห็น ทัศนคติ แนวทาง หรือมีปฏิสัมพันธ์ไม่สอดคล้องกัน

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงาน หรือมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีความเห็น ทักษะคติ ค่านิยม เป้าหมาย วิธีการ ตลอดจนผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน และไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ โดยความขัดแย้งสามารถสื่อสารออกมาได้ทั้งเป็นภาษากายและถ้อยคำ ซึ่งบางกรณีอาจมีการพึ่งพาอาศัยกันในเชิงลบ อันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานขององค์กรได้

แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ ดังนี้

Stoner (1978, p. 345) ได้สรุปเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งตามทัศนะสมัยเดิมกับทัศนะสมัยปัจจุบันไว้ ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบองค์กร และการบริหารขององค์กร อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์กร และทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้ง และทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และยุติความขัดแย้งอันจะส่งผลเสียที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins (1983, p. 337-338) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิด คือ

1. แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปีค.ศ. 1930-1948 โดยมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ก่อให้เกิดความเสียหาย และเต็มไปด้วยความรุนแรง จึงเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงหรือควรกำจัดให้หมดไป แนวคิดแบบดั้งเดิมยังมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาคนผิดให้ได้ และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ดังนั้น

บุคคลภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องช่วยปกปิดความขัดแย้งนั้นไว้ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจ และเป็นการผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งที่เลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นเป็นปัญหาขององค์กร ต้องกำจัดออกไป

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นสภาวะที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่ม ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์กรต้องมีความขัดแย้ง ไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแทนที่จะขัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Integrationist View) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์ คล้าย ๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีหรือทำให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคคลภายในองค์กรเกิดการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะเกิดภาวะอยู่กับที่ เฉื่อยชา และขาดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น แต่ทั้งนี้ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปจึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ

Weber (1968) และ Duke (1976) มีแนวคิดในเรื่องความขัดแย้งในสังคม สรุปได้ ดังนี้

1. กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลในสังคมใด ๆ ก็ตามย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน
2. ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม
3. โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ
4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้ที่มีอำนาจมากกว่ากลุ่มไม่มีอำนาจ
5. เนื่องจากผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิมไว้ (Statuesque) จึงมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง

6. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดขึ้นจากผลของการกระทำของบุคคลที่จะได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว

7. การใช้อำนาจอาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

7.1 ความสามารถที่จะควบคุมการออกกระเบียบซึ่งจะพิทักษ์ผลประโยชน์ของตน

7.2 ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ และการใช้การควบคุมนี้ พิทักษ์ผลประโยชน์ของตน

7.3 ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์ และการสื่อสารทั้งหลายโดยเห็นว่า เป็นของดี และถูกต้องหรือเปลี่ยนความสนใจของประชาชนโดยอ้างอุดมการณ์ จนทำให้เชื่อว่า ความสนใจของประชาชนสอดคล้องกับผู้นำ และกระตุ้นให้ประชาชนอาสาสมัครที่จะเชื่อฟังกฎหรือระเบียบต่าง ๆ

เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 298) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวคิด คือ แนวคิดแรกแบบทัศนะดั้งเดิม ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ซึ่งเป็นเรื่องต้องหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไว้ไม่ให้ผู้อื่นรู้ และมองผู้ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเป็นคนไม่ดี เพราะความขัดแย้งเป็นเหตุให้คนขาดการสื่อสารกัน และเกิดโอกาสสร้างความเข้าใจผิด ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการทำงานได้ แนวคิดที่สอง เป็นทัศนะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ถือว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นในองค์กรหรือกลุ่มใด ๆ ไม่สามารถที่จะยับยั้งหรือหลีกเลี่ยงได้ การมีความขัดแย้งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาขององค์กร แนวคิดที่สาม เป็นทัศนะปัจจัยที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยถือว่าจะต้องส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพราะจะทำให้คนตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการริเริ่มใหม่ ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวหน้า หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะทำให้คนเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น และไม่ขวนขวายในความก้าวหน้า

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 29-44) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนามาจากอดีตถึงปัจจุบัน โดยแนวคิดเดิมที่ยอมรับว่าเป็นแบบฉบับ หรือเป็นแนวคิดชั้นคลาสสิก ได้แก่ แนวคิดของ Charl Marx, Max Weber, George Simmel และ Gaetano Mosca ในระยะต่อมา ได้มีผู้ศึกษาแนวคิดของ George Simmel และได้พัฒนาแนวคิดนี้ให้กว้างขวางออกไปอีก ซึ่งได้แก่ แนวคิดของ Lewis A. Coser และ Theodore Caplow นอกเหนือไปจากนี้ ศาสตร์สาขาต่าง ๆ มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปตามลักษณะเฉพาะของแต่ละสาขาวิชา เช่น

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามทัศนะทางจิตวิทยา การเมือง สังคมวิทยา และทางมานุษยวิทยา เป็นต้น เสริมศักดิ์ ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเหล่านี้ไว้ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดของ Charl Marx

Charl Marx เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เขาใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม และยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของ Charl Marx อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ โดยใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสังคม โดยเชื่อว่า จุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงข้ามกัน ความขัดแย้งทาง เศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็พยายามสนองประโยชน์ของตน และอีกกลุ่มหนึ่งจะเสียประโยชน์ เช่นเดียวกันกับสมาชิกของกลุ่มก็พยายามแสวงหาประโยชน์ของตนเอง ซึ่งทำให้เกิดการขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่นที่มีความสนใจหรือมีประโยชน์ขัดกัน Charl Marx ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของ Charl Marx อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขันและการแสวงหาประโยชน์

2. แนวคิดของ Max Weber

Max Weber ยอมรับว่า ความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคลพบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน ปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลาย ๆ กลุ่ม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน Max Weber ถือว่าการแข่งขัน (competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะ คือ การได้รางวัลหรือประโยชน์ ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ถ้าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม สาละสำคัญของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Max Weber พอสรุปได้ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง

2.2 ในสังคมใด ๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน

2.3 ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม

2.4 โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคม ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ

2.5 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกขึ้นภายในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิม (statuesque) และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจ

2.6 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดขึ้นจากผลของการกระทำของบุคคลที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว

2.7 การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 3 อย่าง ได้แก่

- 1) ความสามารถที่จะควบคุมการออกกฎ ระเบียบ ซึ่งจะพิทักษ์ปกป้องผลประโยชน์ของตน
- 2) ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ และใช้การควบคุมนี้พิทักษ์ผลประโยชน์ของตน
- 3) ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์ และการสื่อสารทั้งหลายด้วยการเผยแพร่กฎ ข้อบังคับทั้งหลายโดยให้เห็นว่าเป็นของดีและถูกต้อง สามารถเปลี่ยนแปลงความสนใจของประชาชนโดยอ้างอุดมการณ์ และทำให้เชื่อว่า ความสนใจของประชาชนสอดคล้องกับของผู้นำกระตุ้นให้ประชาชนอาสาสมัครที่จะเชื่อฟัง กฎ หรือระเบียบต่าง ๆ

3. แนวคิดของGeorge Simmel (Georg Simmel)

George Simmel นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร้าย โกรธเกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะทางสังคมของ

แต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม แนวคิดที่สำคัญบางประการของ George Simmel เกี่ยวกับความขัดแย้งมีดังนี้

3.1 ความขัดแย้งทำให้เกิดความสมัคสมานสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะบังคับให้กลุ่มมีการประสานงานที่ดีและมีผู้นำเกิดขึ้น นอกจากนั้นยังอาจช่วยให้กลุ่มสร้างขอบเขตของกลุ่มขึ้นมาโดยกระบวนการดังนี้

- 1) สร้างขอบเขตของกลุ่มตนขึ้นมา ซึ่งจะทำให้ทราบว่าใครเป็นสมาชิกของกลุ่มเรา หรือใครเป็นพวกเราบ้าง
- 2) ลดความเบี่ยงเบน หรือความบาดหมางภายในกลุ่มเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการต่อกร หรือจัดการกับฝ่ายตรงข้ามกับกลุ่มตน
- 3) จัดระบบและประสานทรัพยากรต่าง ๆ ทางสังคมเสียใหม่
- 4) ช่วยสร้างเสริม หรืออาจพัฒนาความสัมพันธ์ชนิดใหม่กับฝ่ายตรงข้าม

3.2 ความกลมเกลียวภายในกลุ่มเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง ความกลมเกลียวทำให้เกิดความขัดแย้งเช่นเดียวกับเป็นผลที่เกิดจากความขัดแย้ง หากทั้งสองฝ่ายที่มีความกลมเกลียวกันมาก เช่น คู่สมรส หุ้นส่วน มักจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความจริงนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดเรื้อรังในความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดใด ๆ เพราะต่างฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลต่อกันในชีวิต ถ้าหากความสัมพันธ์ที่มีต่อกันเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ใกล้ชิดกัน ความขัดแย้งอาจไม่เกิดขึ้นก็ได้ เช่น พฤติกรรมที่ไม่สุภาพของคนขายของซึ่งมีความสัมพันธ์ที่ไม่ใกล้ชิดกับเรา พฤติกรรมของเขามีผลเพียงเล็กน้อยต่อเรา ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันจะทำให้เราเกิดอารมณ์รุนแรงและตอบโต้กลับไป ความรักของสองคนเบ่งบานเพราะมีความรู้สึกผูกพันต่อกัน ในทางตรงกันข้ามความเกลียดชังอย่างแสนสาหัสก็เกิดจากการเลิกรากันหรือรักกันอีกไม่ได้ บุคคลที่หนีออกมาจากกลุ่มด้วยเหตุผลอะไรก็ตามมักจะเป็นคนที่เคยมีความสัมพันธ์อย่างดียิ่งในกลุ่มเดิม บุคคลที่มีความคับข้องใจมากที่สุดในกลุ่ม คือ บุคคลที่เคยมีแรงจูงใจอย่างมากที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้อาจเห็นได้จากตัวอย่างของพรรคการเมืองหรือการจัดตั้งในมหาวิทยาลัย หรือองค์การทางการศึกษาต่าง ๆ

3.3 ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งเช่นเดียวกันกับความกลมเกลียวภายในกลุ่ม กลุ่มสองกลุ่มที่มีความกลมเกลียวกันอย่างดีโดยมีความผูกพันกันแบบใด

แบบหนึ่ง เช่น มีความสนใจร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ใช้ภาษาพูดเดียวกัน อยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน มาจากท้องถิ่นเดียวกัน หรือมีความคล้ายกันทางวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ หรือแนวคิดทางการเมือง อาจเกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้ George Simmel ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งนี้เกิดจากความกลมเกลียวกันระหว่างสองกลุ่มซึ่งเคยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น อิหร่านกับอิรักซึ่งเป็นมุสลิมด้วยกัน จีนกับเวียดนามซึ่งเป็นประเทศคอมมิวนิสต์ด้วยกัน เป็นต้น

3.4 ความขัดแย้งและโครงสร้างของกลุ่ม George Simmel ได้อธิบายให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับโครงสร้างของกลุ่มโดยเสนอเป็นประพจน์ (proposition) และเป็นบทแทรกไว้ดังนี้

ประพจน์ที่ 1 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยมากเกิดจากการพัฒนาองค์การ และความซับซ้อนขององค์การ

บทแทรก ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด แต่ละกลุ่มก็จะบริหารแบบรวมศูนย์ หรือรวมอำนาจมากขึ้นเท่านั้น และเพื่อที่จะให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับกลุ่มอื่น ในแต่ละกลุ่มไม่เพียงแต่จะมอบบทบาทที่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างให้สมาชิกทั้งหลายปฏิบัติ ยังจำเป็นต้องประสานความเชี่ยวชาญต่าง ๆ โดยการรวมอำนาจในการบริหารองค์การอีกด้วย

บทแทรก การบริหารแบบรวมอำนาจของอีกฝ่ายหนึ่งจะบังคับให้ฝ่ายตรงข้ามบริหารงานแบบรวมอำนาจด้วย

ประพจน์ที่ 2 แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน มีแนวโน้มที่จะผูกติดยึดแน่นและขาดความอดทน สมาชิกของกลุ่มจะทนไม่ได้ถ้ามีสมาชิกของกลุ่มประพฤติปฏิบัติแตกต่างไปจากความคาดหวังของกลุ่มเพราะถือว่าการทำลายความกลมเกลียวของกลุ่ม ในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มรุนแรงขึ้นสมาชิกจะแสดงพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนออกไปจากแนวปฏิบัติของกลุ่มย่อยไม่ได้ ความขัดแย้งนำไปสู่การบริหารแบบรวมอำนาจ บุคคลที่มีคุณลักษณะหรือทัศนคติแตกต่างไปจากเพื่อนมักจะถูกกำจัด และคนอื่น ๆ ก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตามมาตรฐานกลางของกลุ่ม ความขัดแย้งนำไปสู่ความคล้ายกันหรือความมีเอกพันธ์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นปัจจัยทำให้กลุ่มมีความกลมเกลียวหรือมีเอกภาพ

4. แนวคิดของ Gaetano Mosca

Gaetano Mosca เป็นนักสังคมวิทยาชาวอิตาลี ได้แสดงความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งในสังคม ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าจะสามารถจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่ Gaetano Mosca ก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคม และเสรีภาพทางการเมือง จึงเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Gaetano Mosca แตกต่างไปจากความคิดเห็นของ Charl Marx โดยที่ Gaetano Mosca มีทัศนะว่าการดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่ อาจพบในสังคมต่าง ๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้น บรรลุผลแล้วคนก็จะหันไปสู้ความขัดแย้งเพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่นมากกว่าเพื่อการมีชีวิตอยู่ ดังนั้น มนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจ บุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจ และควบคุมโชคชะตาของสังคม Gaetano Mosca ไม่เห็นด้วยกับ แนวคิดของ Charl Marx ที่ว่า เศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสาเหตุแห่งความขัดแย้งแต่เพียงอย่างเดียว Gaetano Mosca เชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือ ความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มเพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชนชั้นปกครองก็คือ กลุ่มของคนที่มีอำนาจ

5. แนวคิดของ Lewis A. Coser

Lewis A. Coser นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน ผู้ขยายแนวคิดของ George Simmel ให้กว้างขวางออกไป โดยพยายามชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยกก็ได้ เขาได้พัฒนาประพจน์ที่เกี่ยวกับความขัดแย้งในการบูรณาการทางสังคม (social integration) ขึ้นจำนวน 16 ประพจน์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งนำไปสู่ความกลมเกลียวและบูรณาการในหลาย ๆ ทาง สำคัญของประพจน์ มีดังต่อไปนี้

5.1 ประพจน์เดิม

5.1.1 ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นนำไปสู่ผลอย่างน้อย 2 ประการ คือ

- 1) การสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น ๆ

2) การทำให้ขอบเขตของกลุ่มตนเข้มแข็ง และเด่นชัดขึ้น

5.1.2 ความขัดแย้งในบางครั้งจะช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยการยอมให้ได้ระบายความเป็นปรปักษ์กันหรือความเกลียดชังกันออกเสียบ้าง

5.1.3 ความขัดแย้งที่เป็นจริงมุ่งที่การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะบางอย่างขณะที่ความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริงมุ่งที่การลดความตึงเครียด

5.1.4 ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบหนึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในสภาพการณ์ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเท่านั้น

5.1.5 ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดจะมีความขัดแย้งเช่นเดียวกับการมีสันติภาพ

5.1.6 ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างสองฝ่ายยังมีมากขึ้นเท่าใด ความรู้สึก และพฤติกรรมระหว่างสองฝ่ายยิ่งรุนแรงและกระฉับกระเฉงมากขึ้นเท่านั้น

5.1.7 ความขัดแย้งบางครั้งนำไปสู่การนำเอาเหตุแห่งความขัดแย้งออกไป และรับรองยืนยันความกลมเกลียว หรือเอกภาพของทั้งสองฝ่ายขึ้นใหม่

5.1.8 ความสัมพันธ์ที่ไม่เข้มแข็ง หรือมีไม่มาก บ่อยครั้งอาจจะนำไปสู่การถอยออกจากความขัดแย้งในขณะที่ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งหรือมีมากบ่อยครั้งจะแสดงว่ามีความขัดแย้ง

5.1.9 ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกอาจจะนำไปสู่ความกลมเกลียวภายในกลุ่มที่แน่นแฟ้น การรวมอำนาจและการเคลื่อนย้ายทรัพยากร

5.1.10 ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นยังมีมากขึ้นเท่าใด ทำให้ความอดทนต่อพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนภายในกลุ่มยิ่งลดลงเท่านั้น

5.1.11 ความต้องการที่จะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม บ่อยครั้งจะนำกลุ่มไปสู่การแสวงหาหรือการขยายความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น

5.1.12 การที่บุคคลยิ่งยึดถือ หรือแสดงซึ่งเอกลักษณ์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้นเท่าใด ความเป็นศัตรูกันต่อกลุ่มอื่นยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น และ โอกาสที่พฤติกรรมมุ่งร้ายต่อกลุ่มอื่นก็จะมากขึ้นเท่านั้น

5.1.13 ความขัดแย้งอาจนำไปสู่สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น 1) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อาจนำไปสู่การขยายปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ 2) ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายอาจ

นำไปสู่การสร้างบรรทัดฐาน (Norm) อย่างใหม่ของกลุ่มและเป็นการยืนยันบรรทัดฐานเดิมอีกครั้ง และ 3) ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกยังมีมากขึ้นเท่าใด การมีส่วนร่วมทางสังคมของสมาชิกในกลุ่ม ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.1.14 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งจะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรวมตัวกัน

5.1.15 ความขัดแย้งเป็นวิธีการทดสอบอำนาจ (Test of power) ของทั้งสองฝ่าย บางครั้งแต่ละฝ่ายจะยอมประนีประนอมกันภายหลังที่มีการทดสอบอำนาจโดยการขัดแย้งแล้ว

5.1.16 ความขัดแย้งนำไปสู่กระบวนการรวมตัวกัน และแสวงหาพันธมิตร

Lewis A. Coser เป็นผู้ขยายความคิดของ George Simmel ให้กว้างขวางออกไป ในขณะเดียวกันก็มีผู้พยายามขยายความคิดของ Lewis A. Coser ให้กว้างขวางออกไปอีก เช่น Jonathan Turner ได้เสนอแนวคิดโดยให้ความขัดแย้งเป็นตัวแปรตาม ในตอนที่ว่าด้วยสาเหตุของความขัดแย้ง และระยะเวลาของความขัดแย้ง แต่ในตอนที่ว่าด้วยประโยชน์ของความขัดแย้งนั้น Jonathan Turner ใช้ความขัดแย้งเป็นทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

นอกจากนี้ James T. Duke (1976) ได้รวบรวมเรียบเรียงประพจน์ของ Lewis A. Coser ใหม่ โดยพัฒนาให้ก้าวหน้ากว่าของ Jonathan Turner ด้วยการกำหนดให้ระดับของความขัดแย้งเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระและผลของความขัดแย้งเป็นตัวแปรตาม ประพจน์ของ James T. Duke พยายามชี้ให้เห็นทิศทางของความขัดแย้งซึ่งสามารถใช้เป็นสมมติฐานเพื่อการทดสอบเชิงประจักษ์ได้ ประพจน์ของ Jonathan Turner ที่ James T. Duke เรียบเรียงใหม่ มีดังนี้

5.2 ประพจน์ใหม่

5.2.1 ความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งยังมีมากขึ้นเท่าใด ขอบเขตของกลุ่มก็ยิ่งเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น

5.2.2 สมาชิกของกลุ่มก็ยิ่งแสดงเอกลักษณ์ของกลุ่มมากขึ้นเท่านั้น

5.2.3 สมาชิกของกลุ่มก็ยิ่งแสดงความเป็นปฏิกิริยาต่อสมาชิกของกลุ่มหนึ่ง

5.2.4 โอกาสที่จะเอาเหตุแห่งความขัดแย้งออกยังมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.6 ความกลมเกลียวภายในกลุ่มก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.7 การรวมอำนาจของกลุ่มยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.8 การระดมพลัง และทรัพยากรของกลุ่มก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.9 ความไม่อดทนต่อพฤติกรรมเบี่ยงเบนภายในกลุ่มยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.10 ปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายนั้นยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.11 การสร้างบรรทัดฐานใหม่ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.12 การสนับสนุนยืนยันบรรทัดฐานเดิมยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.13 การมีส่วนร่วมทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่มยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.14 ความปรารถนาที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งรวมกันยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.15 การแสวงหาพันธมิตร และการรวมตัวกันยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

เห็นได้ว่าประพจน์ของ James T. Duke นี้อาจใช้เป็นสมมติฐานในการทดสอบเชิงประจักษ์ ได้ James T. Duke ใช้ระดับของความขัดแย้งเป็นตัวแปรต้นหรือเป็นตัวแปรอิสระ และใช้กับพฤติกรรมของกลุ่ม มีประพจน์บางข้อที่ใช้กับการกระทำของบุคคลได้ ถ้าพิจารณาให้ดีจะเห็นว่าประพจน์ที่ 4,5 และ 14 อาจไม่ถูกต้องนักเนื่องจากขาดเงื่อนไขที่จำเป็นบางประการ

นอกเหนือไปจากประพจน์ที่กล่าวมาแล้ว James T. Duke ยังได้เสนอประพจน์เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและปฏิกริยาของสมาชิกแต่ละบุคคลของกลุ่มเหล่านี้ ประพจน์ของ James T. Duke ขยายจากแนวคิดเดิมของ Lewis A. Coser แตกต่างจากประพจน์ข้อที่ 1 - 15 โดยไม่ถือว่าระดับของความขัดแย้งเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ ประพจน์ที่เพิ่มเติมของ James T. Duke มีดังนี้

5.2.16 ความขัดแย้งที่เป็นจริงยังมีมากเท่าใด โอกาสที่จะปรองดองกันยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ในทางตรงข้าม ความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริงยังมีมากเท่าใดโอกาสที่จะปรองดองกันยิ่งมีน้อยเท่านั้น

5.2.17 ความสัมพันธ์พิเศษหรือความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเฉพาะระหว่างสองฝ่ายยิ่งมีมากขึ้นเท่าใดโอกาสที่ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายย่อมจะมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.18 หากความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างสองฝ่ายยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด อารมณ์ และพฤติกรรมระหว่างสองฝ่ายยิ่งรุนแรงมากขึ้นเท่านั้น

5.2.19 ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างสองฝ่ายยังมีมากขึ้นเท่าใด อารมณ์ และ พฤติกรรมระหว่างสองฝ่ายยิ่งรุนแรงมากขึ้นเท่านั้น

5.2.20 ความต้องการความกลมเกลียวภายในกลุ่มยังมีมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะ แสวงหาความรู้ขัดแย้งกับกลุ่มอื่นยังมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.21 คนยิ่งแสดงเอกลักษณ์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้นเท่าใด ยิ่งแสดงความเป็นศัตรู หรือแสดงอาการตรงกันข้ามกับกลุ่มตรงข้ามยิ่งขึ้นเท่านั้น

5.2.2.2 คนยิ่งแสดงเอกลักษณ์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะแสดง พฤติกรรมประสกร์ร้ายและรุนแรงต่อกลุ่มตรงข้ามยังมีมากขึ้นเท่านั้น

5.2.23 การทดสอบอำนาจโดยการขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายยังมีมากขึ้นเท่าใด ความ ประองคองต่อกันของแต่ละฝ่ายยังมีมากขึ้นเท่านั้น

การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยการหาข้อสรุปและเสนอเป็นประพจน์ซึ่งจะ นำไปสู่การทดสอบได้นั้น ย่อมนับได้ว่าเป็นความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างหนึ่ง

6. แนวคิดของ Theodore Caplow

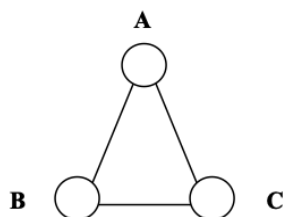
Theodore Caplow เป็นอีกผู้หนึ่งที่พยายามขยายแนวคิดของ George Simmel ให้กว้าง ออกไปอีก โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคม และไม่มีวิธีการใดที่จะเห็น ได้ง่าย ๆ ในการยกเอาความขัดแย้งทุกอย่างออกไปจากองค์การ ในกระบวนการขัดแย้งนั้น Theodore Caplow เชื่อว่า มีความเป็นไปได้สูงที่ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้กับฝ่ายที่ เข้มแข็งกว่า ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรวมตัวกันของไตรภาคีว่ามีความเป็นไปได้ 8 รูปแบบ ดังภาพที่ 2 จากรูปที่ 7 จะเห็นว่าแบบที่ 1 แต่ละฝ่ายเท่ากัน แบบที่ 2 - 4 สองฝ่ายเท่ากัน แต่อีกฝ่าย หนึ่งเข้มแข็ง กว่าหรืออ่อนแอกว่าสองฝ่ายนี้ แบบที่ 5 - 8 แต่ละฝ่ายไม่เท่ากัน ในบางแบบสองฝ่ายที่ อ่อนแอกว่า เมื่อรวมตัวกันแล้วจะเข้มแข็งกว่าฝ่ายที่สาม ในบางแบบฝ่ายที่เข้มแข็งที่สุดฝ่ายเดียวก็มี อำนาจ มากกว่าอีกสองฝ่ายรวมกัน การรวมตัวกันเป็นความปรารถนาของฝ่ายที่อ่อนแอกว่าโดยหวัง ว่าพันธมิตรที่เกิดขึ้นใหม่จะเอาชนะฝ่ายที่เข้มแข็งแต่เดิมได้ การรวมตัวกันจึงเป็นการเปลี่ยนแปลง สมดุลของอำนาจ ฝ่ายที่อ่อนแออาจเปลี่ยนเป็นฝ่ายที่เข้มแข็ง ฝ่ายที่เข้มแข็งก็อาจเปลี่ยนเป็นฝ่ายที่ อ่อนแอได้ การรวมตัวของฝ่ายที่เข้มแข็งกว่าเพื่อชนะฝ่ายที่อ่อนแอกว่ามักไม่เคยเกิดในโลกแห่ง ความเป็นจริง

แรงจูงใจในการรวมตัวกันของไตรภาคีก็เพื่อผลประโยชน์จากการรวมตัวกัน หรือเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ลองพิจารณาแบบที่ 5 ของไตรภาคี จะเห็นว่า A มากกว่า B มากกว่า C และ B กับ C เมื่อรวมตัวกันแล้วจะมากกว่า A C ไม่มีแรงจูงใจที่รวมตัวกับ A เพราะจะกลายเป็นฝ่ายที่ด้อยกว่า และ A ก็จะเป็นฝ่ายที่เหนือกว่า C ก็ด้อยกว่า B ในการรวมตัวกัน แต่ความรู้สึกด้อยนี้จะมีน้อยกว่าการรวมตัวกับ A ดังนั้น ในการรวมตัวของไตรภาคีในแบบที่ 5 นี้ B จะรวมตัวกับ C เพราะมีโอกาสที่จะชนะบ้างแม้จะมีค่อนข้างน้อยก็ตาม Theodore Caplow เตือนให้ระวังความแตกต่างของพฤติกรรมผู้หญิงกับผู้ชายในการรวมตัวกัน ผู้ชายมีแนวโน้มที่อยากจะเอาชนะ แต่ผู้หญิงนั้นมีแนวโน้มที่อยากให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน



แบบที่ 1

$$A=B=C$$

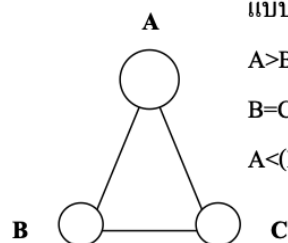


แบบที่ 2

$$A>B$$

$$B=C$$

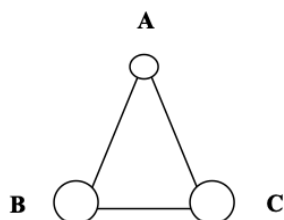
$$A<(B+C)$$



แบบที่ 3

$$A<B$$

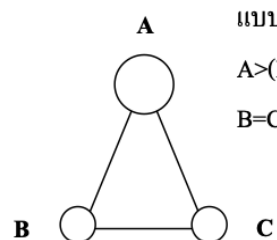
$$B=C$$



แบบที่ 4

$$A>(B+C)$$

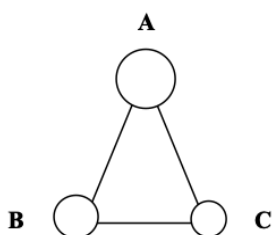
$$B=C$$



แบบที่ 5

$$A>B>C$$

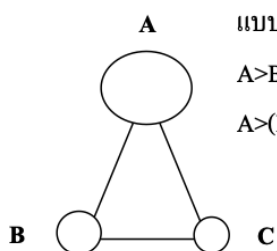
$$A<(B+C)$$



แบบที่ 6

$$A>B>C$$

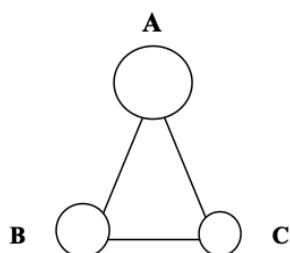
$$A>(B+C)$$



แบบที่ 7

$$A>B>C$$

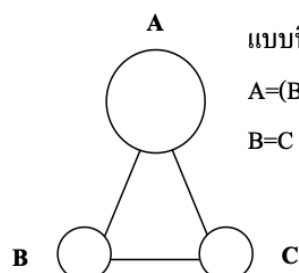
$$A=(B+C)$$



แบบที่ 8

$$A=(B+C)$$

$$B=C$$



ภาพที่ 2 ไตรภาคีแห่งความขัดแย้ง 8 รูปแบบ

ในบางกรณีของการรวมตัวกันนั้น ถ้าสองฝ่ายที่ไม่เท่ากันรวมตัวกันเพื่อเอาชนะฝ่ายที่มากกว่า เป็นที่คาดหวังว่ารางวัลที่จะได้รับจากการรวมตัวกันควรจะเป็นสัดส่วนกับทรัพยากรที่ลงทุนไป ถ้าหากฝ่ายหนึ่งลงทุนมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่งก็就会有ความคาดหวังว่าเขาควรจะได้รับส่วนแบ่งของชัยชนะมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ตามทฤษฎีนั้นต่างฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมกันเพื่อที่จะได้ชัยชนะ ดังนั้นจึงรู้สึกว่าได้ลงทุนเท่า ๆ กัน

ความขัดแย้งตามแนวคิดทางจิตวิทยา

แนวคิดทางจิตวิทยาได้อธิบายความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกี่ยวข้องในกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่าสองอย่าง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ตัวอย่างเช่น ในสังคมที่ยอมรับในคู่สมรสเดียวกันหรือระบบฟัวเดียวเมียเดียว ผู้ชายไม่สามารถจะแต่งงานกับผู้หญิง 2 คนในเวลาเดียวกัน ไม่ว่าผู้หญิงนั้นจะสวยอย่างไรก็ตาม นักธุรกิจอาจมีปัญหาในการตัดสินใจว่าจะเลือกจ้างพี่น้องที่จีเกียหรือจะจ้างคนอื่นที่ฉลาดและขยัน ทหารในแนวรบอาจมีปัญหาว่จะทำอย่างไรดีระหว่างความปรารถนาที่จะวิ่งหนีกับความกลัวที่จะเสียหน้า การตอบสนองในกรณีที่กำลังมานี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่เป็นไปด้วยกัน

1. ความขัดแย้งภายใน 4 ระดับ

เมื่อความต้องการสองอย่างไปด้วยกันไม่ได้ ก่อให้เกิดความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นได้ใน 4 ระดับ ได้แก่

1.1 ระดับที่พฤติกรรมปรากฏชัด เช่น คนถูกกระตุ้นหรือถูกยั่วยุให้รับ หรือให้หนีจากของต้องห้ามบางอย่าง เช่น ลินบน

1.2 ระดับคำพูด เช่น คนต้องการที่จะพูดความจริงแต่กลัวที่จะทำให้อีกคนหนึ่งขุ่นเคือง

1.3 ระดับสัญลักษณ์ เช่น คน ๆ เดียวอาจมีความคิดหลาย ๆ อย่างต่อสิ่งเดียวกัน แต่ความคิดเหล่านั้นไม่สอดคล้องกัน

1.4 ระดับอารมณ์ เช่น การตอบสนองภายในร่างกายเกี่ยวกับความกลัวกับการย่อยอาหารเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งเป็นความขัดแย้งทางอารมณ์

ความขัดแย้งตามแนวคิดทางจิตวิทยาเกิดขึ้นเพราะการตอบสนองเพื่อต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้กับการตอบสนอง เพื่อต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์อีกอย่างหนึ่ง ไม่ว่าการตอบสนองนั้นจะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่ปรากฏชัดด้วยคำพูดด้วยสัญลักษณ์หรือโดยอารมณ์ คนในสังคมนั้นนอกจากจะถูกกดดันต่าง ๆ จากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่แล้ว เขายังต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ อีกด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งของบุคคล

ในทางจิตวิทยาถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของมนุษย์โดยเชื่อว่าไม่มีความผิดปกติทางจิตชนิดใดเกิดขึ้นโดยปราศจากความขัดแย้ง ความรุนแรง

ทางอารมณ์เป็นผลมาจากความขัดแย้งของความคิดต่าง ๆ ที่ไปด้วยกันไม่ได้ นอกจากนั้น ความขัดแย้งทางจิตวิทยาส่งผลต่ออาการทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การสมรส การศึกษา ความล้มเหลวในอาชีพ อาชญากรรม ยาเสพติด และโสเภณี เป็นต้น นักจิตวิทยาสนใจการพัฒนาของบุคคลและความสนใจของบุคคลเนื่องจากมนุษย์มีความสนใจไม่เหมือนกัน ดังนั้น ความขัดแย้งทางสังคมจึงเป็นผลมาจากความขัดแย้งระหว่างความสนใจของบุคคล

2. บุคลิกภาพแห่งความขัดแย้ง

Kurt Lewin (1997, p. 265) นักจิตวิทยาชาวเยอรมันได้ศึกษาและวิเคราะห์บุคลิกภาพของคนอย่างกว้างขวาง โดยจำแนกความขัดแย้งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

2.1 เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองชอบ เช่น เด็กต้องเลือกขนมอย่างใดอย่างหนึ่งจากขนมสองอย่างที่ตนเองชอบ ความขัดแย้งแบบนี้ต่อมาเรียกว่า แบบเข้าใกล้-เข้าใกล้ (approach-approach conflict)

2.2 เมื่อบุคคลพบกับเป้าหมายสองอย่าง ซึ่งเป้าหมายทั้งสองนี้เป็นทั้งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ เช่น เด็กต้องทำงานที่ตนเองไม่ชอบเพื่อที่จะได้รับรางวัล ในสถานการณ์ที่โอนไปเอียงมาเช่นนี้ เด็กอาจจะทำงานให้น้อยลง ไม่เอารางวัลหรือหาทางเลี่ยงอย่างอื่น ความขัดแย้งแบบนี้ต่อมาเรียกแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง (approach-avoidance conflict)

2.3 เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองไม่ชอบทั้งคู่ เช่น เด็กต้องทำงานที่ตนเองไม่ชอบโดยถูกขู่ว่าจะถ้าไม่ทำจะถูกทำโทษ ความขัดแย้งแบบนี้ต่อมาเรียกว่าแบบหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง (avoidance-avoidance conflict)

2.4 ต่อมาได้เพิ่มความขัดแย้งชนิดที่สี่เข้ามาโดยเรียกว่าแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยงทวิคูณ (double approach-avoidance conflict) ความขัดแย้งแบบนี้จะพบในสถานการณ์ที่มีเป้าหมาย 2 อย่าง ซึ่งเป็นทั้งที่ตนชอบและไม่ชอบ ตัวอย่างเช่น ชายคนหนึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะแต่งงานกับผู้หญิงคนใดจากผู้หญิงสองคนที่ตนเองชอบ ซึ่งอาจทำได้ไม่ยากนักเพราะเป็นความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-เข้าใกล้ แต่เหตุการณ์มิได้เป็นเช่นนั้น ชายคนนี้ไม่สามารถตัดสินใจได้เพราะเขามีความรู้สึกทั้งรัก ทั้งกลัวผู้หญิงสองคนนี้ ดังนั้น เขาจึงอยู่ในความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยงทวิคูณ

จากแนวคิดที่กล่าวมาในข้างต้น แนวคิดเดิมเห็นว่า ไม่ควรให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กร เพราะจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจาก

ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจ และไม่ติดต่อสื่อสารกัน แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะกำจัดหรือทำลายให้หายไปจากองค์กรได้ การมีความขัดแย้งก็มีทั้งประโยชน์และโทษ ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และแนวคิดสมัยใหม่เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากความขัดแย้งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัว เกิดเป็นแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน หรือพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) หมายถึง กระบวนการของการจัดการความขัดแย้งที่จะพยายามลดหรือยับยั้งผลกระทบในเชิงลบ และเพิ่มผลเชิงบวกของความขัดแย้ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กลุ่มหรือแต่ละฝ่ายเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และลดผลกระทบ หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อฝ่ายต่าง ๆ ให้น้อยลง เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการรักษาความสงบภายในประเทศในกรณีเกิดการรัฐประหาร เป็นการเพียงการรักษาสถานการณ์ แต่มิใช่การแก้ปัญหาอย่างแท้จริง

Rahim (2002, p. 208) เสนอแนวทางในการดำเนินการจัดการความขัดแย้ง สามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. การหลีกเลี่ยงกลบเกลื่อน หมายถึง การบริหารความขัดแย้งโดยใช้วิธีการหลีกเลี่ยง การเผชิญหน้าในเหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง มีการกลบเกลื่อนเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น ถ่วงเวลาไว้ชั่วคราวเพื่อรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน ผู้บริหารวางเฉยลอยตัวเหนือความขัดแย้ง และพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ไขความขัดแย้งแทน การปิดหู ปิดตา ไม่นำพาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ๆ โดยปล่อยให้หายไปตามกาลเวลา แก้ปัญหาความขัดแย้งตามความเห็นของผู้อื่น ไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง มักคิดเสมอว่าปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระมีปัญหาคือสำคัญกว่ารอการแก้ไข บรรเทาความโกรธ หรืออคติที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหา และผู้บริหารถ่วงเวลาเพื่อรวบรวมข้อมูลก่อนแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. การปรองดอง ประนีประนอม หมายถึง การบริหารความขัดแย้งโดยที่ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้พิจารณาร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย ให้ทุกฝ่ายลดความต้องการ และยอมรับข้อผิดพลาดของตนบ้าง ยึดการให้ความร่วมมือโดยไม่ยึดมั่นรักษาแต่ผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่าย

เดียว หากวิธีแก้ปัญหาก็ไม่เป็นอุปสรรค และทั้งสองฝ่ายต่างยอมรับได้ นำปัญหาข้อขัดแย้งมาพิจารณาโดยพยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทาง มีการเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูล และตรวจสอบความคิดที่แตกต่างกันเพื่อยอมรับ และแก้ความขัดแย้ง การแลกเปลี่ยนที่ทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อให้ตกลงกันได้ แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน เน้นความสามัคคีปรองดอง โดยให้สมาชิกพูดคุยเฉพาะประเด็นที่เห็นด้วยเพื่อระบายออก ดำเนินการในสิ่งที่สามารถทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด พบปะ พูดคุยอภิปรายกับกลุ่มต่าง ๆ เพื่อลดความรุนแรงจากปัญหา และดำเนินการให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่ายโดยไม่เน้นคุณภาพการแก้ปัญหา

3. การเจรจาต่อรองใกล้เคียง หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผู้บริหารต่อรอง และมีข้อแลกเปลี่ยนให้แก่คู่กรณี การใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามในการคลี่คลายหรือแก้ปัญหา ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันเป็นอันดับแรกมากกว่าวิธีการรวมความต้องการของคู่กรณีเข้าด้วยกัน แยกกลุ่มขัดแย้งออกจากเหตุการณ์ทันทีทันใดเพื่อดำเนินการใกล้เคียง และปรับทัศนคติ เน้นเป้าหมายสิ่งที่เห็นร่วมกันและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสร้างการยอมรับ มีไมตรีจิต มีเหตุผล ให้ความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเองในการเจรจา

4. การบังคับเอาชนะ หมายถึง การบริหารความขัดแย้งโดยผู้บริหารจะใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้งโดยการลงมติ การใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีการแก้ปัญหาโดยรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียว มีการพิจารณา และเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง และเปิดเผยการให้ฝ่ายหนึ่งชนะอันเนื่องมาจากการมีอำนาจที่เหนือกว่า การใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจผู้อื่น มีการแก้ปัญหาเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของงาน แก้ความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูกต้อง และดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเร่งด่วนในประเด็นที่สำคัญ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 59) ได้เสนอแบบของการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีการเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาก็ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการ

ผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ไขแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะ และข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายวิธีการ และการวางแผนระยะยาว

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่เห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้อีกฝ่ายพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมรับตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อจะทำ ความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ หรือยอมตาม อีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นแบบการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อควมมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการ หรือความ คาดหวังของคนอื่น การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือ ต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่ผู้อื่นไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินงานตามคำสั่งหรือนโยบายผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสว่ให้พ้นหรือเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหา บุคคลที่จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความ ต้องการของคนอื่น การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือ เป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืนแมว หรือแบบ Give-and-Take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

Everard and Morris (1990, p. 107-109) ได้เสนอแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำตัวให้อยู่เหนือปัญหา ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ

2. การกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อย และให้การปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกับขาดจุดยืนของตนเอง และไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย โดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหา หรือการค้นหาความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการ และคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. แบบการต่อสู้ (Fighting) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนเองว่าถูกต้อง และมุ่งโจมตีผู้อื่นเป็นการใช้วิถีภาวะตำแหน่งหน้าที่ที่เหนือกว่าสั่งให้คนอื่นปฏิบัติตาม การแสดงพฤติกรรมแบบนี้ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

5. แบบการแก้ปัญหา (Problem-solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งงานอยู่ในระดับสูงเป็นการค้นหาแนวการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินงานจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและสร้างสรรค์ แต่อาจทำให้เสียเวลากำลัง กำลังคิด และการตัดสินใจ

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุหลายประการ การทราบสาเหตุของความขัดแย้ง ย่อมนำมาซึ่งความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งมีผู้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2550, หน้า 234-235) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานอาจขาดความเข้าใจในระบบการดำเนินงานขององค์กร อาจเป็นเพราะขาดประสบการณ์ในการทำงาน หรือการติดต่อสื่อสารที่สามารถทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือสารที่บิดเบือน ไปจากความเป็นจริง เพราะพูดมีหลายองค์ประกอบที่ทำให้สารเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ทั้งสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง และวิธีการพูด สามารถสื่อสารหรือทำให้ผู้รับสารตีความไปได้้อย่างหลากหลาย การดำเนินงานที่ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งในองค์กรต่อไป

2. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชามีความห่างไกลอาจเป็นลักษณะ แนวทางการดำเนินงานที่ขัดขวางมิให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกัน ได้อย่างใกล้ชิด อาจเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการปรับปรุงระบบการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น หรือการพบปะถามไถ่เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

3. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและปกครองคนของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารไม่เป็นผู้รอบรู้ ไม่มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ใช้อำนาจ ขาดความยุติธรรม และเอาแต่ใจ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาดูแคลน และเป็นผู้บังคับบัญชาที่ไม่น่าเชื่อถือ และเสี่ยงต่อการเกิดการต่อต้านจากผู้ได้บังคับบัญชาได้

4. ผลประโยชน์หรือความสนใจที่แตกต่างกัน ทั้งเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นกฎตายตัวว่า เมื่อใดก็ตามที่ผลประโยชน์หรือความสนใจเกิดขึ้น และมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความต้องการที่ไม่สอดคล้องกันก็จะทำให้เกิดเป็นปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้ เว้นแต่จะสามารถอธิบายให้ทั้งสองฝ่ายหรือหลายฝ่ายเข้าใจถึงเหตุผล และสามารถยอมรับในการตัดสินใจ

5. ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความคิดเห็นของคนเกิดขึ้นจากประสบการณ์ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ความสนใจ จุดหมายของชีวิต คุณธรรมที่ยอมรับนับถือ ตลอดจนค่านิยม ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ย่อมจะเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 187-190) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย

ได้รับความก้าวหน้าหรือผลประโยชน์ตามที่ต้องการด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่งสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญมี 6 ประการ

1. ความไม่พอเพียงของทรัพยากร ทำให้เกิดการแข่งขัน แย่งชิง เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จนบางครั้งละเลยความรู้สึกและความสัมพันธ์ของทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

2. ลักษณะของงานที่ต้องพึ่งพากัน ถ้าหน่วยงานหรือบุคคลกลุ่มใดมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ความขัดแย้งก็จะมีแนวโน้มแปรผันและรุนแรงมากขึ้น

3. การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4Cs” คือ

- 3.1 Correct เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง ไม่ปิดบังซ่อนเร้น
- 3.2 Clear ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง
- 3.3 Concise ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร
- 3.4 Complete เนื้อหาจะต้องมีความสมบูรณ์ ไม่ตกหล่นสาระที่มีความสำคัญ

4. ความคลุมเครือในเรื่องขอบเขตของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน และความซ้ำซ้อนของการมอบหมายงานของผู้บริหาร

5. คุณลักษณะของแต่ละบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความคิด ความคาดหวัง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ ความพึงใจที่แตกต่างกัน

6. บทบาทและหน้าที่ เนื่องจากแต่ละท่านได้รับบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไปในสถานการณ์นั้น ๆ นอกจากนี้ภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับก็แตกต่างกันไป ดังนั้นแนวคิด หลักคิด และบทบาทของแต่ละบุคคลที่ต่างกัน จึงเป็นเหตุของความขัดแย้งได้อย่างเป็นปกติ

Robbins (1983, p. 337-338) ให้สาเหตุของความขัดแย้งว่า เกิดจากสาเหตุ 8 ประการ คือ

- 1. ความเป็นกันเอง
- 2. การพึ่งพาอาศัยทรัพยากรร่วมกัน

3. ความแตกต่างในเกณฑ์ประเมินผลและระบบการให้รางวัลตอบแทน

4. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน

6. ความไม่เหมาะสมในบทบาท

7. ความไม่พอใจในบทบาท

8. การบิดเบือนข่าวสาร

Katz & Kahn (1978, p. 164) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

Duke (1976, p. 238) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. การเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้า และทรัพยากรต่าง ๆ

2. เกียรติ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ

3. การควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ

4. ค่านิยม

5. บทบาท

6. วัฒนธรรม

7. ผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกัน หรือตรงกันข้าม

Pnueman & Bruehl (1982, p. 35) ได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ตัวบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้ง เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางการศึกษา ศาสนา ค่านิยม วัฒนธรรม และประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีปฏิกิริยา พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเองแบบฉบับของบุคคล อาจพิจารณาได้ ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา คาร์ล จุง ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นต้นให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบโต้เถียง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าวแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธภาพ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบดัดกับผู้ตาม ปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่าง คือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่าง

1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. การสื่อสารระหว่างกันที่ไม่ดี การสื่อสารที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของสารกระบวนการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร สื่อ และผู้รับสาร เช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์ คลุมเครือ ไม่ชัดเจน หรือมีทักษะในการสื่อสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้ในการทำงานเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับสาร เช่น ความสามารถในการแปลความหมายของสารที่ได้รับ หรือความเข้าใจต่อสารของผู้รับสาร ซึ่งเมื่อเกิดการตีความความหมายที่ผิดเพี้ยนไปจากผู้ส่งสารย่อมเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจากความไม่เข้าใจระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร

3. สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัดความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลในองค์การ เป็นต้น

ประเภทของความขัดแย้ง

Hellriegel and Slocum (1984, p. 478) แบ่งประเภทความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือ การที่บุคคลเกิดความขัดแย้งในตัวเองขึ้นเมื่อต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ

ความขัดแย้งประเภทได้-เสีย (Zero sum conflict) นั่นคือ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้มากเท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งจะเสียมากเท่านั้น หรือพูดได้ว่าผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ ซึ่งอาจจะเป็นความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะต่อรอง มีตัวกระตุ้นทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยคู่ขัดแย้งจะพยายามเอาประโยชน์ ให้ได้มากที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

Luthans (1983, p. 380-381) ได้ให้ทัศนะในเรื่องลักษณะของความขัดแย้งในองค์กร แบบดั้งเดิม มี 4 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ

3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, หน้า 63) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group conflict) ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) ซึ่งเกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง 2 ตำแหน่ง หรือสวมหมวก 2 ใบ ซึ่งไม่สามารถจะตัดสินใจว่าจะละส่วนไหนแล้วเอาส่วนไหนเมื่อถึงเวลาต้องเลือก

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority conflict) ซึ่งเกิดจากการแสดงบทบาทผู้บังคับบัญชาหรือคนที่มีอำนาจมากกว่า ไม่สามารถที่จะสนองผู้มีอำนาจได้ในคราวเดียวกัน

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น (Issue conflict) ซึ่งเกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันแตกต่างกัน มีเป้าหมายวิธีการที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหาที่หนึ่ง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group conflict) ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ (Function conflict) ซึ่งเกิดจากการที่จะไปบรรลุเป้าหมายของอีกกลุ่ม/ฝ่ายหนึ่ง แต่ไปกระทบอีกกลุ่มหนึ่งที่เป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายจัดหาพัสดุ ต้องการที่จะประหยัดงบประมาณ แต่ฝ่ายวางแผนพยายามคิดวิธีทำงานที่ดีกว่าจำเป็นจะต้องใช้พัสดุจำนวนมาก ซึ่งแต่ละฝ่ายนั้นมีจุดหมายที่แตกต่างกัน

2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical conflict) ซึ่งเกิดจากกลุ่มสนใจในแต่ละระดับชั้นขององค์กรดิ้นรนแข่งขัน เพื่อจะเอาประโยชน์จากองค์กรซึ่งแต่ละชั้นแข่งขันที่จะเสนอก่อนใคร

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ (Line VS. Staff Conflict) ซึ่งจะปรากฏให้เห็นกันมาในลักษณะที่อีกฝ่ายแนะนำ อีกฝ่ายก็ดูเหมือนว่าเข้ามาก้าวล่วงงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ อภิปรายอย่างฝ่ายเสนอแนะของฝ่ายบังคับบัญชาทำให้ดูว่าฝ่ายที่ถูกเสนอแนะทำงานไม่ดี

พรนิชา ปัญญาแวว (2553, หน้า 46) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งของเรื่องการทำงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถจัดหาสินค้าให้แก่ฝ่ายขายได้ทันเวลา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากรมักเกิดบ่อย ๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พลัง และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์การจัดสรรให้ไม่เพียงพอ

3. ความขัดแย้งในเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน เช่น นโยบายการจำกัดสินเชื่อของฝ่ายเครดิตย่อมขัดกับนโยบายการเพิ่มยอดขาย หรือนโยบายการผลิตสินค้าต้องการเน้นคุณภาพ แต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นต้น

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2533, หน้า 31-33) ได้สรุปลักษณะของความขัดแย้งไว้ 4 ลักษณะ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานธรรมชาติที่จะต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคลทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญา แนวความคิด ฯลฯ นอกเหนือจากนี้อาจมีสาเหตุมาจากองค์การเองที่มอบหมาย

งานโดยมิได้คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ทำให้เกิดการแข่งขันกันของบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เช่น การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากทุกคนต่างอยากมีสถานภาพ มีชื่อเสียง และความเคารพนับถือ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกัน บุคคลที่ปฏิบัติงานภายในองค์การอาจไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลและร่วมงานอื่น ๆ หรือเกิดเป็นความขัดแย้งต่อองค์การ สาเหตุส่วนหนึ่งอาจมาจากการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม หรือได้บุคคลที่ไม่ได้มีความสามารถมากพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกัน องค์การประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เกิดขึ้นจาก 2 สาเหตุหลัก คือ การแข่งขันทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัด และรูปแบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ ในวงการธุรกิจจะเห็นได้ชัดว่าเป็นกลุ่มที่มีการแข่งขันกันในระดับที่สูง ต้องมีการแย่งตลาด แย่งฐานลูกค้า เพื่อรายได้ในการดำเนินธุรกิจ หากองค์การไม่สามารถแข่งขันได้ก็มีโอกาสที่จะพบกับความเสียหาย และเกิดภาวะล้มละลายจนต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด องค์การใดที่มีความสามารถในการแข่งขันก็จะประสบความสำเร็จและยืนหยัดในวงการธุรกิจอย่างเข้มแข็ง

จากข้อความในข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งสามารถแบ่งแยกประเภทและลักษณะของความขัดแย้งออกได้เป็นหลายประเภทและหลายลักษณะ ทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกัน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อองค์การ และความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นล้วนทำให้้องค์การเกิดปัญหา และเรื่องยุ่งยากในการทำงาน ยิ่งโดยเฉพาะในวงการธุรกิจที่ความขัดแย้งมีโอกาสทำให้้องค์การประสบความล้มเหลว ล้มละลาย และเลิกกิจการไปในที่สุด มากไปกว่านั้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน และพัฒนาตนเองของทั้งบุคคล กลุ่ม หรือองค์การด้วยเช่นกัน

กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือภายในองค์การส่วนมีลำดับขั้นตอนที่เป็นกระบวนการทั้งสิ้น ดังที่นักการศึกษาทั้งหลายได้กล่าวไว้ ดังนี้

Filley (1975, p. 72-74) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งหรือสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ประกอบด้วยคุณลักษณะทางสังคมและความสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง 9 ประการ

1. ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ ต่างฝ่ายต่างไม่ทราบว่าตนมีหน้าที่หรือขอบข่ายงานอะไรบ้าง ขาดความชัดเจนของตำแหน่งงาน มีภาระงานซ้ำซ้อนกัน มีเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันมากขึ้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายไม่สอดคล้องกัน เช่น การเข้าถึงทรัพยากรที่ต่างกัน การได้รับค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน หรือเป็นการแข่งเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายเพื่อให้ฝ่ายของตนเองได้รับผลประโยชน์ และอีกฝ่ายไม่ได้รับอะไรเลย

3. อุปสรรคในการสื่อสาร ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อ การสื่อสารมีอุปสรรค กล่าวคือ ต่างฝ่ายต่างไม่มีโอกาสได้สื่อสารกับอีกฝ่าย หรือมีโอกาสน้อยมากที่จะได้ปฏิสัมพันธ์กัน จึงทำให้การสื่อสารระหว่างกันมีความคลาดเคลื่อน และอาจก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งได้โดยง่าย

4. การพึ่งพากันของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้งานสำเร็จ หรืออีกฝ่ายจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ย่อมทำให้อีกฝ่ายรู้สึกเสียเปรียบ และเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นได้

5. ความแตกต่างในองค์การ การแบ่งชนชั้น สายงาน ลำดับชั้นบังคับบัญชาให้มีความแตกต่างกันมาก หรือมีความซับซ้อนจะทำให้การสื่อสารหรือการดำเนินงานที่ยุงยาก ทำให้ขาดความเข้าใจในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน หากการดำเนินงานยังมีความซับซ้อนมา โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็จะยิ่งเพิ่มขึ้น

6. การที่ฝ่ายต่าง ๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการที่ฝ่ายต่าง ๆ จำเป็นต้องตัดสินใจในการดำเนินงานร่วมกัน มีโอกาสที่แต่ละฝ่ายจะเกิดความสับสน ดังเลในการตัดสินใจเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับตนเอง องค์การ หรือหน่วยงานของตน เมื่อมีการตัดสินใจโดยมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตน หรือหน่วยงานของตนเอง ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

7. ความต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดขึ้นได้สูง หากต้องให้ทั้งสองฝ่ายตกลงในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยการเห็นพ้องเป็นเอกฉันท์ ซึ่งเป็นการยากที่ทุกฝ่ายจะเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ทุกมติที่มีการเสนอ

8. ความเคร่งครัดของกฎที่ต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นหากมีการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการต่อต้าน เนื่องจากไม่มีอิสระในความคิด ไม่มีอิสระในการทำงาน และจะเกิดเป็นความขัดแย้งในลำดับต่อไป

9. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไขหรือยังแก้ไขไม่แล้วเสร็จ จะทำให้ความขัดแย้งที่มีอยู่สะสมเพิ่มมากขึ้น และเป็นคล้ายกับระเบิดเวลาที่พร้อมจะทำลายตัวเองได้ทุกเมื่อ และสามารถก่อความเสียหายให้กับการดำเนินงาน กิจกรรม หรือองค์กรได้

ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้

การรับรู้สภาพการณ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้สองทาง ทางหนึ่งรับรู้ในเหตุการณ์อย่างถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เช่น เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สถานการณ์ว่ามีลักษณะคุกคาม และฝ่ายตนมีโอกาสจะแพ้ ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีวิธีแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้ การรับรู้สองทางนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจริง ๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกถูกคุกคาม ให้อับ หรือถูกแสดงพฤติกรรมกดดัน จะเกิดเป็นความเครียดและวิตกกังวล หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกไม่ไว้วางใจอีกฝ่ายก็เลือกที่จะให้ข้อมูลหรือหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูล เพราะเกรงว่าอีกฝ่ายจะนำไปบิดเบือน และใช้ในการโจมตีตนเอง

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด

เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัด เป็นผลมาจากการรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งหรือรู้สึกถึงความขัดแย้งเกิดขึ้นจริง ๆ หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีการขัดขวาง ยับยั้ง หรือหาหนทางสกัดกั้นการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะทำให้แสดงพฤติกรรมความขัดแย้งออกมา เช่น การก้าวร้าวหรือการป้องกันตนเอง

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง

เป็นการทำให้พฤติกรรมของการขัดแย้งหายไปหรือลดลง อาจทำได้หลายอย่าง เช่น ทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ หรืออาจเป็นการตอบแทนทั้งสองฝ่ายโดยเท่าเทียมเพื่อให้ปัญหาความขัดแย้งลดลงหรือหายไป

ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างหนึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคต และจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากเป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ ก็จะทำให้เกิดการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา เพราะฝ่ายที่แพ้ก็น่าจะเป็นผู้ชนะ และมีการแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ไว้วางใจกัน ซึ่งจะส่งผลถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 92) ได้เสนอว่า ก่อนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งใด ๆ สิ่งหนึ่งที่จะต้องทำคือ ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำข้อตกลงเบื้องต้น กล่าวคือ ยอมรับว่ามีปัญหาอยู่จริง มีความขัดแย้งเกิดขึ้น และมีการตัดสินใจที่จำเป็นจะต้องกระทำร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา มีจุดมุ่งหมายในการตอบข้อปัญหา 3 ข้อสำคัญ คือ

- 1) ความขัดแย้งคืออะไร สิ่งไหนเป็นปัญหา สิ่งไหนไม่ใช่ปัญหา เพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
- 2) สาเหตุของความขัดแย้งคืออะไร
- 3) ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับใด และใครเป็นผู้มีความขัดแย้งระหว่างกัน

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจเลือกวิธีที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งควรพิจารณา ดังนี้

- 1) ขอบเขตของความขัดแย้ง
- 2) ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง
- 3) ความเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การประชุมเพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารลงมือแก้ไขด้วยตนเอง ปรีกษา ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ขั้นที่ 3 การกำหนดทางเลือกที่จะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ อาจเป็นการระดมความคิดของทุกคน จากทุก ๆ ฝ่าย เพื่อสรรหา เสนอแนะ พิจารณา วิเคราะห์ และหาความเป็นไปได้ในการดำเนินการแก้ไขปัญหา

ขั้นที่ 4 การทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกต่าง ๆ ในขั้นที่ 3 อาจเป็นการลงคะแนนหรือความคิดเห็นของทุก ๆ คนเพื่อเป็นข้อยืนยันในการตัดสินใจเลือกดำเนินการในการแก้ไขปัญหายังไง อาจเป็นแนวทางที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันแล้วว่า เป็นแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ง่าย หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเลือกทางเลือก เป็นการเลือกทางเลือกในการดำเนินการแก้ไขปัญหามาได้จากขั้นที่ 4 โดยเป็นการเลือกทางเลือกสุดท้ายที่เหลืออยู่เพียงทางเลือกเดียว ซึ่งการจะเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งนั้น จำเป็นต้องได้รับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันจากทุกฝ่าย หรืออาศัยการลงคะแนน และได้รับมติเป็นเอกฉันท์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

ขั้นที่ 6 การวางแผนเพื่อปฏิบัติ นำทางเลือกที่ได้จากขั้นที่ 5 มาวางแผนในการดำเนินการมอบหมายภาระงานต่าง ๆ ให้แต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้แล้วเสร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และอยู่ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

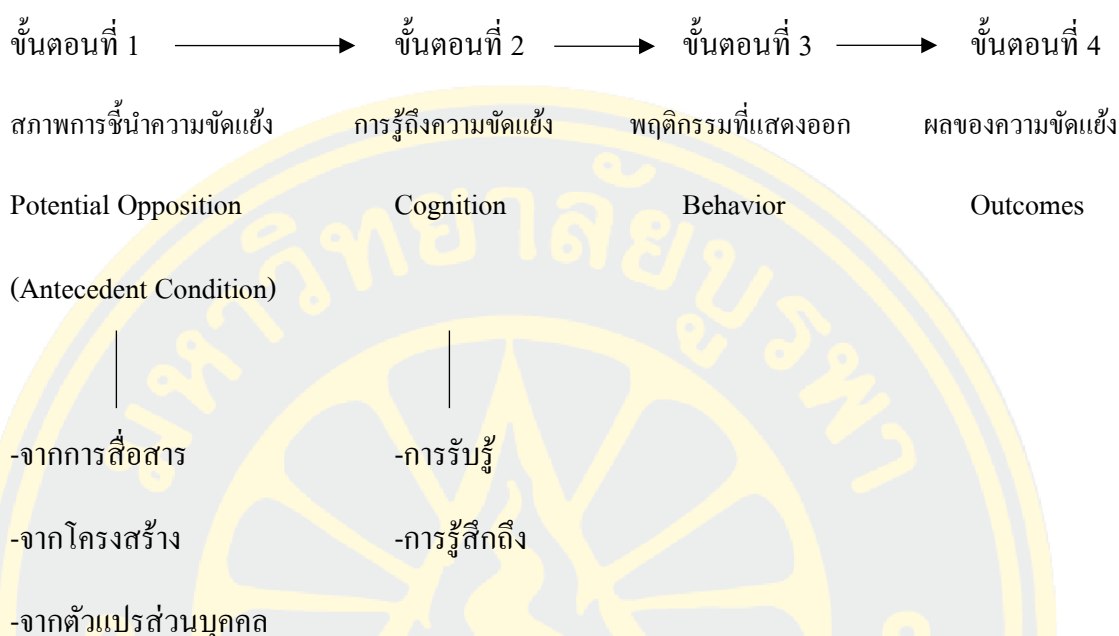
ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ในขั้นที่ 6 ไปปฏิบัติจริง เพื่อแก้ไขปัญหาคัดแย้ง

ขั้นที่ 8 การประเมินผล แบ่งออกได้เป็นการประเมินผล 2 ระดับ คือ การประเมินผลแผนการดำเนินงานว่าสามารถดำเนินงานได้จริงหรือไม่ สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ได้ หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ จำเป็นจะต้องนำข้อมูลที่ได้ไปวางแผนในขั้นที่ 6 ใหม่ ระดับที่สองเป็นการประเมินผลของการดำเนินการตามแผนว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่

ขั้นที่ 9 การติดตามผล เป็นการติดตามผลของการแก้ไขปัญหาคัดแย้งว่าสามารถแก้ไขปัญหาก็จริงหรือไม่ มีอุปสรรคหรือข้อบกพร่องในการดำเนินการอย่างไร หรือมีปัญหาใหม่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับการแก้ไขปัญหาก็อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

Robbins (1978, pp. 67-75) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนศักยภาพของการเป็นปฏิปักษ์กัน หรือสถานการณ์ซึ่งนำความขัดแย้ง ขั้นตอนการรู้ถึงความขัดแย้ง ขั้นตอนพฤติกรรมที่แสดงออก และขั้นตอนสุดท้ายคือผลของความขัดแย้ง ซึ่งความสัมพันธ์

ของกระบวนการทั้ง 4 ปรากฏดังรูปภาพที่ 3 แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins



ภาพที่ 3 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนจากภาพที่ 3 มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สักยภาพของการเป็นปฏิปักษ์กัน (Potential Opposition) เป็นขั้นแรกของกระบวนการ ความขัดแย้ง คือ การมีสภาพการณ์นำ (Antecedent Conditions) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร โครงสร้าง และตัวแปรส่วนบุคคล

1. การสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้งไม่ได้เกิดจากการติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ดีมีคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด และสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร แบบของผู้นำ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพึ่งพากัน ระบบการให้รางวัล ฯลฯ

3. ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคล บุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ขอบว้างอำนาจ ไม่

ยอมฟังใคร เห็นว่า ตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 2 การรับรู้ (Cognition) หากสถานการณ์ในขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจแล้ว ศักยภาพของการเป็นปฏิปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในขั้นตอนที่ 2 สภาพการณ์ในขั้นตอนที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้งหากบุคคลรู้สึกว่ามันถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นำ หรือการรู้ว่าสภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตนเป็นการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict)

ขั้นตอนที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) การที่คนรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งนั้น หากยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของ ความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อฝ่ายใดแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้ อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดง ความขัดแย้งอย่างเปิดเผยที่จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดง ความก้าวร้าว การใช้กำลังกาย การใช้ความรุนแรง เป็นต้น เมื่อความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็จะพยายามจัดการกับความขัดแย้งโดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อ จัดการกับความขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและมีประโยชน์ เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น หรืออาจเป็นผลเสียและไม่ มีประโยชน์ เช่น การแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

พฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง

เมื่อมนุษย์พบเจอกับความขัดแย้งย่อมจะเกิดปฏิกิริยาที่ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมา โดยพฤติกรรมเหล่านั้นอาจเป็นไปด้วยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ ซึ่งหมายความว่า มนุษย์สามารถควบคุมการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้ง หรือปล่อยให้พฤติกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นโดยเป็นไปตามธรรมชาติ

Follet (1924, p. 564) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นได้ทั้งคุณและโทษ ซึ่งฟอลเลทได้เสนอแนวทางจัดการความขัดแย้งไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การเอาชนะ (Domination) หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ โดยการทำให้อีกฝ่ายกลายเป็นผู้แพ้ด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม ถือเป็นวิธีที่ใช้เวลารวดเร็วในการจัดการความขัดแย้ง แต่ก็เป็วิธีที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในการจัดการความขัดแย้ง

2. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุด เป็นวิธีการที่ต่างฝ่ายต่างลดความขัดแย้งลง มุ่งหวังให้เกิดความสงบสุข หรือสันติ โดยอาจเป็นการลดความต้องการของฝ่ายตนเองลงเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรได้

3. การบูรณาการ (Integration) เป็นการนำเอาความคิดของทั้งสองฝ่ายมาบูรณาการผสมผสานกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ไปอย่างเสมอภาค โดยวิธีนี้เป็นวิธีในการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผลหรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Johnson & Johnson (1987, p. 96-99) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งใช้มิติความสัมพันธ์และเป้าหมาย โดยมีแนวคิดว่ บุคคลที่มีความแตกต่างกันย่อมจะใช้กลยุทธ์วิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน และเชื่อว่า บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงแนวทางที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งได้ เมื่อได้พบแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยปฏิบัติ โดยสามารถจำแนกรูปแบบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ลักษณะแบบเต่า มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ถอนตัว หดหู่ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้งใด ๆ สามารถยอมที่จะทิ้งความสัมพันธ์ และผลประโยชน์ส่วนตนได้ หากทำให้ความขัดแย้งคลี่คลาย หรือสลายหายไป ไม่กล้าเผชิญหน้า แก้ไข หรือจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับต่ำ

2. ลักษณะแบบฉลาม มีลักษณะที่ชอบใช้อำนาจ กดขี่ เข่มเหงโดยอำนาจตามตำแหน่ง เพื่อให้ผู้อื่นมีความคิดเห็น หรือปฏิบัติตามคล้อยตามกับที่ตนเองได้ปฏิบัติ ไม่สนใจว่าผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นจะรู้สึกหรือมีความคิดเห็นใด ๆ กับการตัดสินใจของตนเอง คำนึงถึงเป้าหมายและประโยชน์ของการทำงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ใช้กำลังในการจัดการความขัดแย้งโดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะหมดไปหากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ

3. ลักษณะแบบคู่กัดดาหมี มีลักษณะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของการทำงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร มีการวางตัว สร้างความสัมพันธ์ ต้องการเป็นที่รัก และนับถือจากผู้ร่วมงาน สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ด้วยความรัก สนิทสนม หรือความสัมพันธ์ระหว่างกัน สามารถยกเลิกการทำงาน หรือเป้าหมายได้หากทำให้ความขัดแย้งคลี่คลาย

4. ลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอก มีลักษณะประนีประนอม สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีความมุ่งประโยชน์ส่วนตนและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยสามารถละประโยชน์ส่วนตน พร้อมทั้งใจให้ผู้อื่นละประโยชน์ของตนเอง เพื่อหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สามารถละเป้าหมายหรือความสัมพันธ์บางส่วนเพื่อหาทางออกที่จะยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5. ลักษณะแบบนกฮูก มีลักษณะสุขุม รอบคอบ มีการตัดสินใจ ได้ตรงเป็นอย่างดี เป็นลักษณะที่จะมีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เพื่อหาแนวทางในการยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยยอมเสียสละเวลาได้หาวิธีการแก้ปัญหาหรือลดความขัดแย้งนั้นมีประสิทธิภาพที่จะยุติความขัดแย้งนั้น ๆ ได้ พยายามเป็นผู้ถกประเด็นในการระบุดูหาเหตุของความขัดแย้งใด ๆ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและเป้าหมายของการทำงานในระดับสูง

Robbins (2007, p. 346-348) ได้เสนอวิธีในการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธีโดยมุ่งเน้นในการใช้วิธีแก้ปัญหาที่เน้นให้เกิดทั้งความพอใจต่อตนเอง (Assertiveness) และความพอใจกับฝ่ายอื่น (Cooperativeness) ดังนี้

1. การเอาชนะ หรือการบังคับ (Forcing) เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการใช้อำนาจ ในการบังคับเพื่อให้อีกฝ่ายยอมแพ้ หรือยอมปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ มีลักษณะเป็นการได้รับผลประโยชน์เพียงแก่ฝ่ายเดียว มีลักษณะเป็นการแก้ไขปัญหาแบบ “Win-Lose” ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถแก้ไขปัญหาได้เพียงชั่วคราว และรอวันที่ความขัดแย้งที่สะสมจะปะทุขึ้นมาเป็นปัญหาที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไป

2. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายต่างร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ร่วมกัน สามารถยุติปัญหาความ

ขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ และยับยั้งการเกิดปัญหาความขัดแย้งในอนาคต ถือเป็นลักษณะการแก้ไขปัญหาแบบ “Win-Win”

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแก้ไขปัญหาแบบถอยคนละก้าว ทั้งสองฝ่ายต่างตกลงร่วมกันที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน แต่เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งมีจำนวนมาก หรือใช้เวลานานในการแก้ไขปัญหา จึงจำเป็นต้องใช้ข้อตกลงชั่วคราว และต่างฝ่ายต่างปฏิบัติงานตามเดิม โดยไม่ต้องยุ่งเกี่ยวซึ่งกันและกัน หรือปฏิสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีลักษณะการแก้ไขปัญหาแบบ “Lose-Lose”

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแก้ไขปัญหาโดยการหลีกเลี่ยง ปล่อยปะ ละเลย มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือไม่เห็นว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น มีการตอบสนองต่อความขัดแย้งคือไม่สนใจ ไม่กล่าวถึง โดยเชื่อว่าเมื่อไม่มีการกล่าวถึงปัญหานั้น ๆ ปัญหาจะหายไปได้เอง กล่าวคือไม่เป็นการแก้ปัญหา เนื่องจากยังไม่ได้มีการพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหา หรือวิธีการแนวทางในการแก้ไขปัญหามีลักษณะในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบ “Lose-Lose”

5. การยอมตาม (Accommodating) เป็นการแก้ไขปัญหาโดยการยอมหรือเสียสละผลประโยชน์ของฝ่ายตนเองเพื่อให้ปัญหาความขัดแย้งยุติ เน้นให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหายังไม่ยั่งยืน เนื่องจากปัญหาที่แท้จริงยังคงอยู่ และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอีกได้ในอนาคต

Turner & Weed (1983, p. 128-129) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าสู้ บุคคลจำพวกนี้จะตอบสนองต่อปัญหาความขัดแย้งอย่างทันที เป็นพวกที่พยายามแก้ไขปัญหา โดยจงใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดของตนเอง จะเป็นพวกแรกที่เข้าไปเผชิญปัญหาต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ใจดีสู้เสือ เป็นบุคคลที่เน้นการเผชิญหน้า โดยใช้ธรรมาจริยที่เป็นมิตร ในการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้ง โดยยอมรับว่าปัญหานั้นเกิดขึ้นจริง และสร้างไว้เพื่อเชื่อใจแก่ผู้อื่น ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ

1.2 หันหน้าเข้าสู่ เป็นการเผชิญหน้ากับปัญหาโดยใช้อำนาจ หรือบารมีของตนเอง ในการเข้าไปแก้ปัญหา หรือปัญหานั้นเดินทางมาจนถึงจุดที่เลวร้ายที่สุด ในลักษณะไม่มีอะไรจะเสีย จึงจำเป็นจะต้องเปิดประเด็น และเป็นผู้เริ่มต้นแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2. พวกพรางตัว บุคคลจำพวกนี้จะพยายามหลีกเลี่ยงการพบเจอปัญหา ไม่มีการแสดงความคิดเห็น หรือพูดถึงเรื่องราวของปัญหาภายในองค์กร พยายามกลบเกลื่อน และปิดบังซ่อนเร้นปัญหา หรือไม่พยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นเพียงแต่ปล่อยปละ ละเลยให้ปัญหานั้นยุดิ และหายไปเอง พฤติกรรมประเภทนี้จะสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการมองเห็น หรือยอมรับว่าได้เกิดขึ้นจริง หรือหากเกิดการแก้ไข ก็อาจแก้ไขได้ไม่ตรงจุด ซึ่งส่งผลให้องค์การสูญเสียทรัพยากรไปโดยไม่คุ้มค่า

3. พวกหน่วยจู่โจม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่สนว่าใครจะคิดเห็นอย่างไรกับความคิดของตน มีเหตุผลเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นสนับสนุนแนวคิดของตน แต่เป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น หรือเป็นเพียงเหตุผลด้านเดียว หากรู้สึกอะไร หรือคิดอะไร คนเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาอย่างเต็มที่ มักเป็นคนเปิดเผย

Pnueman & Bruehl (1982, p. 48) ได้สรุปว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 พฤติกรรมต่อไปนี้

1. อยู่เฉย
2. ยุติความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุด
3. บริหารความขัดแย้ง เป็นการรักษาสภาพความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 12-28) ได้กล่าวว่า ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีสิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไข และนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. การบังคับและกดดัน จะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เช่น การใช้บทบัญญัติ ระเบียบ กฎหมายเข้ามายุติปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรืออาจเป็นการข่มขู่ บังคับให้ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ตั้งไว้

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรอง แลกเปลี่ยนข้อเสนอ หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยทั้งสองฝ่ายใช้วิธีการถอยคนละก้าวหรือการพบกันครึ่งทาง กล่าวคือ ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์และเสียผลประโยชน์ไปเท่า ๆ กัน ไม่ให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบซึ่งกันและกัน เลี่ยงการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน หรือให้สิ่งตอบแทนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ทั้งสองฝ่ายต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์ เปิดเผย และจริงใจ มีความเชื่อมั่นและเชื่อใจอีกฝ่ายว่าจะเห็นพ้องต้องกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การหารือกันต้องเป็นไปด้วยบรรยากาศในการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง หากเกิดบรรยากาศเป็นการแข่งขันแบบ แพ้-ชนะ หรือมีได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง สรุปได้ดังนี้

นันทพร สิทัง (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของครูในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า สาเหตุความขัดแย้งของครูอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพขององค์กร และพบว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ไม่แตกต่างกัน

จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่าง โดยรวมแตกต่างกัน้อย และโดยรวมแตกต่างกันมากตามลำดับ

ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ผลวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แบบประนีประนอม แบบเอาชนะ และแบบยอมตามอยู่ในระดับมาก และแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน พบว่า แบบการบริหารความขัดแย้งที่ครูต้องการมากที่สุด คือแบบผสมผสาน

สุวิทย์ บัวทอง (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผลวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มโรงเรียนดงขุย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพองค์กร และด้านการปฏิบัติงานตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นครูต่อการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษา จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษา พบว่า ภาพรวมมีการปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐพล จันทรเกิด (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ผลวิจัย พบว่า สภาพความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความขัดแย้งสูงสุด คือ ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันดับรองลงมา ได้แก่ ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และสภาพต่ำที่สุด คือ ด้านความขัดแย้งภายในตัวบุคคล และแนวทางการจัดการความขัดแย้งประกอบด้วย ด้านความขัดแย้งภายในบุคคล ได้แก่ การจัดกิจกรรมให้ทำร่วมกันบ่อย ๆ มี

การเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นที่ปรึกษาที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และให้รางวัลกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมดำเนินงานตามเป้าหมายของโรงเรียนจนสำเร็จ และเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็นในหลากหลายช่องทางเพื่อลดการเผชิญหน้ากัน เป็นต้น และด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ซักถามข้อข้องใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้น ๆ โดยให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่าย จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน

ศศิวิมล ศศิวิกุล (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียน กลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการเอาชนะ และด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง และการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครู โดยจำแนกตามเพศ และขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

Rahayu, L. and Setya, R. (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า ความขัดแย้งไม่ได้ส่งผลกระทบในด้านลบแต่เพียงอย่างเดียว แต่การมีอยู่ของความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การประยุกต์ใช้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ของโรงเรียน การจัดการความขัดแย้งมีหลายรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการจัดการความขัดแย้งได้ แต่ข้อจำกัดของการวิจัย คือ เป็นการกล่าวถึงหรือการศึกษาวิจัยการจัดการความขัดแย้งในบางกรณีเพียงเท่านั้น การประยุกต์ใช้การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนจะสามารถปรับปรุงความสามัคคี ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในโรงเรียน และเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Isabu, M. O. (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ผลวิจัย พบว่า ถึงแม้ส่วนใหญ่แล้วจะมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งอันตรายและควรหลีกเลี่ยง

แต่ในบางกรณีความขัดแย้งก็สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ได้เช่นกัน ความขัดแย้งระดับปานกลางในการทำงานสามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การแข่งขัน และกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานได้ มีหลากหลายวิธีในการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนโดยที่กลยุทธ์หรือวิธีการในการจัดการความขัดแย้งจะแตกต่างกันไปตามแต่สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดการความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องใช้ระยะเวลา และความพยายามในการจัดการความขัดแย้ง แต่ก็แลกมาด้วยบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความไว้วางใจ และความเคารพซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และเรียนรู้วิธีที่จะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นให้สามารถเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาได้

Anna, S. (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งภายในโรงเรียน รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย ผลวิจัยพบว่า ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นภายในโรงเรียน และสาเหตุหลักมาจากทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลและภายในองค์กร นอกจากนี้ผลวิจัยยังพบว่า โรงเรียนที่อยู่ในเมืองจะมีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่ายกว่าโรงเรียนที่อยู่นอกเมือง ทั้งนี้ การบูรณาการ สร้างความสามัคคี และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารความขัดแย้งเป็นไปได้ด้วยดี อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Mengistu, M. (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเมตตาเนียเล็มของกูเลลี จังหวัดแอดดิส อาบาบา ผลวิจัย พบว่า ครูบางคนมองว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม หรือความต้องการต่างกัน การขาดทักษะในการทำงานจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ นอกเหนือจากนี้ การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การลดระบบผลตอบแทนและรางวัลก็สามารถนำไปสู่สถานการณ์ความขัดแย้งได้เช่นกัน แนวทางในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นแบบผสมผสาน และการหลีกเลี่ยง รองลงมาเป็นการยอมให้ และรูปแบบที่มีการใช้น้อยที่สุด คือ การประนีประนอม และการบังคับ

Ramazan, E. (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิจัยเชิงคุณภาพ : ความขัดแย้งภายในโรงเรียน ผลวิจัย พบว่า ความขัดแย้งในระดับกลางจะส่งผลเชิงบวกในด้านของตัวบุคคล และในด้านขององค์กร ซึ่งหากผู้บริหารสามารถทำให้โรงเรียนได้รับประโยชน์จากผลของความขัดแย้งภายในโรงเรียนก็จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนได้ อย่างไรก็ตามการ

เพิ่มขึ้นของระดับความขัดแย้งก็อาจส่งผลให้เกิดผลในเชิงลบได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นครูและผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในความขัดแย้ง และจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่ดี นอกเหนือจากนี้ ความเหนื่อยล้าอันเป็นผลมาจากความขัดแย้ง ความเหนื่อยหน่าย ไม่เต็มใจทำงาน ความเครียด ความวิตกกังวล ความเหงา ความทุกข์ การถูกคุกคามต่าง ๆ ของครู จะส่งผลให้แรงจูงใจที่จะมาทำงานลดลง ประสิทธิภาพในการทำงานก็ลดลง ซึ่งแปรผันตรงกับ ความมุ่งมั่นขององค์กรเช่นเดียวกัน โดยปัจจัยที่ทำให้ระดับความขัดแย้งไม่ส่งผลไปในเชิงลบ คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติหน้าที่ และแสดงความรับผิดชอบอย่างทันท่วงที ความเหมาะสมกับองค์กร พฤติกรรมของครูและผู้บริหารตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ การทำงานเป็นทีม และความเข้าใจซึ่งกันและกัน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อมุ่งศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลวิเคราะห์สาเหตุและปรากฏการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จำนวน 7 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

- 2.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน
- 2.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน
- 2.3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านจิตวิทยาหรือพฤติกรรมองค์กร จำนวน 3 คน

โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ที่มีประสบการณ์ในการบริหารหรือแก้ปัญหาคความขัดแย้ง หรือมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากกว่า 5 ปี

2. ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 จำแนกเป็นแต่ละกลุ่ม ดังนี้

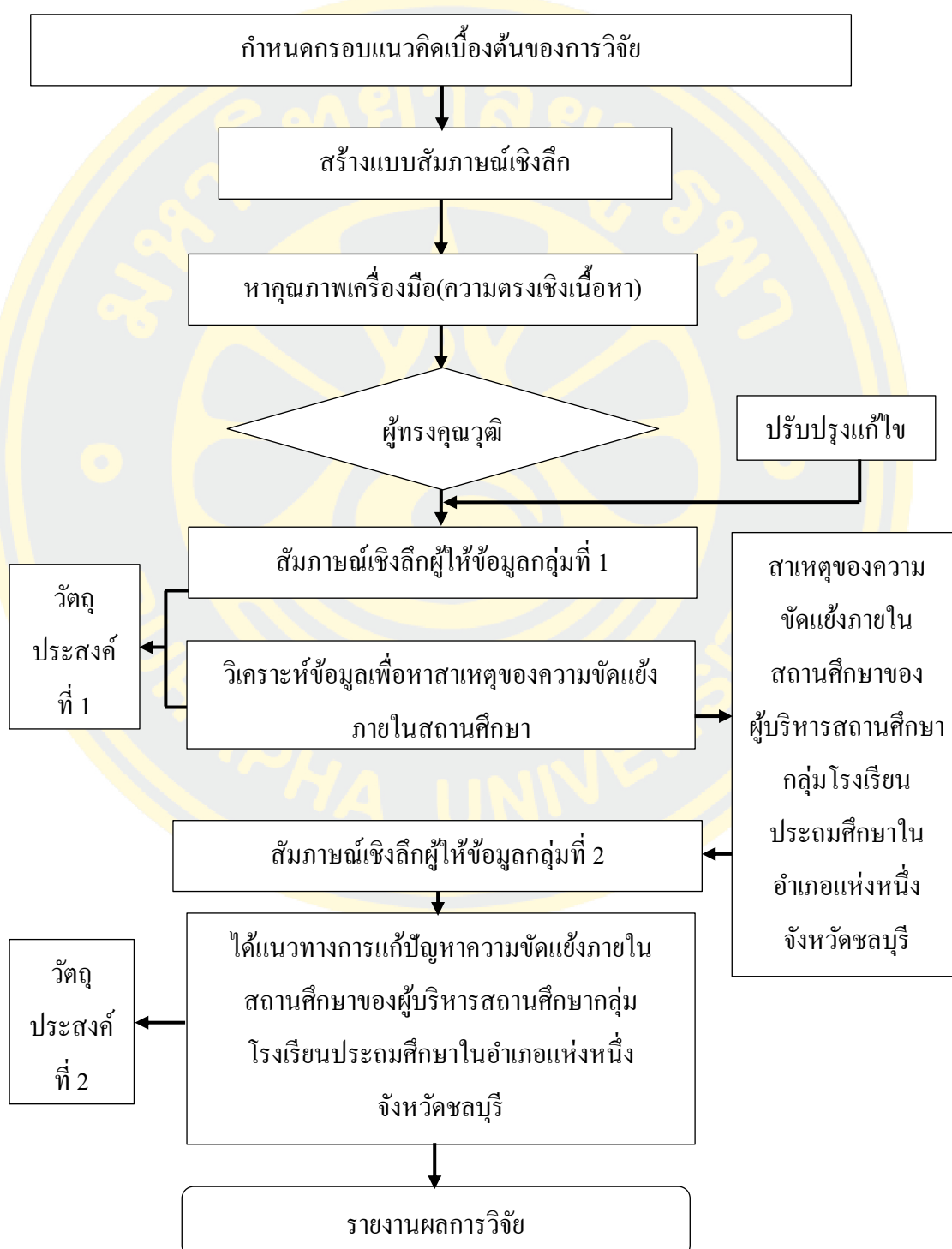
2.1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ซึ่งปฏิบัติงานในระดับอุดมศึกษา

2.2 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษากลุ่ม โรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเกษียณอายุราชการแล้ว

2.3 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านจิตวิทยาหรือด้านพฤติกรรมองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในระดับอุดมศึกษา

ขั้นตอนการวิจัย

การศึกษสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 4 ขั้นตอนการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จำนวน 7 คน (ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1)

2. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยรวบรวมและประมวลความคิดเห็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 ซึ่งแบ่งเป็นการสัมภาษณ์ทีละกลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านจิตวิทยาหรือด้านพฤติกรรมองค์กร เกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

2. สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ก่อนที่จะนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ นำมาหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้แก่

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| 2.1 ผศ. ดร.ประยูร อัมสวาสดี | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ ม.บูรพา |
| 2.2 ดร. ปุณณัฐฐา มาเชก | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ ม.บูรพา |
| 2.3 นายอนุสรณ์ อ่อนช้อย | อาจารย์ประจำคณะสารสนเทศ ม.มหานคร |

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอต่อประธาน และกรรมการควบคุมงานนิพนธ์เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญ และกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลตามวิธีการและ ขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึง ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 และผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ในการจัดการความขัดแย้งภายในสถานศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ จำนวน 16 ฉบับ

2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 จำนวน 7 คน เพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอ แห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยมีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยกำหนดวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการจดบันทึกการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มที่ 1 และการบันทึกเสียง

2.3 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 แล้วนำมาวิเคราะห์พร้อม แยกแยะ จับประเด็น และตัดบางคำพูดหรือคำให้สัมภาษณ์ที่ไม่เหมาะสม หรือไม่เกี่ยวข้องกับการ วิจัยออกไป เพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

3. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จัดเป็น Category และกลุ่มข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2

4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยมีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยกำหนดวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการจดบันทึกการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มที่ 2 และการบันทึกเสียง

4.3 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 แล้วนำมาวิเคราะห์พร้อม แยกแยะ จับประเด็น และตัดบางคำพูดหรือคำให้สัมภาษณ์ที่ไม่เหมาะสม หรือไม่เกี่ยวข้องกับการ วิจัยออกไป เพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

5. นำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล และการวิเคราะห์มาสรุปแนวทางการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

6. สรุปและเขียนรายงานการวิจัยโดยวิธีการพรรณนา

การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation)
2. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยมีการดำเนินการในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ข้อมูลดังกล่าวที่ได้รับจากการบันทึกตามแบบฟอร์มการ สัมภาษณ์ จากการสนทนาที่ถูกบันทึกไว้ในเทปบันทึกเสียง และในแบบจดบันทึกคำสนทนาของผู้ จดบันทึก ข้อมูลที่อยู่ในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นบทสนทนา (Transcript) โดยการสรุปใจความ สำคัญ และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เป็นประเด็นหลัก สรุปประเด็นเรียง ตามลำดับความถี่ และนำเสนอข้อมูลโดยการบรรยายเชิงพรรณนา โดยใช้แผนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

แผนการวิเคราะห์ข้อมูล

กิจกรรมหลัก

กิจกรรมที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จำนวน 7 คน โดยใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้สัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive sampling)

ระยะที่ 1

วัตถุประสงค์ที่ 1

เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

ผู้ปฏิบัติ

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 จำนวน 7 คน โดยใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้สัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive sampling)

เป้าหมาย

ได้สาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการหาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

กิจกรรมที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน โดยใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้สัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive sampling)

ระยะที่ 1

วัตถุประสงค์ที่ 2

เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

ผู้ปฏิบัติ

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูล
กลุ่มที่ 2 โดยใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้สัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 9 คน

เป้าหมาย

ได้แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้อ่านจากบทสนทนาที่ถอดเทปออกนั้น แล้วจดคำตอบและ
ให้เหตุผลลงในกระดาษจดบันทึกข้อมูล เขียนเรียงคำตอบไว้ในเครื่องหมายคำพูด เพื่อใช้บอก
รายละเอียดเกี่ยวกับผู้พูด และรายละเอียดของประเด็นคำถามต่าง ๆ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความ
ในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เหมือนกับการตีความหรือวิเคราะห์ข้อมูลเชิง
คุณภาพวิธีอื่น ๆ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาสรุปแล้วเขียนรายงานการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมี
กรอบการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

กรอบการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์รายข้อคำถาม โดยการจำแนกกลุ่มรายคำถาม
2. การสังเคราะห์คำตอบรายตัวแปรโดยการสรุป และตีความ
3. การวิเคราะห์รายตัวแปร โดยการตรวจสอบรายการ (Checklist) ใช้ข้อรายการตาม
แบบฟอร์ม ต่อไปนี้

แบบฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis Form)

ประเด็น	ข้อมูล		สรุป	ตีความ
	คำถาม	คำตอบ		
1.	Q1			
	A1.1	A1.2		
	A1.3	A1.4		
	A1.5	A1.6		
	A1.7	A1.8		
	A1.9	A1.10		
2.	Q2			
	A2.1	A2.2		
	A2.3	A2.4		
	A2.5	A2.6		
	A2.7	A2.8		
	A2.9	A2.10		
3.	Q3			
	A3.1	A3.2		
	A3.3	A3.4		
	A3.5	A3.6		
	A3.7	A3.8		
	A3.9	A3.10		

หมายเหตุ Q หมายถึง ประเด็นคำถาม

 A หมายถึง สรุปคำตอบของผู้ให้ข้อมูล

ภาพที่ 5 แบบฟอร์มวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis Form)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยนี้เป็นการนำเสนอเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สาเหตุและปรากฏการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สาเหตุและปรากฏการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ทั้งสิ้นจำนวน 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุและปรากฏการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มาจาก 4 สาเหตุจำนวน 21 กรณีปัญหา ซึ่งสาเหตุทั้งหมดนั้นมิได้แยกออกจากกันโดยชัดเจน แต่เพื่อนำเสนอให้เห็นประเด็นสำคัญ และเพื่อให้เห็นการนำเสนอข้อมูลได้ง่ายยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ โดยใช้นามสมมติแทนชื่อ-นามสกุลจริงของผู้ให้ข้อมูล และคำบ่งบอกลักษณะเด่นของผู้ให้ข้อมูลในแต่ละประเด็น สรุปประเด็นที่ค้นพบในแต่ละรายของผู้ให้ข้อมูล โดยเรียงตามลำดับ และความถี่ของข้อมูลที่ได้รับและค้นพบ โดยแยกเป็นสาเหตุและกรณีปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

1. สาเหตุจากตัวบุคคลหรือกลุ่ม

1.1 ความแตกต่างด้านทัศนคติ

ผู้วิจัย พบว่า ความแตกต่างด้านทัศนคติระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาความขัดแย้งที่

เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา กล่าวคือ การที่บุคคลมีความรู้พื้นฐาน ความเชื่อ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทำให้แต่ละบุคคลมีความคิด ความรู้สึก ทักษะคติที่เชื่อมโยงกับความรู้ และประสบการณ์ของตนเอง ก่อให้เกิดหลายต่อหลายความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน การสร้างความเข้าใจ หรือการโน้มน้าวจิตใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน หรือดำเนินงานตามแผนการณ์ที่ได้วางไว้ เป็นไปได้อย่างยากลำบาก ทั้งนี้กรณีปัญหาดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อความร่วมมือในการดำเนินงาน กิจกรรม หรือการปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ร่วมกันของทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งหากบุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในสถานศึกษาเกิดความรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือไม่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของบุคคลนั้น ๆ แล้ว ย่อมทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจ และเก็บเอาเรื่องราวที่ตนเองไม่ได้รับการตอบสนองไปปะติดปะต่อกับเรื่องราวอื่น ๆ และสร้างทัศนคติแง่ลบระหว่างกัน ทั้งในส่วนของผู้บริหารกับบุคลากร หรือระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเกิดความติดขัด เนื่องจากมีความคิดเห็นของแต่ละคนขัดทานซึ่งกันและกัน

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ต่างคนต่างเอาทิวทัศน์ตัวเองเป็นที่ตั้ง อยากได้ อยากเป็นแบบที่ตัวเองคิด จะลงมือทำอะไรก็มีปัญหาแล้ว เอาแบบนี้ดีกว่า ทำแบบนี้ไม่น่ารอดนะ คือพยายามหาเรื่อง หาอุปสรรคอะไรต่อมิอะไรขึ้นมาพูดได้ตลอด...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 1, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

“...มันก็คงเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่ความขัดแย้งส่วนใหญ่ในโรงเรียนมันมาจากทัศนคติ มาจากความคิด ความเห็นที่มันไม่ตรงกันนี่แหละ ต่างคนต่างคิดกันคนละแบบ พอมาตัดสินใจหรือทำอะไรร่วมกันมันมักจะมีปัญหาให้ได้แก้ไขกันตลอด...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 7, สัมภาษณ์, 11 ธันวาคม 2565)

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

ผู้วิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเป็นสาเหตุหนึ่งที่เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ กล่าวคือ ด้วยความแตกต่างวัย ความชอบ และถิ่นกำเนิดทำให้บุคลากรภายในสถานศึกษาแบ่งออกเป็นกลุ่ม ตามความชอบของตนเอง ซึ่งส่งผลให้การติดต่อหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันน้อย ทำให้การทำงานระหว่างกันเกิดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากทิวทัศน์ของตัวบุคลากรภายในสถานศึกษาเอง ที่ถือความอาวุโส และมีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ และส่งผลกระทบต่อเนื้อต่อสุขภาพจิตของเพื่อน

ร่วมงาน เนื่องจากจำเป็นต้องรับฟังเรื่องราวความขัดแย้งส่วนบุคคลอยู่เป็นประจำ และส่งผลให้บุคลากรบางส่วนเกิดความเบื่อหน่าย เป็นผลให้มีบุคลากรบางส่วนมีความประสงค์ที่จะขอย้ายสถานศึกษาเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ไหนดจะครูคนอื่น ๆ ที่เขาก็เบื่อ เบื่อที่ต้องมาฟังเรื่องไม่เป็นเรื่องเกือบทุกวัน บางคนเสียสุขภาพจิตจนไม่อยากมาทำงาน ไม่อยากมาเจอเรื่องพวกนี้ หนักหน่อยก็ขอย้าย...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 1, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

“...น่าทึ่งสุดที่ต่างคนก็ต่างไม่กินเส้นเนียแหละ อันนี้สุดยอดปัญหาเลยนะ เอาตามตรงมันก็เป็นเรื่องของคนไม่กี่คน แต่คือพอรวมกันเป็นกลุ่มก็ออกอารมณ์ประมาณว่า เพื่อนฉันเกลียดเธอ ฉันก็เกลียดเธอด้วย...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 7, สัมภาษณ์, 11 ธันวาคม 2565)

1.3 ความแตกต่างด้านประสบการณ์

ผู้วิจัย พบว่า ความแตกต่างด้านประสบการณ์เป็นสาเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา กล่าวคือ บุคลากรมีความแตกต่างด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ในส่วนของการทำงานมักจะประสบปัญหาที่ไม่สามารถหาข้อสรุประหว่างกันได้ เช่น วิธีการดำเนินงาน การจัดกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา สืบเนื่องจากบุคลากรแต่ละกลุ่มใช้ประสบการณ์ในการทำงานของตนเองมาเป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษามาเป็นเวลานานก็อยากคงไว้ซึ่งการดำเนินงานแบบเดิม บุคลากรที่เห็นปัญหาจากการจัดกิจกรรมก็อยากปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่หรือแก้ไขวิธีการเดิมให้เหมาะสม ต่างคนต่างมีความคิดเห็นในมุมมองของตนเอง ทำให้การประชุมหาข้อสรุปมักจะมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากต่างฝ่ายต่างใช้อารมณ์และยึดถือเพียงวิธีการหรือประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดอคติหรือทัศนคติในเชิงลบระหว่างกัน และทำให้ความขัดแย้งก่อตัวขึ้นระหว่างบุคลากรที่เป็นคู่ขัดแย้งหรือระหว่างกลุ่มคู่ขัดแย้ง

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ประสบการณ์ที่ครูแต่ละคนมีมันไม่เท่ากันนี่สิประเด็น แต่ละคนก็เรียนรู้มาไม่เหมือนกัน ถนัดไม่เหมือนกัน บางคนโฟกัสรายละเอียดรอบข้าง บางคนก็โฟกัสที่เป้าหมาย วิธีการทำงาน การวางแผนอะไรต่าง ๆ...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 4, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565)

“...ครูรุ่นใหม่ ๆ เขาก็จะมีความคิดเป็นของเขา ครูรุ่นเก่าก็มีความคิดเป็นของตัวเอง แบบว่าเห็นโลกมาต่างกัน พอมาเป็นการทำงานมันก็เลยมีหลาย ๆ เรื่องที่มันไปด้วยกันไม่ค่อยได้...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 7, สัมภาษณ์, 11 ธันวาคม 2565)

1.4 บุคลากรขาดความรู้สึกร่วม

ผู้วิจัย พบว่า ความรู้สึกมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา กล่าวคือ การดำเนินงานหรือกิจกรรมใดของสถานศึกษา หากบุคลากรหรือทีมงานขาดความต้องการในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ย่อมทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดทัศนคติในแง่ลบต่อทีมงานที่ขาดการมีส่วนร่วม หรือไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทีมงานคนอื่น ๆ ไม่อยากปฏิสัมพันธ์ หรือปฏิบัติงานร่วมส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในระยะยาว อีกทั้งยังส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดปัญหา หรือการดำเนินงานล่าช้าออกไปกว่ากำหนดการที่ได้วางไว้ อีกทั้งยังทำให้บุคลากรคนอื่น ๆ เกิดความรู้สึกว่า ผู้บริหารไม่ใส่ใจ ไม่ดักเตือน หรือมีการลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดบรรทัดฐานหรือเกิดพฤติกรรมลอกเลียนแบบได้

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...เหมือนกับมาทำงานไปวัน ๆ อะไรประมาณนี้ พอจะร่วมกิจกรรม หรือให้รับผิดชอบงาน รับผิดชอบหน้าที่อะไรก็ไม่ค่อยจะเอา จะพยายามหาข้ออ้าง หาเหตุผลอะไรแปลก ๆ มาลบหลั่งอะไรพวกนี้ได้ตลอด...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 3, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2565)

“...ทำยังไงได้ เขาไม่ยอมเปลี่ยน เขาจะเป็นแบบนั้น คือถ้าเขาไม่อิน เขาก็ไม่เอาด้วย ประมาณว่าชีวิตนี้ไม่เอาอะไรแล้วคือกลายเป็นไม่อยากมีส่วนร่วมอะไรเลย...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 6, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2565)

1.5 แนวทางในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผู้วิจัย พบว่า แนวทางและลักษณะนิสัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้ กล่าวคือ การที่บุคลากรที่รับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเดียวกัน มีความแตกต่างทางด้านวิธีการทำงานย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานระหว่างกันได้ ทั้งนี้บุคลากรอาจไม่ได้แสดงปัญหาความขัดแย้งให้ผู้บริหารเห็น แต่เมื่อ

ผู้บริหารสังเกตและเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการทำงานระหว่างกัน จะทำให้เห็นว่าบุคลากรทั้งสองมีความขัดแย้งในการทำงานระหว่างกัน เช่น นาย ก. อาจทำงานเร็ว รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนเวลา นาย ข. ชอบปฏิบัติในช่วงที่ใกล้ครบกำหนดส่งงาน ซึ่งเมื่อทั้งสองได้มาปฏิบัติงานร่วมกันแล้ว ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจำเป็นต้องรออีกฝ่ายหนึ่งที่มีลักษณะนิสัยการทำงานต่างกับตนเอง และเมื่อเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นบ่อย ย่อมสร้างความเบื่อหน่ายให้แก่ผู้ที่ต้องเป็นฝ่ายรอคอย อีกทั้งสร้างความไม่พอใจ และก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่อยากร่วมงานซึ่งกันและกัน

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...เอาเข้าจริงมันก็ไม่ได้ถึงขนาดที่เขาไม่พอใจหรอก แต่คือมันไม่ถูกจริตการทำงานของตัวเอง มันเลยเกิดเป็นปัญหา วันดีคืนดีก็เข้ามาขอเปลี่ยนงาน เปลี่ยนทีมงาน หรือบางทีก็ขอไม่ต้องให้ทำงานร่วมกันอีก กลายเป็นร่วมงานกันไม่ได้ไปเสียอย่างนั้น...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 5, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2565)

“...ไม่ว่าสองคนนี้ทำงานไม่ดี หรือไม่ได้เรื่องอะไรนะ แค่มันทำงานดีกันคนละแบบ ถนัดกันคนละทาง แล้วดันมาทำงานด้วยกันไม่ได้เท่านั้นเอง...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 6, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2565)

1.6 ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม

ผู้วิจัย พบว่า ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรมเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา เนื่องจากหลักการทางศาสนาบางประการของบางศาสนา ทำให้ไม่สามารถร่วมปฏิบัติกิจกรรมบางอย่างของสถานศึกษาได้ ทำให้บุคลากรอื่นมองว่า เป็นพวกอุ้งงานหรือยอมเปิดรับอะไรใหม่ ๆ อีกทั้งบุคลากรบางคนมีความเคยชินกับการล้อเลียนผู้อื่น จึงทำให้หยิกขยิบประเด้นทางด้านศาสนาและความเชื่อมาเป็นเรื่องขำขัน ล้อเลียน หรือสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้ที่นับถือศาสนาหรือความเชื่อนั้น ๆ สร้างความรู้สึกเกลียดชังระหว่างกัน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดการปฏิสัมพันธ์กันน้อยลง และหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานร่วมกันอีกในอนาคต

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...หนักเข้าหน่อยเขาก็เกิดความรู้สึกไม่โอเคแล้ว คือไม่ชอบ แต่ก็ไม่ต้องพูดยังไร สุดท้ายเขาก็ดีตัวออกห่าง ไม่ค่อยสูงส่งกันเท่าไร ความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนก็ลดลงแล้วเวลาที่ต้องทำงานด้วยกันอะไรแบบนี้ เขาก็ไม่ค่อยอยากจะทำด้วยกัน...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 1, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

1.7 ทักษะที่ไม่สร้างสรรค์

ผู้วิจัย พบว่า ทักษะของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ โดยเมื่อบุคลากรมีทัศนคติในเชิงลบต่อผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้บริหารหรือคณะบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกย่อมส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากการประสานงาน หรือปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก ทั้งนี้เกิดขึ้นจากทัศนคติที่บุคลากรมักจะตั้งแง่ หรือสร้างอคติขึ้นมา โดยยึดถือจากความคิด หรือความเห็นของตนเองเป็นหลัก ไม่ได้ให้ความสนใจในเหตุผล หรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ หรืออาจควบรวมกับสภาพจิตใจ และอารมณ์ของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งมักแสดงออกโดยการกระทำ หรือพฤติกรรมในเชิงลบ อันเป็นการบั่นทอนสภาพจิตใจ หรือบรรยากาศในการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งในระดับทีมงาน หรือระดับสถานศึกษานอกเหนือจากนี้ยังส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายใน การดำเนินงานต่าง ๆ ในระดับบุคคล เนื่องจากบุคลากรบางคนไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่น หรือมักจะ เป็นพลังงานลบภายในทีม

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ต่อหน้าอีกแบบนึง ลับหลังอีกแบบนึง คือคอยยุแหย่ สร้างเรื่องเท็จเรื่อย ๆ แค่ว่าเพราะไม่ชอบชีหน้ากัน พอเขาารู้สึกว่าเขาด้อยกว่า หรือเจอใครเด่นกว่า เขาก็เอาละ เอาเรื่องไม่จริงไปพูดกับคนอื่น...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 2, สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2565)

“...เกิดเป็นทัศนคติที่ไม่ดีต่อตัวบุคคลไป พอจะมาทำงานร่วมกันก็มีข้อแม้แล้ว ไม่เอาคนนี้นะ ไม่ทำงานร่วมกับคนนี้นะ พอเป็นแบบนี้งานมันก็ไม่ค่อยเดิน เพราะเขาตั้งแง่ไว้แล้ว ไม่เอา หัวเด็ดตีนขาดอะไรยังไงก็ขอไม่ร่วมงานกัน...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 2, สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2565)

1.8 บุคลากรขาดทักษะและการพัฒนาตนเอง

ผู้วิจัย พบว่า การที่บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน และขาดความเอาใจใส่ในการพัฒนาตนเอง เป็นสาเหตุหนึ่งที่เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ กล่าวคือ การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่ไม่สนใจที่จะพัฒนาทักษะ ความสามารถของตนเองเพื่อไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพอใจกับสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ย่อมทำให้บุคลากรคนอื่น ๆ เกิดความรู้สึกถูกเอาเปรียบ เนื่องจากจำเป็นต้องรับผิดชอบงานส่วนนั้นแทนบุคลากรที่ไม่มีทักษะความสามารถ

ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วว่า ภาระงานนั้นเป็นภาระงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถฝึกฝนหรือทดลองทำงานตนเองสามารถปฏิบัติงานนั้นได้โดยง่าย ยิ่งทำให้ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ความรุนแรงขึ้นไปอีก

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...คนที่เขาเลือกจะไม่พัฒนา เขาก็ไม่ทำอะไรเลยจริง ๆ ไม่ต้องไปมองเรื่องไกลตัวอะไรหรอก เอาแค่พวกเทคโนโลยีอะไรพวกนี้ เขาไม่ค่อยอยากใช้ พอไม่อยากใช้ก็ไม่เรียนรู้ ...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 4, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565)

“...พอเขาเป็นแบบนี้ก็ไม่ค่อยมีใครอยากร่วมงานด้วย เพราะเอาไปก็เป็นตัวถ่วงเหมือนอากาศยาน เคยให้เขารับผิดชอบหน้าที่ที่ไม่ต้องทำงานกับใคร เชื่อไหม เขาก็ทำแบบที่เขาพอใจ...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 4, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565)

1.9 สภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง

ผู้วิจัย พบว่า ความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ของบุคลากรสามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ กล่าวคือ การที่บุคลากรภายในสถานศึกษาขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์หรือไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้นั้น ย่อมจะส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมด้านลบได้ง่ายยิ่งขึ้น การตอบสนองต่ออารมณ์ความรู้สึกบางอย่างอาจก่อให้เกิดความรุนแรงต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างครูและผู้ปกครองได้ เช่น การลงโทษนักเรียนของบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานมาจากอารมณ์ความรู้สึกที่ได้นำเอาความรู้สึกส่วนตัว หรือเรื่องราวบังเอิญใจเรื่องอื่น ๆ มาผสมกับพฤติกรรมที่ตนเองได้ประสบอยู่ ทำให้การตอบสนองต่อเหตุการณ์มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น อาจเป็นการทำร้ายร่างกาย อาจเป็นการบันดาลโทสะ ซึ่งหลัก ๆ จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนภายในสถานศึกษา ทั้งนี้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ปกครองต่อบุคลากร และสถานศึกษา ทำให้ผู้ปกครองอาจไม่มั่นใจในระบบการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรที่มีปัญหาหรือมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันเหตุของสถานศึกษาเอง

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ไม่มีใครที่ไหนชอบหรอก ผมเองยังไม่ชอบเลย จะให้ใครมาเข้าใจละ มันไม่มีหรอก สุดท้ายก็ไม่มีใครอยากเข้าใจ ไม่มีใครอยากร่วมงานด้วย...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 6, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2565)

“...เด็กนักเรียน เขาไม่ได้เข้าใจแบบเราไง เขายังเข้าใจไม่ได้ว่าครูมีอารมณ์ หรือ ตอนนั้นครูเขารู้สึกยังไงอยู่ พอเด็กทำอะไรไม่ถูกใจ ด้วยอารมณ์ที่มันระงับไว้ได้ยากด้วย มันก็เกิด เรื่อง...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 6, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2565)

1.10 ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร

ผู้วิจัย พบว่า ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหารสามารถก่อให้เกิดความขัดแย้ง ภายในสถานศึกษาได้ กล่าวคือ ด้วยวิถีชีวิตของผู้บริหารบางครั้งอาจมีความอาวุโสน้อยกว่าบุคลากร ภายในสถานศึกษา อีกทั้งประสบการณ์การทำงานและความคุ้นชินของบุคลากร ทำให้บุคลากร ภายในสถานศึกษาบางส่วน ขาดความเชื่อมั่นในผู้บริหารสถานศึกษา ขาดความเคารพ และไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาขาด ความเป็นหนึ่งเดียว การตัดสินใจต่าง ๆ อิงจากอคติภายในตัวบุคคลมากกว่าประโยชน์ของ สถานศึกษา ซึ่งทำให้การปรับเปลี่ยนหรือนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษาล่าช้าหรือเกิดอุปสรรคใน การดำเนินงานที่ไม่ควรเกิด อีกทั้งจะทำให้ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ระบบต่าง ๆ ภายในสถานศึกษากับบุคลากรที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากยิ่งขึ้น

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ปัญหาตรงที่ครูเขาไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในตัวเรา ไม่ค่อยเคารพในการตัดสินใจ หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่งที่มอบหมายไป เหมือนกับเขาคิดว่าเราเป็นเด็ก เราเป็นผู้ช่วย เขาไม่ได้คิดว่า ว่าเป็นผู้บริหาร...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 4, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565)

“...ความที่เขาไม่ไว้ใจเรา ไม่ได้เคารพเราอย่างที่พี่บอกตอนแรก มันเลยกลายเป็น ปัญหา กลายเป็นความขัดแย้งระหว่างพี่กับพวกเขา ระหว่างพวกเขากับกลุ่มที่เขาพร้อมที่จะ ปรับเปลี่ยน...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 4, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565)

1.11 การแข่งขันกันของบุคลากร

ผู้วิจัย พบว่า การแข่งขัน หรือการชิงดีชิงเด่นกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา เป็นหนึ่งในสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ กล่าวคือ การที่บุคลากรใน

สถานศึกษามีการแข่งขันกันมากจนเกินไป จะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงาน หรือดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นหลัก และมุ่งหวังประโยชน์ หรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเป็นรอง อีกทั้งบุคลากรยังสนใจในเป้าหมาย มากกว่าวิธีการนำพาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย เช่น บุคลากรบางคนไม่ได้ใส่ใจวิธีการได้มาซึ่งผลงาน แต่กลับคิดเพียงคำว่า ขอให้มีความผลงาน ซึ่งส่งผลต่อบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน หรือลงมือในการสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง เป็นการด้อยค่า และลดทอนความรู้สึภาคภูมิใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้เกิดเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างตนเอง และผู้อื่นที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ หรือความรับผิดชอบเช่นเดียวกันกับตนเอง และเกิดเป็นผลกระทบต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“....โรงเรียนที่มีการแข่งขันกันในตัวบุคลากรหรือทีมงานมันก็โอเคอยู่ แต่ถ้ามันมากเกินไปนี่สิ เป็นผลเสียต่อโรงเรียนจนไม่อยากจะบรรยายเลย...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 2, สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2565)

“....คือมันเลยจุดการทำงานไปแล้ว มันเหมือนเป็นการกลั่นแกล้ง เป็นความเค้นส่วนตัวไปอย่างนั้น...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 2, สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2565)

2. สาเหตุจากสภาพองค์กร

2.1 ข้อจำกัดทางทรัพยากร

ผู้วิจัย พบว่า ทรัพยากรทางการศึกษาที่ขาดแคลน และไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร และผู้เรียนภายในสถานศึกษาจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ เนื่องจากบุคลากรและผู้เรียนจำเป็นต้องแข่งขันหรือแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทางการศึกษาที่จำเป็นหรือตามความต้องการของตนเอง มีการใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการเข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ โดยเป็นการได้เปรียบซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปรียบเทียบและทัศนคติแง่ลบระหว่างกัน อีกทั้งการขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการทรัพยากร แบ่งสรรปันส่วนทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและยุติธรรมสำหรับบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะในกรณีของโรงเรียนขนาดเล็กที่มักจะประสบปัญหาความขาดแคลนหรือพบกับข้อจำกัดทางทรัพยากรทางการศึกษาเป็นอย่างมาก ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ หรือไม่เข้าใจในสาเหตุ

และเหตุผลในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดปัจจัยการย้ายออกของบุคลากรเพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดทางทรัพยากรของสถานศึกษา นอกเหนือจากนี้การที่ผู้บริหารสถานศึกษาตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างไม่เท่าเทียม จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเลียนแบบต่อบุคลากรคนอื่น ๆ ที่เห็นว่าการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว ประสบผลสำเร็จในการได้มาซึ่งทรัพยากร อันจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ยิ่งไปกว่านั้นข้อจำกัดทางทรัพยากรยังส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งระหว่างผู้เรียน หรือส่งผลกระทบต่อทัศนคติในการเรียนรู้หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองอีกด้วย

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ห้องเรียน วัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนได้ ความที่โรงเรียนส่วนใหญ่มีทรัพยากรที่จำกัด..”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 3, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2565)

“...ถ้าเกิดว่ามีครั้งไหนที่เราแบ่งของพวกนี้ไม่เท่าเทียมกันหรือมีใครคนใดคนหนึ่งได้รับการสนับสนุนมากกว่าคนอื่นเนี่ย มักจะมีปัญหาตามมาบ่อย ๆ...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 3, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2565)

2.2 การดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน

ผู้วิจัย พบว่า การที่สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานอยู่บ่อย ๆ หรือสร้างภาระงานต่าง ๆ ให้เพิ่มขึ้นแก่บุคลากร ข่มขู่ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานหรือได้รับมอบหมายให้สนองนโยบายต่าง ๆ เกิดความรู้สึกน้อยใจ หรือเบื่อหน่ายที่แนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ขาดความชัดเจน และเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ขาดความมั่นใจในการเลือกลงมือปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากเกรงว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นระหว่างที่ได้ปฏิบัติงานตามแนวทางเดิมอยู่ หรือได้รับภาระงานที่ซ้ำซากซ้ำซ้อน และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์จากการปฏิบัติงานนั้น และเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการรับผิดชอบงานนั้น ๆ และขอเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบ จะทำให้สถานศึกษาเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น เนื่องมาจากบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานแทน เกิดความไม่เข้าใจและคิดในเชิงลบว่าบุคลากรที่รับผิดชอบภาระงานก่อนหน้านี้ ผลักภาระงานนี้มาให้ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ยังส่งผลต่อการให้ความร่วมมือของผู้ปกครองที่เบื่อหน่ายกับการให้ข้อมูลซ้ำเดิม และส่งผลกระทบต่อความร่วมมือในการการสำรวจต่าง ๆ ของทางสถานศึกษาในอนาคต และยังส่งผลให้บุคลากรไม่

มั่นใจในระบบการทำงาน ไม่มั่นใจในตัวผู้บริหารที่ขาดความแน่นอนในการมอบหมายแนวทางหรือนโยบายส่วนกลางที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนอง ส่งผลให้บุคลากรไม่มั่นใจในระบบการทำงาน ไม่มั่นใจในตัวผู้บริหารที่ขาดความแน่นอนในการมอบหมายแนวทางหรือนโยบายส่วนกลางที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนอง

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...พอคนมันเกิดความเบื่อหน่ายที่ต้องปรับตัว ปรับรูปแบบการทำงานไปเรื่อย ๆ ตามความไม่แน่นอนอะ เขาก็ไม่อยากจะรับผิดชอบงานพวกนี้อีก เพราะเขาไม่อยากรมานั่งแก้ นั่งทำงานที่มันซ้ำ ๆ ซาก ๆ อะรูปแบบนี้ไปตลอด...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 5, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2565)

“...คนทำงานก็ไม่ว่าตัวเองจะต้องอยู่ตรงไหน หรือขอบเขตรับผิดชอบมันถึงไหนกันแน่ วันนี้ได้อย่างนี้ พรุ่งนี้เพิ่มมาอีกอย่างนี้ คนทำงานก็หัวหมุน ไม่รู้จะจับต้นชนปลายยังงี้ ยิ่งรับผิดชอบกันหลายคนยิ่งก่อความขัดแย้ง...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 6, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2565)

2.3 การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

ผู้วิจัย พบว่า การกระจายอำนาจหรือมอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ เนื่องจาก บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจถึงภาระงานหรือหน้าที่ของตนเอง ส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามแผนการดำเนินงานที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ได้ การใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนเองได้รับของบุคลากรในทางที่ไม่เหมาะสมหรือเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองและพรรคพวกของตน ซึ่งด้วยเหตุผลนี้จะส่งผลให้บุคลากรคนอื่น ๆ เกิดความไม่พอใจ และสามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบหรือบุคลากรใช้อำนาจของตนที่ได้รับจากตำแหน่งหรือหน้าที่ความรับผิดชอบในสถานศึกษา พิจารณาให้หรือไม่ให้ความสำคัญชอบแก่ผู้ที่ตนเองเห็นว่าไม่สมควร หรือไม่ถูกต้องกับตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากรที่เป็นฝ่ายถูกระทำ อีกทั้งปัจจัยการเกี่ยงงาน หรือขาดความประสงค์ที่จะรับผิดชอบภาระเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบ เนื่องด้วยบุคลากรบางคนให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานของตนเอง จึงไม่ต้องการรับผิดชอบงานอะไรนอกเหนือจากที่ตนเองต้องการ ส่งผลให้บุคลากรที่รับผิดชอบภาระงานใหญ่ ๆ เกิดความไม่พอใจ และแสดงพฤติกรรม

ต่าง ๆ ที่เป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน หรือส่งผลให้สถานศึกษาดำเนินงานต่าง ๆ อย่างไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งอื่น ๆ ตามมาได้ในอนาคต

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...การกำหนดบทบาทต่าง ๆ ภายในโรงเรียน การทำหน้าที่ รับผิดชอบโครงการ กิจกรรมอะไรก็ตามแต่ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ถ้ามันเกิดไม่ชัดเจน ขึ้นมา ความขัดแย้งมันจะเกิดเอาได้ง่าย ๆ ...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 3, สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2565)

“...มันก็คงเป็นความรู้สึกที่อยู่ในใจอะ เหมือนกับว่า ไม่แสดงออกนะ แต่ไม่ร่วมวง กันแน่ ๆ หมายความว่า จะคุยกันเฉพาะเรื่องงานที่จำเป็นต้องทำร่วมกันจริง ๆ แต่เรื่องส่วนตัวหรือนอกเหนือจากนี้ เขาจะไม่อะไรกันเลย...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 4, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565)

2.4 ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัย พบว่า การบริหารที่ขาดความยืดหยุ่น การใช้วิธีการบริหารที่ไม่เหมาะสม การมีกระบวนการ หรือลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่มีความซับซ้อนเกินไป การมีระเบียบหรือข้อบังคับที่เข้มงวดจะส่งผลให้การดำเนินงานมีอุปสรรค ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่วางแผนไว้ หรือตัดโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรผู้เสนอโครงการ หรือวิธีการเกิดความรู้สึกไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา และเกิดเป็นอคติต่อตัวผู้บริหารในท้ายที่สุด และการที่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน ยึดเอาความรู้ ประสบการณ์ หรือทัศนคติของตนเองเป็นที่ตั้ง ทำให้การอนุมัติหรือดำเนินการกิจกรรมที่มีความเร่งด่วนเกิดอุปสรรค หรือไม่ได้รับการสนับสนุน ผู้รับผิดชอบโครงการ หรือกิจกรรมอาจเกิดความไม่พอใจ และส่งผลเป็นทัศนคติแง่ลบ ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา อีกทั้งยังเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลให้ความขัดแย้งภายในสถานศึกษากระจายวงกว้างออกสู่ชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...อยากทำอะไร พัฒนาอะไร หรือทำอะไรแปลก ๆ แหกแนวมากก็ได้ เรา
ต้องมานั่งดูระเบียบ ดูข้อบังคับอะไร ๆ ว่ามันทำได้มั้ย...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 1, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

“...ครูบางคนเขาก็เป็นคนในพื้นที่เนอะ เขาก็รู้ว่าใครเป็นใครอะไรยังไง พอเป็น
แบบนี้ความขัดแย้งมันก็เลยขยายวงออกจากโรงเรียนไปยังชุมชน กลายเป็นคนในชุมชนขัดแย้งกัน
ต่อไปอีก...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 2, สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2565)

2.5 การจัดการทรัพยากรบุคคล

ผู้วิจัย พบว่า การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ กล่าวคือ สถานศึกษามีบุคลากรตามเกณฑ์ก็จริง แต่บุคลากรที่มอบหมายงานแล้วจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จลุล่วงได้นั้นมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้เกิดภาระงานตกไปอยู่กับบุคลากรเพียงแค่บางกลุ่ม ทั้งนี้เมื่อมอบหมายให้บุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไปแล้วนั้น บุคลากรเหล่านั้นมักจะปฏิบัติงานแบบไม่รอบคอบ ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้บุคลากรคนอื่นจำเป็นต้องคอยแก้ไขหรือเป็นผู้รับผิดชอบภาระงานนั้นแทน อีกทั้งบุคลากรเหล่านี้ ยังมีความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้า เช่นนี้ ทำให้บุคลากรที่ได้รับผิดชอบภาระงานต่าง ๆ เกิดความขุ่นข้อง เกิดอคติ และแสดงพฤติกรรมเชิงลบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนี้การที่บุคลากรใช้ความสนิทสนมหรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างตนเองและผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบภาระงาน หรือเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรคนอื่น ๆ ต่อผู้บริหารที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และยังก่อให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบซึ่งทำให้การบริหารงานภายในสถานศึกษา และประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาลดลง

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“....เกี่ยวกับการะงานเขาก็จะชอบพูดจาประชดประชัน พอจะมารับผิดชอบภาระงานอื่น เขาก็เอาข้ออ้างตรงนี้มาเป็นเหตุผลในการปฏิเสธงาน คนอื่น ๆ เขาก็ไม่พอใจสิ เขาก็มีหน้าที่อื่นนอกจากสอนเหมือนกัน...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 4, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565)

“...ไหนดจะถูกท่านหลานเธอ ที่เราตะนิคตะหนอยก็เป็นเรื่องเป็นราว ไหนดจะคนที่เขาคิดว่าผู้บังคับบัญชาของเขาจริง ๆ ไม่ใช่เราอีก...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 7, สัมภาษณ์, 11 ธันวาคม 2565)

3. สาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน

3.1 การสื่อสารที่ไม่เพียงพอ

ผู้วิจัย พบว่า เป็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากปัญหาความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากความสัมพันธ์ของบุคลากรที่ส่งผลให้การสื่อสารระหว่างกันแปรผันตามความสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคลากร เมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกไม่อยากติดต่อซึ่งกันและกัน และมีการติดต่อสื่อสารกันไม่เพียงพอ ย่อมจะทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนหรือความเข้าใจที่ผิดพลาดระหว่างกันได้ นอกเหนือจากนี้การติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพอจะก่อให้เกิดความรู้สึกแค้นระหว่างกัน ในกรณีที่มิบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีการใช้อารมณ์หรือความรู้สึกของตนเองในระหว่างการแสดงความคิดเห็นหรือการพูดคุยระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกเมื่อบุคลากรทั้งสองฝ่ายต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน ก่อเป็นปมหรือความไม่พอใจให้แก่บุคลากรที่เป็นฝ่ายรองรับอารมณ์ของอีกฝ่ายหรือฝ่ายที่ไม่แสดงพฤติกรรมตอบโต้ออกมา เมื่อความอดทนถึงขีดสุดย่อมจะทำให้ปัญหาความขัดแย้งแสดงผลกระทบได้อย่างชัดเจน

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...เป็นเพราะแบบนี้ คือต่างคนต่างไม่ยอมปฏิบัติสัมพันธ์ มีอะไรก็ไม่คุยกัน ทำให้งานมันเกิดปัญหาได้ตลอด แถมกลายเป็นต่างคนต่างเกลียดชังหน้ากัน โทษกันไปโทษกันมา...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 4, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565)

“...ความสัมพันธ์ รัก ๆ ชอบ ๆ อะไรกันเนี่ย มันทำให้เรื่องอื่น ๆ มันแปรผันตามกันไปด้วย ถ้ารักกันก็คุยกันเยอะ ถ้าเกลียดกันก็คุยกันน้อยหรือแทบไม่คุยกันเลยอะไรพวกนี้ พอมันเป็นแบบนี้การสื่อสารมันเลยจะมีปัญหากัน...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 5, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2565)

3.2 ทักษะในการสื่อสาร

การที่บุคลากรแต่ละคนมีทักษะในการสื่อสารไม่เท่ากัน ขาดทักษะในการสื่อสารที่ดี ขาดการไตร่ตรองหรือพิจารณาสารที่ได้รับ ตลอดจนการถ่ายทอดสารที่ได้รับมา มักจะทำให้สารที่ส่งต่อระหว่างกันเกิดความคลาดเคลื่อน อาจผิดไปจากสารที่ได้รับมาจริง และก่อให้เกิดความ

เข้าใจผิด ๆ ในการปฏิบัติงานหรือก่อให้เกิดความสับสน และสร้างความเข้าใจที่ผิดต่อผู้รับสารหลังจากนั้น อีกทั้งบุคลากรบางคนไม่สามารถอธิบายหรือสื่อความหมายได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้รับสารเกิดความสับสน และจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ตนเองได้รับมาประมวลผลความเป็นไปได้ หรือแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งด้วยเหตุผลนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคนเกิดความเบื่อหน่ายที่จะรับมอบหมายงานจากบุคลากรที่มีปัญหาในการใช้ทักษะการสื่อสาร และทำให้บุคลากรเกิดอคติหรือทัศนคติต่อผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในเชิงลบ ส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน นอกเหนือจากนี้ตัวบุคลากรเองยังติดขัดในการพัฒนาทักษะการสื่อสารของตน กล่าวคือ ไม่อยากพัฒนาทักษะในการสื่อสาร ซึ่งเมื่อขาดการพัฒนาที่ย่อมจะสร้างปัญหาในการทำงานได้อยู่เสมอ

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ครูแต่ละคนเขามีทักษะไม่เท่ากัน บางคนก็เรียนรู้ได้ไว เอาเรื่องพวกนี้ไปปรับประยุกต์ได้ สื่อสารเข้าใจ อธิบายได้ แต่กับบางคนมันไม่ใช่แบบนั้น เขาพูดไม่รู้เรื่องเลย ให้นำเสนออะไรก็ติด ๆ ขัด ๆ ไปหมด...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 2, สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2565)

“...เขาพัฒนาได้เท่านี้ ให้ดีกว่านี้คงทำได้ยาก ขนาดคิดว่าเขาคงจะมีประสบการณ์ในการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานแล้ว แต่พอให้ทำงานร่วมกับใครมันจะมีปัญหาเดิม ๆ...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 6, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2565)

3.3 วิธีการสื่อสารไม่เหมาะสม

ผู้วิจัย พบว่า การที่ผู้บริหารหรือบุคลากรตัดสินใจเลือกช่องทางการสื่อสารระหว่างกันที่ไม่เหมาะสมกับสำคัญของงาน ย่อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างตัวผู้บริหารและบุคลากรหรือระหว่างบุคลากรต่อบุคลากรได้ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความไว้วางใจของตัวผู้บริหารที่มอบหมายภาระงานหรือหน้าที่ในการนำส่งสารเป็นของบุคคลที่ 3 ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ผู้รับสารจำเป็นต้องใช้การตีความ หรือใช้ความคิด ความรู้สึกของตนเองมาประกอบการแปลความหมาย ให้เกิดความเข้าใจหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ส่งสาร ซึ่งเป็นผลมาจากการตีความของผู้รับสารเอง ส่งผลต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา อาจเกิดความผิดพลาด ผู้รับผิดชอบงานจำเป็นต้องแก้ไขและเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานใหม่ ทั้งยังก่อให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งทำให้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันเกิดขึ้นได้

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...พอมันเป็นตัวหนังสือ มันก็ไม่รู้อารมณ์คนพูดใจ คนส่งก็ไม่ได้คิดอะไรหรอก แต่คนอ่านนี่สิ ไม่รู้ไปกินรังแตนมาจากไหน ทึกทักไปไกลเลยว่าเขาคำหนดตัวเอง ประมาณว่ามาเร่งให้ส่งงานทำไม เหลือเวลาอีกตั้งเยอะ...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 2, สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2565)

“...สุดท้ายก็เก็บไปคิดว่าอีกคนแกล้ง อีกคนจงใจทำให้เกิดเหตุการณ์แบบนี้ขึ้น ซึ่งมันก็เป็นทัศนคติที่ไม่ดีต่อกันซะใหม่ละ แล้วอย่างที่พูดมาก่อนหน้านี้ พอนานวันเข้ามันก็จะสะสมเป็นปัญหามันใหญ่ขึ้นกว่านี้...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 5, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2565)

4. สาเหตุอื่น ๆ

4.1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา

ผู้วิจัย พบว่า สภาพแวดล้อมนอกสถานศึกษา อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในสถานศึกษา เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ สภาพทางสังคม หรือสภาพเศรษฐกิจโดยรอบสถานศึกษา ซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้ชีวิตหรือห่างไกลจากสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทำให้ครู และบุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะมาปฏิบัติงาน และสภาพอาคารสถานที่ที่เสื่อมโทรมตามกาลเวลา ทำให้บุคลากรหรือผู้เรียนที่จำเป็นต้องใช้ห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติการที่ชำรุดทรุดโทรมเกิดความเบื่อหน่าย และต้องการปรับเปลี่ยนหรือจับสลาบจัดห้องเรียนใหม่ แต่บุคลากรส่วนหนึ่งไม่เห็นด้วย จึงก่อให้เกิดการโต้เถียง และความคิดเชิงลบต่อกัน ความขัดแย้งระหว่างผู้เรียนที่อาจจะเกิดจากสภาพของห้องเรียนมีความคับแคบ ทำให้การปรับเปลี่ยนอิริยาบถของผู้เรียนมีการสัมผัสกับเพื่อนภายในชั้นเรียนโดยไม่ตั้งใจ และอาจก่อให้เกิดการทะเลาะวิวาทหรือการใช้ความรุนแรงภายในชั้นเรียนได้

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ไม่ใช่เขาไม่ยอมอยู่นะ แต่มันอยู่ไม่ค่อยได้ อะไรหลายอย่างมันไม่ค่อยมี พวกสิ่งอำนวยความสะดวกอะไรพวกนี้...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 1, สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2565)

“...คนไม่มีปัญหาก็ไม่อยากเปลี่ยน คนมีปัญหาก็อยากเปลี่ยน ไม่เปลี่ยนได้ไงล่ะ สภาพแบบนั้นใครจะไปทำงานให้มันออกมาดีได้ สรุปไม่ได้ก็เลยให้ยกมือโหวต พอให้ยกมือโหวต ฝ่ายแพ้ก็ไม่พอใจ พาลไปเขม่นกันต่อ...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 2, สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2565)

4.2 เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ไม่ทันสมัย

ผู้วิจัย พบว่า ปัญหาในการเลือกใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในสถานศึกษาสามารถนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้ กล่าวคือ การที่สถานศึกษามีระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ล้าสมัย หรือเป็นระบบการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสมกับยุคสมัย ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อการปฏิบัติงานนั้น เนื่องด้วยไม่ได้รับการสนับสนุน หรือการปรับเปลี่ยนระบบต่าง ๆ เพื่อให้รองรับหรือเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สะดวกยิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังมีความเห็นที่แตกต่างระหว่างบุคลากรที่มีทักษะความสามารถทางเทคโนโลยีกับบุคลากรที่ด้อยทักษะทางเทคโนโลยี ที่ต่างฝ่ายต่างมีความเห็นที่แตกต่างกันในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ทั้งนี้ยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานในส่วนที่จำเป็นต้องเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งจะมีปัญหาในกรณีที่บุคลากรฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี ไม่สามารถนำเข้าสู่ข้อมูลในระบบสารสนเทศได้ ทำให้บุคลากรที่จำเป็นต้องนำเข้าสู่ข้อมูลต้องสอบถามไปยังบุคลากรคนนั้น เมื่อเกิดเหตุการณ์บ่อยครั้งขึ้น ยังความเบื่อหน่าย และเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างกันของบุคลากรที่จะติดต่อประสานงานหรือจำเป็นต้องปฏิบัติงานร่วมกัน

จากคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“...ต้องยอมรับจริง ๆ ว่ายุคสมัยนี้มันเป็นยุคของเทคโนโลยี ทุกอย่างมันก้าวกระโดดไปไวมาก ๆ เราก็จะเห็นว่าในชีวิตเราทุกวันนี้ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงเทคโนโลยีอะไรได้เลย และมันก็เช่นเดียวกันกับการศึกษา เช่นเดียวกับการบริหารจัดการในโรงเรียน มันไม่สามารถจะดำเนินงานหรือทำการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ ได้ตลอดไป...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 6, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2565)

“...สุดท้ายก็ไม่ถูกใจกัน ไม่ชอบใจกัน ลามไปเรื่องอื่น ๆ ไม่เว้นแม้แต่เรื่องส่วนตัว คราวนี้คงไม่ต้องถามหรอกนะว่า พอเป็นเรื่องงาน มันจะเกิดปัญหามาขนาดไหน...”

(ผู้ให้ข้อมูลที่ 6, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2565)

จากการศึกษาสาเหตุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ว่าส่วนใหญ่มีสาเหตุหรือเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอย่างไรบ้าง โดยเป็นการนำเสนอข้อมูลโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารงานในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่จะสามารถเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรต่าง ๆ โดยที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือจัดให้หมดไปได้ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถแบ่งออกตามสาเหตุที่เกิดขึ้น เช่น สาเหตุจากตัวบุคคลหรือกลุ่ม ปัจจัยจากการสื่อสารระหว่างกัน ปัจจัยจากสภาพองค์กร และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งจากสามารถจำแนกได้ตามตารางต่อไปนี้ โดยเรียงลำดับตามจำนวนกรณีปัญหาของข้อค้นพบที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลที่ 1-7

สาเหตุ	จำนวนกรณีปัญหา	ลำดับ
ตัวบุคคลหรือกลุ่ม	11	1
การสื่อสารระหว่างกัน	3	4
สภาพองค์กร	5	2
สาเหตุอื่น ๆ	2	3
รวม	21	

ตารางที่ 1 จำนวนกรณีปัญหาตามกลุ่มสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง

ข้อมูลจากตารางที่ 1 พบว่า สาเหตุ หรือปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 7 คน คัดแยกออกมาเป็น จำนวน 4 สาเหตุ 21 กรณี เรียงลำดับตามจำนวนกรณี ได้แก่ สาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล สาเหตุจากสภาพองค์กร สาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน และสาเหตุอื่น ๆ

สาเหตุ	กรณีปัญหา	ความถี่	ลำดับ
บุคคลหรือกลุ่ม	ความแตกต่างด้านทัศนคติ	5	1
	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	4	2
	ความแตกต่างด้านประสบการณ์	3	3
	บุคลากรขาดความรู้สึกร่วม	2	4
	แนวทางในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	2	4
	ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม	1	5

สาเหตุ	กรณีปัญหา	ความถี่	ลำดับ
	ทัศนคติที่ไม่สร้างสรรค์	1	5
	บุคลากรขาดทักษะและการพัฒนาตนเอง	1	5
	สภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง	1	5
	ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร	1	5
	การแข่งขันกันของบุคลากร	1	5
การสื่อสารระหว่างกัน	การสื่อสารที่ไม่เพียงพอ	5	1
	ทักษะในการสื่อสาร	4	2
	วิธีการสื่อสารไม่เหมาะสม	3	3
สภาพองค์กร	ข้อจำกัดทางทรัพยากร	7	1
	การดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน	4	2
	การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ	3	3
	ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา	2	4
	การจัดการทรัพยากรบุคคล	2	4
สาเหตุอื่น ๆ	สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา	3	1
	เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ไม่ทันสมัย	1	2

ตารางที่ 2 จำแนกกรณีปัญหาและความถี่ ตามสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง

ข้อมูลจากตารางที่ 2 พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ประกอบด้วย 11 กรณี เรียงลำดับตามความถี่จากข้อค้นพบ ได้แก่ ความแตกต่างด้านทัศนคติ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความแตกต่างด้านประสบการณ์ บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมกัน แนวทางในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม ทัศนคติที่ไม่สร้างสรรค์ บุคลากรขาดทักษะและการพัฒนาตนเอง สภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร และการแข่งขันกันของบุคลากร ความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน ประกอบด้วย 3 กรณี เรียงลำดับตามความถี่จากข้อค้นพบ ได้แก่ การสื่อสารที่ไม่เพียงพอ ทักษะในการสื่อสาร และวิธีการในการสื่อสารไม่เหมาะสม ความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุจากสภาพองค์กร ประกอบด้วย 5 กรณี เรียงลำดับตามความถี่จากข้อค้นพบ ได้แก่ ข้อจำกัด

ทางทรัพยากร การดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา และการจัดการทรัพยากรบุคคล และความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุอื่น ๆ ประกอบด้วย 2 กรณี เรียงลำดับตามความถี่จากข้อค้นพบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา และเทคโนโลยีทางการศึกษาไม่ทันสมัย

กรณีปัญหา/ ผู้ให้ข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูลที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลที่ 7
สาเหตุจากตัวบุคคล							
- ความแตกต่างด้านทัศนคติ	✓	✓	✓			✓	✓
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	✓		✓		✓		✓
- ความแตกต่างด้านประสบการณ์				✓	✓		✓
- บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมกัน			✓			✓	
- แนวทางในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน					✓	✓	
- ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม	✓						
- ทัศนคติที่ไม่สร้างสรรค์		✓					
- บุคลากรขาดทักษะและการพัฒนาตนเอง				✓			
- สภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง						✓	
- ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร				✓			
- การแข่งขันกันของบุคลากร		✓					
สาเหตุจากสภาพองค์การ							
- ข้อจำกัดทางทรัพยากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- การดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน	✓	✓			✓	✓	
- การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ	✓		✓	✓			
- ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา	✓	✓					
- การจัดการทรัพยากรบุคคล				✓			✓
สาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน							
- การสื่อสารที่ไม่เพียงพอ	✓	✓		✓			✓
- ทักษะในการสื่อสาร		✓	✓	✓		✓	
- วิธีการสื่อสารไม่เหมาะสม		✓				✓	

กรณีปัญหา/ ผู้ให้ข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล 1	ผู้ให้ข้อมูล 2	ผู้ให้ข้อมูล 3	ผู้ให้ข้อมูล 4	ผู้ให้ข้อมูล 5	ผู้ให้ข้อมูล 6	ผู้ให้ข้อมูล 7
สาเหตุอื่น ๆ							
- สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา	✓	✓	✓				
- เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ไม่ทันสมัย						✓	

ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์กรณีปัญหาความขัดแย้งที่สอดคล้องกันของผู้ให้ข้อมูลที่ 1-7

ข้อมูลจากตารางที่ 3 พบว่า กรณีปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่มีสาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่มที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เรียงตามลำดับความถี่ที่ค้นพบ ประกอบด้วย ความแตกต่างด้านทัศนคติ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความแตกต่างด้านประสบการณ์ บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมกัน และแนวทางปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และกรณีปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่มีสาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่มที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ประกอบด้วย ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม ทัศนคติที่ไม่สร้างสรรค์ บุคลากรขาดทักษะและการพัฒนาตนเอง สภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร และการแข่งขันกันของบุคลากร

กรณีปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่มีสาเหตุจากสภาพองค์การที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เรียงตามลำดับความถี่ที่ค้นพบ ประกอบด้วย ข้อจำกัดทางทรัพยากร การดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา และการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกรณีปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด

กรณีปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่มีสาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกันที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เรียงตามลำดับความถี่ที่ค้นพบ ประกอบด้วย การสื่อสารที่ไม่เพียงพอ ทักษะในการสื่อสาร และวิธีการสื่อสารไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นกรณีปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด

และกรณีปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่มีสาเหตุจากสาเหตุอื่น ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เรียงตามลำดับความถี่ที่ค้นพบ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา และกรณีปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่มีสาเหตุจากสาเหตุอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ประกอบด้วย เทคโนโลยีทางการศึกษาไม่ทันสมัย

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและกรณีปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ 1 นำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการหาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีในขั้นตอนต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ทั้งสิ้นจำนวน 9 คน ประกอบด้วย 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านจิตวิทยาหรือด้านพฤติกรรมองค์กร จำนวน 3 คน วิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยแบ่งแยกแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งออกตามสาเหตุและกรณีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี เป็น 4 สาเหตุ และจำแนกแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเรียงลำดับตามความถี่ของกรณีปัญหาที่ได้ค้นพบ ดังนี้

1. สาเหตุจากตัวบุคคลหรือกลุ่ม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีที่เกิดจากสาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจำแนกตามกรณีปัญหา ได้ดังนี้

1.1 ความแตกต่างด้านทัศนคติ

1.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง หรือแม้กระทั่งผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเน้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางในการดำเนินงาน หรือระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ โดยมีพื้นฐานจากความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งสามารถโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติไปในทางเดียวกัน เพื่อมุ่งหวังให้การดำเนินงานสำเร็จตามที่ได้วางวิสัยทัศน์ร่วมกันไว้

1.1.2 มีพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็น

การเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเท่าเทียม และเป็นสาธารณะ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างจะช่วยให้ทุกคนรู้สึกผ่อนคลาย และเกิดความรู้สึกที่จะแสดงความคิดเห็น ใช้การจัดประชุม หรือกิจกรรมที่มีโอกาสให้ทุกคนได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องตัวกลางในการดำเนินการสนทนาหรือการประชุม ทำหน้าที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมสนทนาทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รับฟังและซักถามในข้อสงสัยในกรณีที่ความคิดเห็นของใครคนใดคนหนึ่งยังไม่ชัดเจน ทำให้มีโอกาสในการอธิบายสาเหตุหรือรายละเอียดของความคิดเห็นของตนเองได้มากขึ้น ซึ่งสามารถสร้างความเข้าใจที่เพิ่มมากขึ้นสำหรับบุคคลอื่นที่ยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

1.1.3 ปลุกฝังทัศนคติการมองจากมุมของผู้อื่น (Perspective-Taking)

การสร้างความตระหนักให้ทุกคนรู้ว่ามีความขัดแย้งอยู่ และปัญหานี้ต้องได้รับการแก้ไข ทำให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของปัญหา โดยการใช้ตัวอย่างสถานการณ์ โดยสมมติให้แต่ละคนลองคิดว่าตนเองเป็นอีกฝ่าย หากตนได้ฟังความเห็นแล้วคิดเห็นหรือรู้สึกเช่นไร จะตอบสนองต่อความคิดเห็นที่ได้รับอย่างไร ทั้งนี้ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนการพัฒนาทักษะการฟัง (Active Listening) เพื่อให้แต่ละคนสามารถรับฟัง เข้าใจความรู้สึก และความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ไม่โต้เถียง หรือสร้างอคติล่วงหน้าก่อนที่จะได้รับฟังหรือรับรู้ความรู้สึกของอีกฝ่าย

1.1.4 สร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย

การสร้างทีมงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างกันด้านวิสัยทัศน์และทัศนคติเพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่จะช่วยแก้ไขปัญหาคความ

ขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้ โดยผู้บริหารควรพิจารณาความเหมาะสมของทีมงานแต่ละคน หลีกเลี่ยงการนำเอาบุคลากรที่มีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงมาปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งเสริมให้ทีมงานแต่ละทีมมีสมาชิกที่มีความคิดหรือวิสัยทัศน์แตกต่างกันเพื่อให้ทีมงานแต่ละทีม สามารถเห็นถึงวิธีการหรือทางเลือกอื่นในการดำเนินงาน มีการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานเพื่อเป็นทางเลือกให้สมาชิกแต่ละคนตัดสินใจในการเลือกวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ ของทีม ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องคอยกำกับ ดูแลและเอาใจใส่ในการดำเนินกิจกรรมในแต่ละกระบวนการของ แต่ละทีม เพื่อให้แน่ใจว่าความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนในทีมได้รับการตอบสนอง เกิดความเคารพในการตัดสินใจร่วมกันของทีม ซึ่งแนวทางที่กล่าวมานี้จะช่วยให้ทีมงานเกิดความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นหรือเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

1.1.5 ใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

ผู้บริหารควรส่งเสริมการใช้เทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านทัศนคติ ใช้การสื่อสารโดยตรง (Face-to-Face Communication) เพื่อให้บุคลากรเข้าใจซึ่งอารมณ์และท่าทีต่าง ๆ ได้ อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ลดความผิดพลาดในการตีความของบุคลากร การใช้สื่อหรือตัวอย่างประกอบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเห็นภาพหรือก่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น เช่น วิดีโอ ภาพถ่าย ที่จะทำให้ ข้อมูลต่าง ๆ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ส่งเสริมการใช้ภาษาที่เป็นมิตรที่จะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ใช้การสังเกตอย่างใกล้ชิดเพื่อให้สามารถเข้าใจเนื้อหาต่าง ๆ ที่ได้รับ มีการรับฟังความคิดเห็นและสอบถามหรือตั้งคำถามในส่วนต่าง ๆ ที่เกิดความสับสนหรือมีแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างกัน จะช่วยลดปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติที่แตกต่างกันของบุคลากรได้

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

1.2.1 ส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Building)

การสร้างโอกาสให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วมพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยทักษะการติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ การประสานงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครู และบุคลากรเกิดความตระหนักในการทำงานร่วมกัน ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อทีมงานต่างมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

1.2.2 ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างกัน

การสร้างสภาพการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างกัน เปิดโอกาสให้มีการรับฟังและแสดงความคิดเห็น การประชุมที่เปิดกว้าง การสนทนาที่เป็นกันเอง จะช่วยให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานหรือการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความผ่อนคลาย เกิดความพร้อมในการสื่อสาร และลดความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนหรือขาดการสื่อสารระหว่างกันที่อาจเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

1.2.3 การจัดกิจกรรมสนทนาการ หรืองานเลี้ยงสังสรรค์

การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ หรือกิจกรรมสนทนาการภายในสถานศึกษาหรือนอกสถานที่ จะช่วยให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสนิสัมพันธ์กันนอกเหนือเวลางาน การจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้แต่ละคนมีเวลาใช้เวลาร่วมกัน อาจเป็นการกิจกรรมที่ให้บุคลากรทุกคนร่วมสนุก แลกเปลี่ยนสิ่งของ หรือกิจกรรมเกมที่จะทำให้บุคลากรที่มีปัญหาระหว่างกันมีโอกาสร่วมทำกิจกรรมอย่างอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของสถานศึกษา เพื่อให้ต่างคนต่างมีโอกาสสัมผัสหรือปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอีกคนในมุมอื่น ๆ ซึ่งอาจทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติต่อกันที่แตกต่างออกไป

1.2.4 การพัฒนาทักษะหรือการฝึกอบรม

เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถพัฒนาความสัมพันธ์กันได้แล้ว การอบรมหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีปัญหามีการฝึกทักษะการอยู่ร่วมกัน การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า วิธีการจัดการอารมณ์ ฯลฯ ทั้งนี้อาจเป็นการอบรมหรือแนะนำจากตัวผู้บริหารเอง ในกรณีที่เกิดปัญหาคความขัดแย้งระหว่างกัน ผู้บริหารควรเพื่อให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเป็นปกติ และลดการกระทบกระทั่งกันของบุคลากรที่จะก่อให้เกิดปัญหาคความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้

1.2.5 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีความสำคัญที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรและตัวผู้บริหารเอง มีการสนับสนุนให้เกิดการช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัย หรือสนับสนุนกันของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และทัศนคติต่าง ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ สร้างบรรยากาศในองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกันด้วยความเชื่อมั่น มีการกำหนดเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความ

รับผิดชอบต่าง ๆ ของแต่ละคนอย่างชัดเจน แต่ละคนสามารถเข้าใจบทบาทหรือหน้าที่ของกันและกัน มีระบบการติดตามและประเมินผลจากผู้บริหารที่เหมาะสมและสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาทักษะส่วนบุคคลตามที่บุคลากรมีความต้องการ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข และส่งเสริมทักษะในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

1.2.6 การสร้างกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

การที่ผู้บริหารเข้าใจและรับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งเป็นอย่างดีจะช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรได้ โดยเกิดจากการระบุปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากร มีการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา วางแผนการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากร ใช้ความสนิทสนมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในกลุ่มเพื่อเป็นเครื่องมือในการเจรจาหรือสร้างความเข้าใจที่ง่ายยิ่งขึ้น สร้างความไว้วางใจให้แก่บุคลากร และมีโอกาสที่บุคลากรนั้นจะเปิดรับข้อมูลหรือเหตุผลต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น การใช้การประชุมหรือพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นส่วนตัวอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้ได้รับมุมมองหรือข้อมูลที่หลากหลาย ตลอดจนการแลกเปลี่ยนแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกัน ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะอ้างอิงมาจากความสัมพันธ์ที่บุคลากรคนหนึ่ง ๆ มีต่อกัน ทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาแนวทางต่าง ๆ ที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรได้สอดคล้องต่อลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคล อีกทั้งจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการแก้ปัญห ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรแต่ละคนในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

1.2.7 ใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหา

การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น อีเมล แชท หรือแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการสื่อสารภายในองค์กรเป็นช่องสำหรับการแสดงหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรโดยไม่จำเป็นต้องรอการประชุมหรือประสานงานจะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากระยะเวลาในการรับรู้ปัญหาของบุคลากรและผู้บริหารได้ มีการใช้แพลตฟอร์มที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันโดยไม่จำเป็นต้องอยู่ ณ สถานที่เดียวกันหรืออยู่ร่วมกัน เช่น Microsoft Teams, Google Workspace เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถส่งเอกสาร ปฏิบัติงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีการใช้เทคโนโลยีการประชุมออนไลน์ เช่น Zoom,

Microsoft Teams หรือ Google Meet เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถประชุมและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมาประชุมที่เดียวกัน นอกเหนือจากนี้วิธีการดังกล่าวยังจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรบางรายมีความต้องการที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการลดการเผชิญหน้าระหว่างกันที่บุคลากรบางคนอาจมีความรู้สึกไม่สบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อบุคคลอื่น เนื่องจากกลัวว่าจะได้รับการแสดงท่าทางหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรคนอื่น ๆ ในขณะที่ตนเองได้ทำการเสนอหรือแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

1.2.8 หลีกเลี่ยงการร่วมงานกันของบุคลากรที่มีปัญหา

ในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันรุนแรง ผู้บริหารควรพิจารณาให้บุคลากรแต่ละฝ่าย หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าหรือมอบหมายงานที่จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือระหว่างกัน ใช้การมอบหมายความรับผิดชอบที่ทั้งสองฝ่ายไม่จำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์หรือมีการปฏิสัมพันธ์กันให้น้อยที่สุด ในบางกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือหรือจำเป็นต้องได้รับการตอบรับจากบุคลากรทุกคนภายในสถานศึกษา ผู้บริหารควรเป็นตัวกลางในการสื่อสารหรือมอบหมายภาระงานระหว่างบุคลากรที่มีความขัดแย้งทั้งสองฝ่ายด้วยตนเอง เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากการที่ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากันหรือในกรณีที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมหรือตอบสนองต่อภาระงานที่คู่ขัดแย้งรับผิดชอบอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งดังกล่าวเบาบางลง และสามารถรักษาระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับบุคคล ไม่ลุกลามสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างบุคลากรและผู้บริหารได้

1.3 ความแตกต่างด้านประสบการณ์

1.3.1 การสร้างความเข้าใจในความหลากหลาย

การสร้างโอกาส หรือมีพื้นที่ให้ครู และบุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือประสบการณ์ต่าง ๆ จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง เนื่องจากการสร้างความเข้าใจในความแตกต่างทางด้านมุมมอง และประสบการณ์ โดยเน้นการสื่อสารที่เปิดเผย สนับสนุน และเปิดโอกาสสำหรับการแสดงความคิดเห็น รับฟัง และทำความเข้าใจถึงสาเหตุต่าง ๆ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเพื่อรองรับความหลากหลายในการอยู่ร่วมกัน การสร้างความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างบุคลากรจะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ผู้บริหารอาจใช้เทคนิคการต่อรองเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถดำเนินงานร่วมกันได้อย่างเท่าเทียม และยุติธรรม

1.3.2 การสลับหน้าที่ความรับผิดชอบ

การที่ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จะทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เช่น การให้บุคลากร ก สลับสับเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงานกับบุคลากร ข โดยหน้าที่ทั้งสองไม่ได้เกี่ยวข้องกันหรือบุคลากรทั้งสองคนไม่เคยมีประสบการณ์ในการรับผิดชอบหน้าที่ดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรทั้งสองคนจำเป็นต้องเกิดการแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ปัญหา หรือประสบการณ์ของภาระงานเดิมที่ตนเองเคยรับผิดชอบให้แก่บุคลากรที่ได้แลกเปลี่ยนหน้าที่กัน จะช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสดูเห็นวิธีการดำเนินงานหรือข้อจำกัดต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทหรือความแตกต่างที่ตนเองไม่เคยรับทราบหรือรับรู้มาก่อน เกิดเป็นประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่อกันอยู่เดิมและจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมีความแตกต่างกันด้านประสบการณ์ได้

1.3.3 ใช้วิธีการดำเนินงานที่หลากหลาย

การที่สถานศึกษามีแนวทางการในการดำเนินงานที่หลากหลายจะช่วยลดปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างด้านประสบการณ์ของบุคลากรได้ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่บุคลากรสามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ตรงกับประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของตนเอง ส่งเสริมความรู้สึกพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งกระบวนการนี้จำเป็นต้องใช้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มและเป็นแนวทางที่สามารถนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการที่แตกต่างกันมาเชื่อมโยงเพื่อใช้ข้อมูลประกอบกันเป็นผลงานหรือการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดจากประสบการณ์ส่วนใหญ่ เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรแต่ละคนมีองค์ความรู้หรือมองเห็นสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนวิธีการหรือเปิดโลกทัศน์ระหว่างกันของบุคลากรแต่ละคน โดยอาศัยการนำเสนอ แลกเปลี่ยนวิธีการ กระบวนการ ระบบการทำงานที่บุคลากรแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญ นำมาถ่ายทอดให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและช่วยเปิดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากวิธีการหรือแนวทางที่ตนเองได้เคยปฏิบัติ สร้างความเข้าใจอันดีให้แก่บุคลากรที่เคยมีทัศนคติในแง่ลบต่อวิธีการดำเนินงานที่บุคลากรอื่นเสนอซึ่งอาจจะแตกต่างจากพื้นฐาน

ประสบการณ์ของตนเอง ผู้บริหารเน้นให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการนำประสบการณ์ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน มาประยุกต์ใช้หรือปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ

1.3.5 ส่งเสริมทีมงานที่มีความหลากหลาย

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านประสบการณ์จะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างกันที่ดีขึ้น ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่สมาชิกทุกคนภายในทีมต่างมองเห็นประโยชน์ของทีมเป็นหลัก อาจทำให้มองข้ามหรือไม่เอาความแตกต่างด้านประสบการณ์มาเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานร่วมกัน นอกเหนือจากนี้การที่บุคลากรได้มีการปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นมุมมองหรือการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของประสบการณ์จากคนอื่น ๆ หรือมีการนำประสบการณ์ของแต่ละคนภายในทีมมาแบ่งปันซึ่งกันและกันเพื่อให้ทีมของตนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้หากการสร้างทีมงานที่มีความแตกต่างด้านประสบการณ์ยังก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาการสร้างทีมงานใหม่ โดยปรับเปลี่ยนให้แต่ละทีมมีสมาชิกที่มีวัยหรือประสบการณ์ในการทำงานใกล้เคียงกันแทน ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของประสบการณ์ในบุคลากรบางคนหรือบางกลุ่มลดลงได้

1.4 บุคลากรขาดความรู้สึกมีส่วนร่วม

1.4.1 ส่งเสริมความรู้สึกมีส่วนร่วม

เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเริ่มจากการพัฒนาความเข้าใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม โดยการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม หรือกระตุ้นพฤติกรรมที่อยากจะแสดงออกของบุคลากร อาจเป็นการถามความเห็น หรือให้บุคลากรมีโอกาสตัดสินใจ การอธิบายหรือชี้ให้เห็นความสำคัญของการออกความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องดำเนินควบคู่ไปกับการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ในอนาคต

1.4.2 ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นพิเศษ

การที่บุคลากรบางคนขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา อาจเป็นสาเหตุมาจากที่บุคลากรอาจรู้สึกว่าคุณค่าตนเองไม่สำคัญต่อองค์กร ทำให้ไม่ยอมมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินการ หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารควรให้ความเชื่อมั่น และให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นพิเศษ เพื่อให้เห็นว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่ง

ช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาเช่นเดียวกับคนอื่น ๆ การมอบหมายภาระหน้าที่ หรืออำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานที่สำคัญบางประการแก่บุคลากร จะทำให้บุคลากรนั้น ๆ รู้สึกว่าตนเองมีตัวตนในองค์กร หรือมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา หรืออย่างน้อย ๆ ก็ในส่วนของตนเองสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม

1.4.3 การให้รางวัล หรือการเสริมแรงทางบวก

การให้รางวัลหรือการเสริมแรงทางบวกเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่ดีของบุคลากร โดยผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ต้องการให้บุคลากรเกิดการทำงานร่วมกัน มีการเสนอแรงจูงใจต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่น และความต้องการที่จะดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการให้รางวัลหรือคำชมเชยในกรณีที่บุคลากรแสดงพฤติกรรมหรือมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นหรือตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อให้สนับสนุนให้บุคลากรนั้นเกิดความรู้สึกอยากจะแสดงพฤติกรรมดังกล่าวอีกในอนาคต

1.4.4 สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม

การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นหนึ่งเดียวกันกับสถานศึกษาหรือการสร้างให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ในหลายมิติ จะทำให้บุคลากรได้รับคุณค่า สร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และเห็นว่าตนเองมีความสำคัญต่อสถานศึกษา ซึ่งเมื่อบุคลากรรู้สึกได้ว่าตนเองได้รับการดูแลเอาใจใส่จากสถานศึกษาเป็นอย่างดี บุคลากรมักจะเกิดแรงจูงใจที่จะอยากจะทำปฏิบัติงานและทุ่มเทเพื่อสถานศึกษาอย่างเต็มที่

1.4.5 สร้างภาวะผู้นำและการส่งเสริมการพัฒนาทักษะต่าง ๆ

เนื่องจากมนุษย์ต้องการการยอมรับและมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การที่ผู้บริหารส่งเสริมภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การที่บุคลากรรู้จักความรับผิดชอบ รู้จักบริหารงาน รู้จักการปฏิบัติงานกับผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งทักษะวิชาชีพ การศึกษาหรือประสบการณ์ชีวิตอื่น ๆ จะทำให้บุคลากรที่รู้สึกว่าตนเองได้รับการพัฒนาจากสถานศึกษาอยู่ตลอดเวลาเห็นคุณค่าของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากนี้ยังช่วยให้สถานศึกษาสามารถดึงดูดให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาได้ในระยะยาว

1.5 แนวทางในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

1.5.1 ใช้วิธีการดำเนินงานที่หลากหลาย

การที่สถานศึกษามีวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ

สอดคล้องกับความคิดและความสามารถของบุคลากรแต่ละคนอย่างหลากหลาย จะช่วยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากแนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของบุคลากรภายในสถานศึกษาได้ เนื่องจากบุคลากรสามารถเลือกวิธีการหรือแนวทางที่ตรงกับความต้องการหรือความสามารถของตนเองได้ โดยที่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือการดำเนินงานของบุคลากรคนอื่น ๆ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารควรทำให้แน่ใจว่า แนวทางหรือวิธีการที่แตกต่างกันที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น จะนำไปสู่เป้าหมายหรือจุดประสงค์เดียวกัน

1.5.2 ระบบพี่เลี้ยง

การใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในกระบวนการนั้น ๆ เพื่อเป็นผู้คอยช่วยเหลือหรือพี่เลี้ยงของบุคลากรที่ยังขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแนวทางของสถานศึกษา จะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้ปฏิบัติงานนั้นเพียงลำพัง ส่วนหนึ่งปัญหาความขัดแย้งจากแนวทางปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอาจเป็นผลมาจากการที่บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามแนวทางที่วางไว้ด้วยตนเองเป็นไปด้วยความยากลำบาก ขาดคำแนะนำ และจำเป็นต้องใช้เวลานาน ดังนั้นการใช้ระบบพี่เลี้ยงจะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะของตนเองเพื่อให้ตอบสนองต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายดีขึ้นได้ เนื่องจากมีพี่เลี้ยงที่เป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในแนวทางการดำเนินงานนั้น ๆ เป็นผู้คอยให้คำแนะนำ และคอยตรวจสอบความถูกต้อง ตลอดจนการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาในกรณีที่เกิดปัญหานั้นหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งแนวทางนี้มองว่า บุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถในแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ๆ นั้นเปรียบเสมือนนักศึกษาฝึกงาน การมีพี่เลี้ยงเพื่อคอยช่วยชี้แนะในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม จะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญ และทักษะที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากแนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

1.5.3 จัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

การคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมให้มีลักษณะนิสัยและวิธีการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันนี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากแนวทาง

ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้ เนื่องจากบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านลักษณะนิสัยการทำงานหรือวิธีการในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ต่างไม่ได้อยู่ร่วมหรือมีโอกาสปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในส่วนของตนเองเพียงอย่างเดียว ในกรณีที่จำเป็นต้องบุคลากรทั้งสองหรือหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างมาปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ออกมาตามจำนวนกลุ่มของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรแต่ละกลุ่มได้รับการงานอย่างเท่าเทียมและไม่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

1.6 ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม

1.6.1 สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลาย

การที่สถานศึกษาส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ศาสนาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย จะช่วยให้บุคลากรและผู้เรียนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาสามารถเข้าใจและเปิดใจยอมรับในความแตกต่างในปัจจัยดังกล่าวได้ ผู้บริหารควรสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสได้ทดลองเข้าร่วมกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรและผู้เรียนได้รับความรู้ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมและศาสนาที่แตกต่างกับตนเอง เน้นไปที่การให้ความเข้าใจและความเคารพต่อความแตกต่างของกันและกัน เช่น การเรียนรู้หรือจัดกิจกรรมเฉลิมฉลองเทศกาลสำคัญของวัฒนธรรมและศาสนาต่าง ๆ การแสดงที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรมต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

1.6.2 จัดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน

การจัดกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ให้บุคลากรที่มีความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรมได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมหรือมีการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ชัดเจน เลือกกิจกรรมที่จะสร้างการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรมให้เหมาะสม หลีกเลี่ยงกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น สร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย ให้แต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน ผู้บริหารควรเป็นตัวกลางที่จะสนับสนุนและสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผ่อนคลายและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานหรือส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เอาใจใส่ในการตรวจสอบและให้คำแนะนำ ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการหรือแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากร

ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจและความเคารพต่อความแตกต่างของกันและกันได้มากที่สุด

1.6.3 ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้าใจที่มากขึ้น

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าไปอย่างมาก บุคลากรหรือผู้คนต่างมีเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ไว้ใช้ประโยชน์ ดังนั้น การที่ผู้บริหารใช้สื่อหรือช่องทางออนไลน์ในการสร้างความเข้าใจในความแตกต่างด้านศาสนาและวัฒนธรรมอีกช่องทางหนึ่ง ย่อมจะทำให้บุคลากรภายในสถานศึกษาสามารถเข้าใจในความแตกต่างได้มากยิ่งขึ้น เช่น การใช้วิธีการแชร่วิดีโอหรือบทความต่าง ๆ ที่เน้นสร้างความเข้าใจ และมุ่งให้บุคลากรสามารถเข้าถึงเนื้อหาของความแตกต่างหรือความคล้ายคลึงกันของแต่ละศาสนาและวัฒนธรรม โดยวิดีโอดังกล่าวต้องมีลักษณะที่ไม่ยืดเยื้อหรือเข้าใจยากเกินไป ดังควรให้บุคลากรที่ได้อ่านหรือรับชมเกิดความต้องการหรือแรงงูใจในการสืบหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ตนเองเกิดความเข้าใจที่มากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรพิจารณาความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูลก่อนทำการแชร์หรือส่งต่อให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ ภายในสถานศึกษา เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการบิดเบือนข้อมูลหรือจงใจให้เกิดความเกลียดชังระหว่างกัน

1.6.4 การใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ย

ปัญหาส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคลากรที่เกิดปัญหาไม่สามารถแสดงความรู้สึกที่แท้จริงต่อเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับศาสนาหรือความเชื่อของตนเองได้ การใช้ผู้ประสานสัมพันธ์ที่ทั้งสองฝ่ายต่างมีความเคารพและเชื่อใจในการแก้ไขหรือไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกัน จะช่วยให้บุคลากรที่มีความขัดแย้งระหว่างกันให้สามารถสร้างความเข้าใจหรือมีการสื่อสารระหว่างกันที่ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมอบหมายให้บุคลากรคนกลางจำเป็นต้อง “อยู่ตรงกลาง” คือปราศจากความลำเอียง และมีความตั้งใจที่จะเป็นผู้ไกล่เกลี่ยประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แสดงให้แต่ละฝ่ายได้รับรู้ความรู้สึกของอีกฝ่ายโดยไม่จำเป็นต้องมาเผชิญหน้ากัน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทั้งสองรับรู้ได้ว่าต่างฝ่ายต่างมีความรู้สึกต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไร เพื่อที่จะได้หลีกเลี่ยงการกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีระหว่างกัน และลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้

1.6.5 การกำหนดข้อตกลงหรือข้อห้าม

เนื่องจากประเด็นทางศาสนา วัฒนธรรมและความเชื่อเป็นประเด็นที่ละเอียดอ่อนที่จะกระทบต่อความรู้สึกของบุคลากรในสถานศึกษาได้ ดังนั้นการตั้งกฎเกณฑ์หรือ

ข้อตกลงที่ห้ามไม่ให้บุคลากรคนใดกล่าวถึง หยิบยกข้อปฏิบัติหรือหลักการทางศาสนามาเป็นเครื่องมือหรือประเด็นในการแสดงความคิดเห็นในพื้นที่สาธารณะ จะช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมหรือการเผชิญหน้ากันของบุคลากรที่มีศาสนา ความเชื่อ และวัฒนธรรมแตกต่างกันได้ หากบุคลากรคนใดแสดงพฤติกรรมหรือมีการแสดงความคิดเห็นพาดพิงประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารควรมีการว่ากล่าวตักเตือนเพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมดังกล่าว

1.7 ทักษะที่ไม่สร้างสรรค์

1.7.1 การพัฒนาทักษะความคิดเชิงบวก (Positive Thinking)

ผู้บริหารควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะการคิดเชิงบวก โดยการสร้างหรือชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง การมองโลกในแง่ดี ทำความเข้าใจในการยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นจริง สร้างความตระหนักรู้ในตนเองของบุคลากร ตลอดจนการสร้างความสนใจ หรือ จัดหากิจกรรมที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะความคิดเชิงบวก เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงออก และมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก ตามทัศนคติหรือความคิดที่เปลี่ยนแปลงไป

1.7.2 การพัฒนาองค์การสร้างสรรค์

การพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนร่วมได้มีโอกาสแสดงหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน มีการสนับสนุนความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ การสร้างบรรทัดฐาน หรือค่านิยมที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร มีการพัฒนา ปรับปรุง แนวทางการดำเนินงาน เพื่อแก้ปัญหาทัศนคติเชิงลบที่มีต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์และการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขององค์กร

1.7.3 การปฏิสัมพันธ์ตามความเหมาะสม

การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีทัศนคติเชิงลบเป็นเรื่องที่ยากลำบากและก่อให้เกิดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารกันเป็นอย่างมาก ดังนั้นการที่ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรแต่ละคนมีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากทัศนคติที่ไม่สร้างสรรค์ของบุคลากรได้ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีทัศนคติเชิงลบหรือตรงกันข้ามกันตนเอง เพราะนอกเหนือจากการเสนอความคิดเห็นจะถูกปฏิเสธหรือไม่รับฟังการอธิบายใด ๆ แล้ว ยังจะก่อให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างกันได้ ดังนั้นผู้บริหารควรแนะนำให้บุคลากรรวมถึงตนเอง

ให้รู้ว่เวลาใดควรรับมือด้วยความฉลาดทางอารมณ์หรือเวลาใดควรหลีกเลี่ยง เพื่อเป็นการจำกัดขอบเขตของความขัดแย้งที่อาจกระจายวงกว้างจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

1.7.4 แนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง

การที่ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางที่ถูกต้องหรือแนวคิดที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางต่าง ๆ เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากทัศนคติที่ไม่สร้างสรรค์ของบุคลากรได้ เนื่องจากบุคลากรมีโอกาสได้เปรียบเทียบความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เทียบกับความคิดหรือทัศนคติของตน ซึ่งอาจช่วยให้บุคลากรสามารถมองเห็นวิธีการหรือแนวทางที่ควรปฏิบัติได้ ทั้งนี้ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังการเปลี่ยนแปลงในทันที เนื่องจากปัญหาทัศนคติเป็นปัญหาที่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงหรือจำเป็นต้องให้บุคลากรได้ประสบพบเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ด้วยตนเอง ถึงจะสามารถทำให้บุคลากรที่มีปัญหาเกิดความเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้นได้

1.7.5 การพูดคุยส่วนตัว

การหันหน้าคุยกันหรือการพูดคุยส่วนตัวระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่มีปัญหา โดยเป็นการเปิดอกพูดคุยกันเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะเหตุใดและมีวิธีการใดบ้างที่จะช่วยแก้ไขหรือบรรเทาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ผ่านวิธีการพูด วิธีการถามที่หลีกเลี่ยงคำพูดในเชิงลบหรือคำพูดที่มีความรุนแรงซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการเจรจาระหว่างกัน นอกเหนือจากนี้การนั่งคุยหรือได้ร่วมโต๊ะเจรจจะช่วยลดภาษากายหรืออารมณ์โกรธจากการโต้แย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการพูดคุยเจรจาได้ ทั้งนี้เป็นแนวทางที่ทำให้ยากเนื่องจากบุคลากรอาจไม่เต็มใจหรือไม่ให้ความร่วมมือในการสนทนา และไม่ได้แสดงให้เห็นถึงปัญหาหรือวิธีการแก้ไขปัญหาย่างแท้จริง แต่หากผู้บริหารสามารถทำให้การสนทนาดังกล่าวเกิดขึ้นโดยความร่วมมือจากบุคลากรที่มีปัญหาย่อมจะเป็นแนวทางที่แก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วที่สุด

1.8 บุคลากรขาดทักษะและการพัฒนาตนเอง

1.8.1 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรตามความสมัครใจ

ผู้บริหารควรมีการประเมินความต้องการในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรตามความสมัครใจ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถวางแผนการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรได้ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกทักษะ และ

ให้การสนับสนุนสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งอาจเป็นงบประมาณ หรือ วัสดุอุปกรณ์ที่ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทักษะ ไม่จำเป็นต้องเสียสละทรัพยากรส่วนตัวเพื่อสนับสนุน การพัฒนาทักษะของตนเอง เพื่อแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของบุคลากร

1.8.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)

การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นพื้นที่ที่สร้างขึ้นเพื่อส่งเสริมการ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารอาจจัดกิจกรรมที่ทำให้ บุคลากรแต่ละคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันผ่านการฝึกอบรม สัมมนา การฝึกทักษะผ่านบทเรียน ออนไลน์ ฯลฯ สนับสนุนและยอมรับที่จะให้บุคลากรได้มีโอกาสลงมือทดลองถูก มีการให้คำแนะนำ หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญในทักษะนั้น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ทักษะที่บุคลากรให้ ความสนใจเป็นพิเศษและในกรณีที่สถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาทักษะหรือองค์ความรู้ของ บุคลากรโดยอาศัยบุคลากรหรือทรัพยากรที่มีอยู่ภายในสถานศึกษาได้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการ เสริมแรงทางบวกด้วยการชมเชยหรือยกย่องเมื่อบุคลากรมีความต้องการหรือแสดงพฤติกรรมที่ อยากจะพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการเข้าร่วมพัฒนาทักษะของตนเองอย่าง สม่าเสมอ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง สร้าง บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ และทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพในที่สุด

1.8.3 การมอบหมายภาระงาน/ปรับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบระหว่าง บุคลากร

การปรับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาจะ ช่วยให้ทำให้บุคลากรที่ขาดการทักษะหรือการพัฒนาตนเองมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อให้สามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ผ่านหน้าที่หรือภาระงานที่ได้รับ มอบหมาย ทั้งนี้แนวทางนี้มักจะพบเจอปัญหาที่บุคลากรมักจะมีพฤติกรรมต่อต้านหรือหลีกเลี่ยงที่ จะรับผิดชอบภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารควรใช้อำนาจในการตัดสินใจและมองข้าม ข้ออ้างอื่นใดของบุคลากร เพื่อบังคับให้บุคลากรจำเป็นต้องรับผิดชอบภาระงานนั้น ทั้งนี้การ ปรับเปลี่ยนดังกล่าว ผู้รับผิดชอบภาระงานเดิมจำเป็นต้องถ่ายทอดทักษะที่จำเป็นสำหรับการ

ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับผิดชอบภาระงานในปัจจุบันสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารอาจใช้การต่อรองและอำนาจความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานนั้นพึงพอใจ และยอมรับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งแนวทางที่กล่าวมานี้จะทำให้บุคลากรอื่นเกิดความรู้สึกว่า บุคลากรทุกคนได้ปฏิบัติงานอย่างหลากหลายและเท่าเทียมกัน ส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อบุคลากรที่เดิมขาดทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษาลดลงได้

1.8.4 มอบหมายภาระงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร

การมอบหมายภาระโดยคำนึงถึงความสามารถและทักษะที่บุคลากรแต่ละคนมีอยู่ จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากทักษะและการพัฒนาตนเองของบุคลากรได้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมอบหมายภาระงานหรือความรับผิดชอบที่เหมาะสม ไม่เกินทักษะความสามารถที่บุคลากรมีอยู่ เพื่อลดปัญหาที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้หรือปัจจัยที่จะทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า ทั้งนี้ยังส่งผลให้บุคลากรที่มีปัญหาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถนอกเหนือจากที่ตนเองมีอยู่ และด้วยแนวทางนี้จะสามารถทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากทักษะความสามารถภายในสถานศึกษาลดลงได้ เนื่องจากบุคลากรคนอื่น ๆ ไม่ได้รับผลกระทบและได้รับภาระงานหรือความรับผิดชอบที่ตนเองพึงพอใจ

1.9 สภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง

1.9.1 การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผ่อนคลาย

การจัดสรร หรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม จะช่วยลดความตึงเครียด หรือบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดีลงได้ การจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสะอาดสะอ้าน มีอากาศถ่ายเทสะดวก ย่อมสามารถลดความรู้สึก หรือทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสบายและผ่อนคลายมากกว่าสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยสำหรับการปฏิบัติงาน และจะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากบรรยากาศการปฏิบัติงานที่กดดันหรือมีความตึงเครียด

1.9.2 พัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างกันที่ดี

ส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน และส่งผลต่อสภาพอารมณ์ของบุคลากร คือ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ดังนั้นการเน้นย้ำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการสื่อสาร หรือให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกัน การติดต่อประสานงานระหว่างกันควรมีความชัดเจน และตรวจทานข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เป็นแนวทางที่สามารถลดปัญหาที่

อาจเกิดจากความรู้สึก หรือสภาพอารมณ์ได้ เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดความเข้าใจผิดพลาดจากการสื่อสารระหว่างกันน้อยลง และเมื่อต่างฝ่ายต่างเข้าใจตรงกันแล้ว จะไม่ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจำเป็นต้องตีความเพิ่มเติม

1.9.3 ให้ความเอาใจใส่บุคลากรเป็นพิเศษ

ส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากสภาพอารมณ์และรู้สึกที่ไม่มั่นคงของบุคลากรอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารขาดความเอาใจใส่และให้คำแนะนำกับบุคลากรที่มีปัญหา การสร้างความเข้าใจหรือให้คำแนะนำต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของตนเองต่อบุคลากรคนอื่น ๆ ภายในสถานศึกษา หรือผลกระทบที่ส่งผลถึงความเชื่อมั่นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ปกครอง ผู้บริหารควรมีการพูดคุยหรือสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรที่มีปัญหาอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีความตั้งใจและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อความเชื่อใจของบุคลากรต่อผู้บริหาร และช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกหรือแรงจูงใจที่อยากจะปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารควรใช้การเสริมแรงทางบวกเพื่อเป็นการให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรมากกว่าการเสริมแรงทางลบที่จะส่งผลให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำมาสู่ความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น

1.9.4 การใช้ตัวแบบ (Role Model)

การมอบหมายบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์หรือบุคลากรที่มีพฤติกรรมตอบสนองต่ออารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสมให้เป็นผู้รับผิดชอบหรือหัวหน้างานปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีปัญหา จะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพอารมณ์ของบุคลากรลดลงได้ เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับมอบหมายนั้นต่างสามารถตอบสนองต่ออารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นของทีมงานได้เป็นอย่างดีและสามารถแสดงพฤติกรรมที่จะลดความตึงเครียดของสถานการณ์หรืออารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรที่มีปัญหาลงได้ นอกเหนือจากนี้การที่บุคลากรที่มีปัญหาได้ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีจะช่วยส่งเสริมทักษะการจัดการอารมณ์หรือกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ และทำให้บุคลากรที่มีปัญหาสามารถจัดการหรือตอบสนองต่อพฤติกรรมทางอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ความเอาใจใส่ สอบถามข้อมูล และให้คำแนะนำบุคลากรที่ผู้บริหารได้มอบหมายเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่มีปัญหามีพฤติกรรมหรือการบริหารจัดการอารมณ์ดีขึ้น และช่วยเหลือในกรณีที่อาจเกิดปัญหาขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานร่วมกัน

1.9.5 การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (E.Q.: Emotional Quotient)

การที่ผู้บริหารเน้นให้บุคลากรที่มีปัญหาได้พัฒนาทักษะความฉลาดทางอารมณ์ของตนเองได้จะเป็นแนวทางที่แก้ไขปัญหาคัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำได้โดยการพัฒนาทักษะการตระหนักรู้ในตนเอง การตระหนักรู้ในผู้อื่น ฝึกฝนทักษะการฟัง มีการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงประเด็น ฝึกการคิดเชิงบวก รู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และการรับฟังคำติชม ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของผู้อื่นจะช่วยให้บุคลากรมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เหมาะสมและสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่อารมณ์และความรู้สึกไม่มั่นคงของทั้งตนเองและร่วมงานคนอื่น ๆ

1.10 ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร

1.10.1 การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส

การสื่อสารอย่างชัดเจนและตรงประเด็น โดยไม่มีความกำกวมหรือข้อความใดที่จะก่อให้เกิดความสับสน จะช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารเพิ่มขึ้น ซึ่งการสื่อสารที่โปร่งใส ประกอบด้วย ความชัดเจน เนื้อหาตรงประเด็น ให้ความสำคัญกับประเด็นหลัก ใช้ภาษาที่เหมาะสม สร้างความเข้าใจ และการรับฟังความคิดเห็น และตอบสนองต่อความคิดเห็นอย่างสุภาพ ตรงประเด็น โดยคุณสมบัติที่กล่าวมาข้างต้นจะสามารถสร้างความเข้าใจในตัวผู้บริหาร และก่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร

1.10.2 การรับฟังความคิดเห็น

การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความรู้สึก หรือแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผู้บริหารจะช่วยสะท้อนภาพปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้บริหารควรจะนำมาปรับปรุงพฤติกรรมหรือแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ของตนเอง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน หรือการตอบสนองต่อความคิดเห็น หรือความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม จะช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่น และลดอคติ หรือความไม่มั่นใจในตัวผู้บริหารลงได้

1.10.3 ความเป็นกลางของผู้บริหาร

การยึดถือความเป็นกลางของผู้บริหารจะช่วยแก้ไขปัญหาคือความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารได้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากบุคลากรบางส่วนอาจมีความรู้สึกว่าคุณผู้บริหารมีความลำเอียง หรือปฏิบัติต่อบุคลากรคนอื่นไม่เท่าเทียมกับตนเอง เช่น การสนทนา การมอบหมายงาน การชมเชย หรือการแสดงความยินดีในวาระต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตัว

ผู้บริหารโดยตรง หากผู้บริหารแสดงออกหรือมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อว่า ผู้บริหารและตน คู่กัน สนับสนุนกัน สามารถแสดงความคิดเห็นสนทนาระหว่างกัน ได้อย่างสบายใจและเปิดเผย ซึ่งทำให้ผู้บริหารมี โอกาสในการอธิบายหรือสร้างความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาแก่บุคลากรได้ ดียิ่งขึ้น

1.10.4 ให้ความไว้วางใจแก่บุคลากร

การให้ความเชื่อใจหรือไว้วางใจให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจดำเนินงาน เข้าร่วมกิจกรรมที่บุคลากรไม่เคยมีประสบการณ์ เปิดโอกาส ให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพหรือความสามารถในด้านที่แตกต่างออกไป ผู้บริหารมีการยอมรับ ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการดำเนินงานที่บุคลากรได้นำเสนอและนำมาปรับใช้กับการดำเนินงาน ของสถานศึกษา การที่ผู้บริหารแสดงความจริงใจ ความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร แล้วนั้น บุคลากรก็มักจะมีแนวโน้มที่จะให้ความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นกับผู้บริหารเช่นกัน ซึ่ง จะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้บริหารของบุคลากรลดลงไปได้ เนื่องจากต่างฝ่ายต่างเห็นว่าตนเองเองได้รับความไว้วางใจจากกันและกัน

1.10.5 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

การที่ผู้บริหารไม่ถือตัวและเป็นกันเองจะช่วยเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร สามารถใกล้ชิดบุคลากรได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่บุคลากรอาจ มีความสบายใจหรือรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นหรือสิ่งที่ตนเองต้องการให้แก่ผู้บริหาร ได้รับทราบ ทำให้ผู้บริหารรับรู้ความรู้สึกหรือความคิดต่าง ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษา และ สามารถตอบสนองต่อความคิดเห็นหรือความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง ซึ่งจะ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือที่บุคลากรมีต่อผู้บริหารสถานศึกษา

1.11 การแข่งขันกันของบุคลากร

1.11.1 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

การทำให้บุคลากรมองการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือกันเพื่อให้สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการแข่งขัน กันภายในองค์กรได้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน การสร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่สนับสนุนการร่วมมือกัน การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกใน ทีมให้ชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และมี

ความสำคัญต่อการดำเนินงานเท่าเทียมกัน สร้างความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.11.2 ส่งเสริมการแข่งขันเชิงบวก

การปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรเพื่อให้มองการแข่งขันหรือตีความหมายการแข่งขันภายในสถานศึกษาไปในเชิงบวกจะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันกันของบุคลากรลดลงได้ การที่ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือทัศนคติของบุคลากรให้มองเห็นว่าการแข่งขันกันปฏิบัติงานนั้น ไม่ได้วัดกันที่ความเร็วหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของใครคนใดคนหนึ่ง แต่หากเป็นการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าพัฒนาจากเดิมมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพแทนการแข่งขันกันเองภายในสถานศึกษา นอกเหนือจากนี้การส่งเสริมการแข่งขันเชิงบวกยังส่งให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน และส่งผลให้สถานศึกษามีเพียงแต่ผู้ชนะเนื่องจากบุคลากรทุกคนต่างก็มีส่วนสำคัญในการแข่งขันกันระหว่างองค์กร

1.11.3 การเสริมแรงทางบวกอย่างเท่าเทียม

การที่ผู้บริหารมองว่าบุคลากรทุกคนคือผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้นการชื่นชม ยกย่อง และมองเห็นความพยายามของบุคลากรทุกคนด้วยความเท่าเทียมและทั่วถึงจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้การที่บุคลากรทุกคนภายในสถานศึกษารู้สึกว่าตนเองได้รับประโยชน์หรือคำชื่นชมอย่างเท่าเทียมกันจะทำให้บุคลากรแต่ละคนมีแนวโน้มเปลี่ยนการแข่งขันกันภายในเป็นการแข่งขันกับตนเองเพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีเพื่อเป็นผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาออกมาดี และลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันกันของบุคลากรภายในสถานศึกษาได้เช่นกัน

1.11.4 การฟื้นฟูความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง

เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันกันภายในสถานศึกษา อาจสร้างความไม่ลงรอยหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่ประสบปัญหาระหว่างกันอาจไม่ค่อยดีนัก ดังนั้นการที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งสองฝ่ายก่อนการแก้ไขปัญหา จะช่วยให้การแก้ไขปัญหาดังกล่าวสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก

ยิ่งขึ้น การให้บุคลากรเปิดใจและแสดงความรู้สึหากเป็นฝ่ายสร้างความแตกแยกหรือความขัดแย้ง และได้สร้างผลกระทบต่อบุคลากรคนอื่น ๆ ซึ่งด้วยวิธีการนี้จะทำให้บุคลากรสามารถฟื้นฟูความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้การแก้ไขปัญหาระหว่างกันดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดประสงค์ในการแก้ไขปัญหา

2. สาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีที่เกิดจากสาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน ได้ดังนี้

2.1 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสาร

การมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการสื่อสารเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้ ผู้บริหารควรสร้างความชัดเจนในการสื่อสาร การเลือกใช้ภาษาที่ถูกต้องและเหมาะสม มีการยกตัวอย่างเพื่อให้ผู้ฟังเห็นภาพหรือทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น เน้นย้ำให้ผู้ฟังหรือผู้รับสารตั้งใจฟังอย่างรอบคอบ และพิจารณาสารตามที่ได้รับฟัง สอบถามหรือทบทวนความเข้าใจระหว่างกัน เปิดโอกาสให้มีการซักถาม หรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมในส่วนที่ผู้ฟังไม่เข้าใจ หรือยังไม่ได้รับความกระจ่าง เมื่อสื่อสารกันเสร็จเรียบร้อยแล้ว ควรมีการทบทวนความเข้าใจระหว่างกัน เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้

2.2 ส่งเสริมการสื่อสารอย่างรับผิดชอบ

การสร้างการรับผิดชอบต่อในการสื่อสารเป็นการกระบวนกรสำคัญที่จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร โดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างรับผิดชอบ ประกอบไปด้วย การฟังอย่างตั้งใจ คือ การที่บุคคลรับฟังและทำความเข้าใจความหมายของสิ่งที่ฟังอย่างถูกต้อง การสื่อสารอย่างชัดเจน คือ การให้ข้อมูลและเลือกใช้ภาษาที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนหรือก่อให้เกิดความเข้าใจผิด การสื่อสารด้วยเจตนาดีและซื่อสัตย์ คือ ไม่นำอคติหรือข้อคิดเห็นส่วนตัวถ่ายทอดลงในสาร หรือข้อความที่ได้รับมา และมีการติดตามผลของการสื่อสาร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสารหรือข้อความที่ได้ถ่ายทอดไปนั้นครบถ้วน ถูกต้อง นอกเหนือจากนี้ผู้บริหารควรเน้นย้ำบุคลากรให้ ตระหนักว่าตัวบุคลากรต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อคำพูดของตนเองในกรณีที่เกิดปัญหาหรือความผิดพลาดใด ๆ เพื่อให้บุคลากรระมัดระวังในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

2.3 มีพื้นที่แสดงความคิดเห็นหรือการติดต่อสื่อสารที่เป็นสาธารณะ

การที่สถานศึกษามีพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองสามารถแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องต่าง ๆ ของสถานศึกษา หรือการมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลที่หลากหลาย จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ไม่เพียงพอได้ เนื่องจากทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาจากหลายแหล่งข้อมูล นอกเหนือจากนี้การแสดงความคิดเห็นของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทำได้อย่างหลากหลาย อีกทั้งยังช่วยลดการเผชิญหน้า ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2.4 ใช้การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน หรือการทำกิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับ การสื่อสาร ควรมีการจัดทำบันทึก หรือสรุปข้อมูลต่าง ๆ ของการสื่อสารระหว่างกัน โดยผู้บริหาร อาจมอบหมายให้มีการจดบันทึก และถ่ายทอดคำสั่ง หรือข้อตกลงในการดำเนินงานต่าง ๆ ออกมาเป็นหนังสือ คู่มือ หรือคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทบทวนความเข้าใจได้ด้วยตนเอง และถือเป็นหลักฐานหรือแม่แบบในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา

2.5 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรใส่ใจ และสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษามีโอกาสได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการสื่อสารของตนเองอยู่เสมอ การจัดอบรมหรือเชิญวิทยากรมาเพื่อให้ความรู้หรือแนวทางในการพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร ผู้บริหารควรแสวงหาความรู้หรือบทเรียนใหม่เพื่อแบ่งปันกับบุคลากรที่จะช่วยพัฒนาทักษะของบุคลากรได้ และส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม คือ การที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการใช้ทักษะในการสื่อสารที่ดีแก่บุคลากร และช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนาทักษะด้วยความเอาใจใส่

2.6 ใช้เทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสม

การเลือกใช้เทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสมจะช่วยลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การสังเกตพฤติกรรมและเก็บข้อมูลของบุคลากรรายบุคคลเพื่อให้ทราบถึงลักษณะนิสัยและระดับความสามารถทางการสื่อสารของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับระดับทักษะของบุคลากร เพื่อให้ผู้รับสารสามารถส่งสารนั้นต่อไปได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง อาจเป็นวิธีการเช่น การ

เขียนแผนภาพเพื่ออธิบาย การใช้เหตุการณ์ประกอบ หรือแนวทางอื่น ๆ ที่ผู้บริหารเห็นสมควรและคำนึงถึงระดับที่ผู้รับสารจะสามารถรับได้

2.7 ใช้เทคโนโลยีเพื่อลดความผิดพลาดในการสื่อสาร

เทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากทักษะในการสื่อสารของบุคลากรได้ ซึ่งการใช้เทคโนโลยี เช่น การบันทึกเสียง ข้อความหรือวิดีโอคลิปจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ต้องการสื่อสารได้ ซึ่งข้อแตกต่างในการแก้ไขปัญหาคือการใช้เทคโนโลยี คือ การที่เทคโนโลยีจะเข้ามาช่วยในการทบทวนความรู้ความเข้าใจของผู้รับสารเนื่องจากผู้รับสารสามารถตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องได้จากบันทึกเสียง ข้อความ หรือวิดีโอคลิปที่ผู้ส่งสารหรือตนเองได้บันทึกไว้ หรือแม้กระทั่งผู้ส่งสารเองที่มีโอกาสในการตรวจสอบความถูกต้องของสารที่ตนเองสร้างขึ้น และจะช่วยยืนยันความถูกต้องของข้อมูลได้ในกรณีที่มีข้อพิพาทเกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างกันของบุคลากร

2.8 ส่งเสริมการสื่อสารที่หลากหลาย

การใช้การสื่อสารที่หลากหลายจะบรรเทาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารได้ ผ่านวิธีการใช้สื่อ เช่น ข้อความ เสียง ภาพ หรือวิดีโอ การใช้ภาษาที่ตรงกับความเข้าใจของบุคคล การมีช่องทางในการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ เช่น การประชุม การสนทนาออนไลน์ การส่งอีเมล และการใช้ภาษากายเพื่อแสดงความรู้สึกหรือเป็นตัวช่วยในการสื่อสาร จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลหรือติดต่อสื่อสารกันได้หลากหลายช่องทางตามความถนัดและความเหมาะสมของเนื้อหาซึ่งแนวทางดังกล่าวช่วยทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารลดลงได้

2.9 ใช้การถ่ายทอดโดยตรง

หนึ่งในแนวทางที่จะหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างกัน คือ แนวทางการใช้การติดต่อโดยตรง (Face-to-Face Communication) ซึ่งมีข้อดีในการติดต่อสื่อสารกันหลายประการ ซึ่งประกอบด้วย เป็นการสื่อสารที่ชัดเจนเนื่องจากข้อมูลถูกส่งตรงไปยังผู้รับสารโดยตรง สามารถตอบสนองต่อการสื่อสารได้ทันที สร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ระหว่างกัน สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งหรือไม่เข้าใจได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย สร้างความร่วมมือและส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันเนื่องจากต่างฝ่ายต่างได้รับข้อมูลครบถ้วนและมีความเที่ยงตรง ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันเกิดปัญหาความขัดแย้งได้น้อยลง

3. สาเหตุจากสภาพองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีที่เกิดจากสาเหตุจากสภาพองค์กร จำแนกตามกรณีปัญหา ได้ดังนี้

3.1 ข้อจำกัดทางทรัพยากร

3.1.1 การจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ข้อจำกัดทางทรัพยากรโดยละเอียด อาจเป็นการเก็บข้อมูลจาก ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองเพื่อให้ทราบถึงความต้องการ หรือ สิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่ และทำการระบุเป้าหมาย ลำดับความสำคัญของสาเหตุ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างแผนการดำเนินงานที่ประกอบไปด้วย ขั้นตอนหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการจัดตั้งทีมงานหรือผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ มีการจัดการทรัพยากรเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และสูญเสียทรัพยากรให้น้อยที่สุด ทั้งนี้ส่วนสำคัญของกระบวนการ คือ ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจในลำดับความสำคัญของการแก้ไขปัญหา และมีการรายงานผลกระบวนการแก้ไขปัญหาหรือการจัดการทรัพยากรที่ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงข้อมูลหรือรับทราบความคืบหน้าต่าง ๆ ของกระบวนการ

3.1.2 การจัดสรรทรัพยากรอย่างยุติธรรม

การบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาหากเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรมจะสามารถลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยข้อจำกัดทางทรัพยากร เนื่องจากบุคลากรทุกคนรับรู้และต่างร่วมกันจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างยุติธรรมระหว่างกัน ผู้บริหารมีการชี้แจงความจำเป็นและเหตุผลในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้แก่บุคลากรทุกคนภายในสถานศึกษาได้รับทราบ ซึ่งบุคลากรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันจะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งจากการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษาลดลง นอกเหนือจากนี้การที่บุคลากรได้รับการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมจะช่วยให้บุคลากรภายในสถานศึกษารู้สึกไม่ได้เปรียบเสียเปรียบซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อความรู้สึกระหว่างกัน และช่วยลดอคติและทัศนคติที่ไม่ดีระหว่างกันในการปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาร่วมกัน

3.1.3 การทำความเข้าใจและพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่

การที่ผู้บริหารมีการทำความเข้าใจและศึกษาทรัพยากรที่มีอยู่ของสถานศึกษาจะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากข้อจำกัดทางทรัพยากรได้ กล่าวคือ การที่ผู้บริหารรับทราบและรับรู้ถึงจำนวน ปริมาณ หรือความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจถึงลำดับความจำเป็นและแนวทางในการจัดสรรและพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในเกิดประโยชน์ได้ เช่น การประยุกต์ใช้ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ แบบบูรณาการ การจัดสรรพื้นที่ภายในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่สถานศึกษามีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดการใช้ทรัพยากรใหม่ที่ไม่จำเป็น นอกเหนือจากนี้การทำความเข้าใจถึงทรัพยากรที่มีอยู่ของสถานศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนในการบริหารจัดการและปรับปรุงทรัพยากรที่อยู่ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยข้อจำกัดทางทรัพยากรได้

3.1.4 จัดหาทรัพยากรตามความต้องการของบุคลากร

หากผู้บริหารประวิงเวลาหรือปล่อยปละละเลยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อจำกัดทางทรัพยากรดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและทัศนคติที่มีต่อผู้บริหาร ซึ่งอาจทำให้ความขัดแย้งไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะความพึงพอใจจากเหตุผลทางข้อจำกัดของทรัพยากร ดังนั้นการจัดหาทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีปัญหาจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของทรัพยากรที่บุคลากรที่มีปัญหานั้นต้องการว่าเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างเหมาะสมหรือไม่ เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้จัดหาทรัพยากรมาตอบสนองความต้องการของบุคลากรแล้ว ทั้งนี้ผู้บริหารไม่ควรใช้แนวทางนี้ในการแก้ไขปัญหาอยู่เป็นประจำ เนื่องจากจะทำให้บุคลากรอื่นอาจเกิดพฤติกรรมเลียนแบบ และก่อให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจากการจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่เป็นธรรมในอนาคต ผู้บริหารจึงควรพิจารณาใช้แนวทางนี้ในกรณีที่ไม่สามารถหาแนวทางอื่นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3.1.5 จัดหาการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ

การใช้การสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ นอกเหนือจากหน่วยงานของรัฐ จะช่วยบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากข้อจำกัดทางทรัพยากรของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหาร

จำเป็นต้องใช้วิธีการและความสามารถในการติดต่อประสานงานที่หลากหลายเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาหรือตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น การติดต่อขอรับการสนับสนุนจากภาคเอกชน มูลนิธิ องค์กรการกุศล ชุมชน หรือเครือข่ายจิตอาสาต่าง ๆ อาจเป็นการเสนอโครงการหรือการจัดกิจกรรมที่จะช่วยให้แต่ละภาคส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากร เช่น การจัดงานวันเด็กหรือวันปิยะมาทที่สถานศึกษาสามารถขอรับการสนับสนุนต่าง ๆ จากทุกภาคส่วนได้ ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการเจรจาและวาทศิลป์เพื่อดึงดูดหรือสร้างความเห็นอกเห็นใจต่อความสำคัญในการจัดหาทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการและการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

3.1.6 ใช้ทรัพยากรอื่นหรือแนวทางอื่นทดแทน

การจัดหาทรัพยากรอื่นที่มีความใกล้เคียงหรือสามารถใช้ทดแทนทรัพยากรที่ขาดแคลนของสถานศึกษาเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากข้อจำกัดทางทรัพยากรของสถานศึกษา เนื่องจากบุคลากรได้รับการตอบสนองต่อความต้องการทางทรัพยากรจากผู้บริหาร ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่ได้ทอดทิ้งและยังพยายามให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองอยู่ นอกเหนือจากนี้ การปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวทางการจัดการเรียนรู้หรือแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ของสถานศึกษาจะช่วยบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากข้อจำกัดทางทรัพยากร เนื่องจากกิจกรรมการจัดการเรียนรู้หรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมของสถานศึกษาในการดำเนินงาน เช่น การสอนวิชาการงานอาชีพ อาจเปลี่ยนจากการทำอาหารที่อาจจำเป็นต้องจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ใหม่เพื่อให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้อยู่เป็นการทำเกษตรที่สถานศึกษาอาจมีพื้นที่หรืออุปกรณ์ที่สามารถตอบสนองต่อการจัดการเรียนรู้ได้มีประสิทธิภาพมากกว่า เป็นต้น

3.1.7 การสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

หนึ่งในสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการทรัพยากรที่สถานศึกษามีอยู่ คือ ความโปร่งใสในการบริหารจัดการที่บางครั้งบุคลากรบางคนไม่ได้รับทราบถึงวิธีการ ข้อกำหนด หรือคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดสรรและกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ของสถานศึกษาให้แก่บุคลากรแต่ละคน ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่ชัดเจน เป็นสาธารณะและสามารถตรวจสอบได้ในการบริหารจัดการทรัพยากรจะช่วยทำให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจ และได้รับทราบถึงจำนวนหรือปริมาณของทรัพยากรต่าง ๆ ที่สถานศึกษามีอยู่ ทั้งนี้การ

ที่บุคลากรต่างทราบถึงข้อจำกัดทางทรัพยากรหรือความจำเป็นในการบริหารจัดการทรัพยากรของสถานศึกษาแล้วนั้น ย่อมทำให้ปัญหาความขัดแย้งจากข้อจำกัดทางทรัพยากรลดลงไปได้

3.2 การดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน

3.2.1 การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน

ความขัดแย้งที่เป็นปัญหาจากการดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอนของสถานศึกษาหรือหน่วยงานส่วนกลาง อาจเป็นผลมาจากการที่บุคลากรภายในสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งของตนเองและสถานศึกษาไม่มีความแน่นอน ซึ่งความผิดพลาดหรือความไม่แน่นอนดังกล่าวเกิดขึ้นจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ของผู้บริหาร การสร้างความเข้าใจต่อเหตุผลหรือสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามนโยบายหรือแผนปฏิบัติการที่วางไว้ร่วมกัน ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจงต่อบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ผู้บริหารควรทำให้แน่ใจว่าบุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจถึงสาเหตุต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของบุคลากรภายในสถานศึกษาได้ในอนาคต

3.2.2 การปรับปรุงนโยบายที่ไม่แน่นอน

การใช้กรอบความคิดแบบ SPDI (Smart Policy Design & Implementation) เป็นแนวคิดที่จะช่วยบรรเทาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอนได้ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ การระบุปัญหา นโยบายที่ต้องการแก้ไขหรือนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้สามารถมองเห็นผลลัพธ์ที่คาดหวังได้ การวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาสาเหตุและลงลึกถึงต้นตอของปัญหา การออกแบบที่รอบคอบโดยอาศัยความรู้ความเข้าใจในนโยบายและกลไกที่เกี่ยวข้อง หาวิธีการเพื่อให้ทราบว่าการกำลังถูกแก้ไขด้วยระยะเวลาและวิธีการใด การดำเนินนโยบายเพื่อให้บุคลากรแต่ละคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาของตน การประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลและผลของการดำเนินงานตามนโยบายที่ได้วางไว้ และขั้นตอนสุดท้ายคือการปรับแต่งโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับแต่งนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยตรวจสอบการดำเนินการตามแนวคิด SPDI ว่า สถานศึกษาได้ระบุปัญหาและวินิจฉัยนโยบายต่าง ๆ ผิดพลาดหรือไม่หรือไม่

3.2.3 สร้างความร่วมมือระหว่างกัน

แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน คือ การสร้างความร่วมมือระหว่างกันภายในสถานศึกษา ผ่านกระบวนการวิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นปัญหา นโยบายหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินการหรือมีแนวโน้มจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นต่อเหตุการณ์หรือสาเหตุที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหา โดยผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกคน โดยการถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ ที่ชัดเจนและเท่าเทียมกัน มีการจัดตั้งคณะทำงานที่มีความหลากหลายของสมาชิกเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนและกำหนดวิธีการที่เหมาะสมร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบแก้ไขปัญหาจะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการดำเนินงานใด ๆ ของสถานศึกษาลดลง นอกเหนือจากนี้กระบวนการที่สำคัญในการที่จะทำให้แนวทางนี้ประสบผลสำเร็จคือความเอาใจใส่จากผู้บริหารสถานศึกษาในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไข และสามารถนำข้อมูลที่ได้หรือผลสะท้อนกลับมาพัฒนาปรับปรุงวิธีการแก้ไขปัญหาในอนาคต

3.2.4 การวางแผนนโยบายที่เป็นระบบ

การวางแผนนโยบายที่เป็นระบบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือตอบสนองนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษา ตลอดจนช่วยลดโอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ในสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการวางแผนนโยบายที่เป็นระบบประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือแผนการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการร่วมกำหนดเป้าหมายหรือความต้องการในการแก้ไขปัญหา ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในการแสดงความคิดเห็นและแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่ได้นำเสนอ มีการปรับปรุง พัฒนาเพื่อให้แผนนโยบายที่วางไว้สามารถดำเนินการได้จริง ผ่านการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคที่เหมาะสม

3.2.5 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยด้านความไม่แน่นอนของนโยบายในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่เป็นคำสั่งหรือได้รับมอบหมายมาจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นปัจจัยที่ไม่

อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นการมีทีมงานที่ดีจะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายลดลงได้ เนื่องจากทีมงานแต่ละคนต่างมีความมุ่งมั่น และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้ภาระงานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบความสำเร็จ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรภายในทีมสำหรับการแก้ปัญหาหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรใส่ใจและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานต่าง ๆ ของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทีมงานมีทางเลือกหรือแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการตัดสินใจได้ ตลอดจนเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้

3.3 การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

3.3.1 การวางแผนหน้าที่ และความรับผิดชอบ

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวางแผนและแจกแจงบทบาทภาระงานต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน หลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดจากการที่บุคลากรสับสนหรือไม่รู้ว่าตนเองต้องรับผิดชอบงานส่วนใด ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวางแผนกำหนดบทบาท เป้าหมายที่ชัดเจน มีการจัดลำดับขั้นตอนหรือหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มอบหมายภาระงานหรือบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และวิเคราะห์ถึงปัญหาหรือผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น จะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา

3.3.2 ส่งเสริมเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น

การส่งเสริมการบรรยากาศในสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบได้ เนื่องจากบุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้สึกลึกหรือความในใจต่าง ๆ ต่อการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกันได้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลระหว่างกันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความถูกต้อง และตรงกับแนวทางที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ อีกทั้งการส่งเสริมการสื่อสารที่ทุกคนภายในสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้นั้น จะเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน และยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรเพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ

3.3.3 การพัฒนาทักษะในการกระจายอำนาจ

การพัฒนาทักษะในการกระจายอำนาจเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างความสามารถในการแบ่งปันและกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยการเสริมสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและเข้าใจถึงวิธีการกระจายอำนาจหรือแบ่งหน้าที่กันในการทำงาน การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบภายในทีมให้มีความชัดเจน โดยสมาชิกทุกคนในทีมจะทราบว่าผู้ใดได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ การให้เสรีภาพในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินการใด ๆ ตามความเหมาะสมโดยไม่จำเป็นต้องรอคอยความเห็นของผู้บริหารหรือบุคลากรอื่น เพื่อให้สามารถดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง การให้ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหาร และการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงานจะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบรรเทาลงได้

3.3.4 สร้างความเข้าใจและตระหนักในการใช้อำนาจ

การทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งให้รับผิดชอบหรือมีส่วนในการตัดสินใจต่าง ๆ ของสถานศึกษามองเห็นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจในทางที่ผิด จะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งจากการใช้อำนาจของบุคลากรลดลงได้ เนื่องจากบุคลากรมองเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและเพื่อนร่วมงานลดลง ส่งผลต่อการอยู่ร่วมกันภายในสถานศึกษา และเน้นย้ำให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายรู้ว่า อำนาจหรือหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งนั้นไม่ได้คงอยู่ตลอดไป ดังนั้นจึงขอให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นอีกในกรณีที่บุคลากรคนอื่นได้รับการมอบหมายแต่งตั้งทำหน้าที่แทนตนเอง และจะทำให้ตนเองได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน

3.3.5 ใช้ระบบการหมุนเวียน

การหมุนเวียนสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจในการตัดสินใจของบุคลากรอยู่เป็นประจำจะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจลดลงได้ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่บุคลากรไม่เกิดความรู้สึกยึดติดในอำนาจนั้น ๆ เนื่องจากสถานศึกษาได้มีการสลับสับเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอยู่ตลอด จึงทำให้บุคลากรเข้าใจได้ว่า อำนาจที่ตนเองมีอยู่นั้นไม่ถาวรคงทน และรับรู้ว่ามีอำนาจที่ได้รับมานั้นเป็นหน้าที่ไม่ใช่สิทธิ ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งนั้นใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3.3.6 การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นกลาง

การใช้ความคิดเห็นหรือคะแนนเสียงจากบุคลากรทุกคนในการเลือกบุคลากรคนใดคนหนึ่งภายในสถานศึกษาให้มีอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนต่างก็มีความคิดเห็นหรือมองความเหมาะสมแตกต่างกัน ดังนั้นการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเป็นผู้คัดเลือกผู้รับผิดชอบด้วยตนเองจะทำให้บุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่นั้นต้องเป็นผู้ได้รับความเห็นชอบจากมติส่วนใหญ่ ทั้งนี้ควรเน้นย้ำให้บุคลากรเสนอชื่อบุคลากรที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสมด้วยความซื่อสัตย์เพื่อให้ได้ผู้ทำหน้าที่ที่มีความเหมาะสมและเป็นกลางที่สุด หรือเป็นผู้มาจากกลุ่มที่ไม่ใช่คู่ขัดแย้งระหว่างกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งต่อการปฏิบัติงานหรือใช้อำนาจต่าง ๆ ที่เป็นผลมาจากอคติหรือความบาดหมางระหว่างกันของกลุ่มขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในภายหลัง

3.4 ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา

3.4.1 การประเมินและรับรู้ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา

การรับรู้ข้อจำกัดที่มีอยู่ของสถานศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาปัจจัยต่างที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา การประเมินความพร้อมของสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การให้ความสำคัญกับความจำเป็นและความพึงพอใจของบุคลากร ผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการ มีการปรับปรุงพัฒนาแผนการจัดการหรือการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและความต้องการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม และสามารถเข้าใจได้ง่าย การดำเนินงานตามแผนการจัดการและการติดตามผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและสถานศึกษามีวิธีการรับมือกับข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นผลมาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือองค์กรภายนอกได้

3.4.2 การวางแผนและบริหารทรัพยากรเพื่อจัดการกับข้อจำกัด

การที่สถานศึกษามีการวางแผนและการบริหารจัดการทรัพยากรจัดการกับข้อจำกัดจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหารสถานศึกษาได้ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์และรับรู้ข้อจำกัดที่มีอยู่ภายในสถานศึกษาซึ่งมาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ข้อจำกัดในด้านงบประมาณหรือข้อจำกัดในโครงสร้างหรือกระบวนการปฏิบัติงาน หลังจากที่มีการระบุข้อจำกัดอย่างชัดเจนผู้บริหารจะต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษา

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง มีการเสนอแนวทางแก้ไขข้อจำกัดอย่างชัดเจนและมีวิธีการที่เหมาะสมอีกทั้งผู้บริหารยังจำเป็นต้องมีแนวทางอื่นๆเพื่อใช้ดำเนินการในกรณีที่โครงการหรือกิจกรรมของสถานศึกษาเกิดอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินงานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจดำเนินงานของสถานศึกษา

3.4.3 สร้างความร่วมมือ

การสร้างความร่วมมือเป็นแนวทางหนึ่งจะช่วยบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษาได้ การที่ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษามองเห็นความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่มุ่งเน้นให้เห็นประโยชน์ของการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมทัศนคติระหว่างกันที่มองว่าการดำเนินการใด ๆ เป็นไปเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา และการดำเนินการนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างสูงสุด เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายสามารถรับข้อมูลหรือเหตุผลความจำเป็นของกันและกันได้อย่างทั่วถึง ช่วยให้ทั้งบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจของสถานศึกษาเกิดความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มโอกาสในการพิจารณาหรืออนุมัติโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้เสนอความเห็นชอบ ทั้งนี้แนวทางนี้เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและจำเป็นต้องใช้เวลา แต่หากผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือและการเรียนรู้ระหว่างกันได้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษาได้

3.4.4 ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาหรือมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นการพบปะพูดคุยและสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน การมอบของขวัญหรือสินน้ำใจเนื่องในโอกาสต่าง ๆ การเข้าร่วมกิจกรรมของทางชุมชนเพื่อให้ตนเองได้มีโอกาสพบปะหรือทำความรู้จักกับผู้คนในชุมชนมากยิ่งขึ้น ให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางสถานศึกษาจัดขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ดีในจุดนี้จะทำให้ผู้บริหารได้รับความเมตตาหรือสามารถโน้มน้าวจิตใจ

ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้เห็นชอบต่อการเสนอโครงการหรือการดำเนินการต่าง ๆ ของสถานศึกษา เนื่องด้วยขอรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันไว้

3.5 การจัดการทรัพยากรบุคคล

3.5.1 การวางแผนและจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การวางแผนการจัดการบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะและความสามารถเหมาะสมกับภาระงาน ให้การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินประสิทธิภาพและสมรรถนะของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบภาระงานในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม นอกเหนือจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นกันเองและสร้างความรู้สึกรักของการเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาและการปฏิบัติงานร่วมกันที่ดีขึ้น ซึ่งแนวทางนี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยข้างต้นลงได้

3.5.2 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากร

การพัฒนาทักษะไม่เพียงแต่สร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานเพียงเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา การประเมินหรือสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาทักษะผ่านเครื่องมือต่าง ๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบความต้องการของบุคลากรแต่ละคนแล้วจึงสร้างแผนการพัฒนาหรือหาแนวทางการพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้การเรียนรู้หรือพัฒนาทักษะของบุคลากรมีความยั่งยืน ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรได้นำความรู้หรือทักษะที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการพัฒนาทักษะหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในครั้งต่อไป

3.5.3 การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยของการจัดการทรัพยากรบุคคลภายในสถานศึกษาได้ ผ่านวิธีการที่

ผู้บริหารมอบหมายภาระงานโดยจำแนกบทบาทสำคัญของทีมออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรภายในทีมได้รับรู้ถึงบทบาทต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเข้าใจง่าย มีการสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานที่สมดุลและมีทักษะความสามารถครอบคลุมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเต็มที่ การสร้างความเข้าใจระหว่างกันที่ดีภายในทีมจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้ความขัดแย้งภายในทีมลดลง และส่งผลต่อการพัฒนาทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงาน นอกเหนือจากนี้การมอบหมายให้บุคลากรภายในทีมมีการเตรียมความพร้อมในการรับบาทหน้าที่ส่วนอื่น ๆ ภายในทีมในกรณีที่เกิดปัญหาหรือขาดแคลนทีมงานจะช่วยให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งแนวทางการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและสามารถสร้างผลลัพธ์ในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

3.5.4 การใช้คนกลางเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

การมอบหมายให้บุคลากรที่มีความสนิทสนมกับบุคลากรที่มีปัญหาเป็นผู้ติดต่อประสานงานหรือคนกลางในการเจรจาหรือรับส่งข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างกัน จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากการที่ผู้ประสานงานเป็นบุคคลที่มีความสนิทสนมจึงทำให้การพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรที่มีปัญหาเป็นไปได้ง่ายยิ่งขึ้น สร้างความเข้าใจหรือมีโอกาที่บุคลากรที่มีปัญหาจะรับฟังหรือแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรค่อย ๆ ให้นักกลางช่วยปรับเปลี่ยนความคิดหรือช่วยชี้แจงในกรณีที่บุคลากรที่ตนเองดูแลอยู่เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือผิดพลาดไปจากความเป็นจริง นอกเหนือจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จะเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการความรู้สึกลึกหรือความต้องการที่บุคลากรไม่สามารถแสดงออกหรือแจ้งให้ผู้บริหารรับทราบเกี่ยวกับภาระงานหรือความรับผิดชอบของตนเองได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น และลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งใหม่ขึ้นอีกในสถานศึกษา

3.5.5 การมอบหมายภาระงานให้เหมาะสม

หากบุคลากรไม่สามารถพัฒนาทักษะของตนเองได้แล้วนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาการแก้ไขปัญหาด้วยการให้บุคลากรที่มีปัญหารับผิดชอบภาระงานที่ตรงกับระดับความสามารถที่บุคลากรมีอยู่ให้มากที่สุด หลักเล็งการมอบหมายภาระงานที่อาจส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีปัญหาเป็นผู้รับผิดชอบภาระ

งานใดภาระงานหนึ่งแต่เพียงผู้เดียว เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้อื่น และความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากการที่บุคลากรมีความสามารถหรือทักษะไม่เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับ

4. สาเหตุอื่น ๆ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีที่เกิดจากสาเหตุจากสาเหตุอื่น ๆ จำแนกตามกรณีปัญหา ได้ดังนี้

4.1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา

4.1.1 ขอความร่วมมือภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

การขอความร่วมมือหรือการสนับสนุนจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องภายนอกเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากทรัพยากรที่ขาดแคลนของสถานศึกษาเป็นสาเหตุให้การพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นการขอความร่วมมือหรือการสนับสนุนจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจะทำให้สถานศึกษามีทุนทรัพย์หรือวัสดุอุปกรณ์ที่จะช่วยบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น พัดลม เครื่องปรับอากาศ หรือวัสดุกันความร้อนต่าง ๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น บุคลากรได้รับการตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาได้

4.1.2 การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

ผู้บริหารควรคำนึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมหรือเอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยประกอบด้วย การจัดการด้านภูมิทัศน์ มีบรรยากาศที่ดี สร้างความประทับใจให้แก่ผู้พบเห็น การจัดการด้านความปลอดภัยที่ควรมีมาตรการในการดูแลเอาใจใส่ในความปลอดภัยภายในสถานศึกษา การจัดการด้านอาคารสถานที่ที่ควรปรับปรุงซ่อมแซมให้มีความมั่นคงแข็งแรง สะอาดและเป็นระเบียบ การจัดการด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน เกิดจากร่วมมือของบุคลากร การจัดการด้านการจัดการเรียนรู้ที่สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านจิตใจและสังคม และการจัดการด้านการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่หากบุคลากรมีการปฏิสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาลดลงได้

4.1.3 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Positive Working Environment)

การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาได้ โดยผู้บริหารเป็นฝ่ายสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรให้เห็นถึงสภาพปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาสภาพแวดล้อมดังกล่าว สนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจมุมมองและเหตุผลของผู้อื่น ใช้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในการแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ระหว่างกัน นอกเหนือจากนี้การเน้นย้ำให้บุคลากรแต่ละคนเล็งเห็นความสำคัญในความรับผิดชอบจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองต้องปฏิบัติงานหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเนื่องจากตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือส่วนสำคัญที่จะทำการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปได้โดยสมบูรณ์

4.1.4 การส่งเสริมการเรียนรู้หลากหลายมิติ

เนื่องด้วยสภาพและข้อจำกัดที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ผ่านหลายช่องทาง เช่น กิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียน การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรและผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และหลีกเลี่ยงการอยู่ในสถานที่หรือห้องเรียนไม่เหมาะสมกับการเรียนรู้โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีสภาพอากาศร้อน มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนการใช้ห้องปฏิบัติการที่เว้นว่างในการจัดการเรียนรู้แทนห้องเรียนเดิมที่อาจไม่เหมาะสมสำหรับการเรียนการสอน เพื่อลดโอกาสที่บุคลากรหรือผู้เรียนจำเป็นต้องใช้ห้องเรียนที่อาจก่อให้เกิดความไม่สะดวกสบายหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ได้

4.2 เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ไม่ทันสมัย

4.2.1 ปรับปรุงเทคโนโลยีทางการศึกษา

การปรับปรุงเทคโนโลยีทางการศึกษาจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีได้ โดยเป็นการผสมผสานขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาหรือระบบทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือประสิทธิภาพของสถานศึกษาและบุคลากร มีการแสดงให้เห็นถึงข้อดีข้อด้อยของระบบการปฏิบัติงานเดิมเมื่อเปรียบเทียบกับการนำเทคโนโลยีมาช่วยเหลือ ร่วมกัน

พิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษาโดยอาศัยความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานที่อาศัยเทคโนโลยีไปทีละน้อย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีการระยะเวลาในการปรับตัวให้เข้ากับระบบเทคโนโลยีที่นำมาปรับใช้ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจในระบบเทคโนโลยีที่พิจารณามาปรับใช้อย่างละเอียด เพื่อให้สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายส่วนต่าง ๆ ของระบบเทคโนโลยีที่นำประยุกต์ใช้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ในช่วงแรกของการปรับใช้อาจมีพฤติกรรมต่อต้านจากบุคลากรบางคนที่ขาดทักษะหรือขาดความถนัดในการใช้เทคโนโลยี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจใส่ใจในการติดตามผล สอบถาม และให้ความช่วยเหลือบุคลากรนั้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานหรือใช้งานระบบเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดทัศนคติที่ดีต่อการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาอาจนำมาปรับใช้เพิ่มเติมกับสถานศึกษาได้ในอนาคต

4.2.2 การพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาซึ่งเป็นผลมาจากเทคโนโลยีทางการศึกษาไม่ทันสมัย คือ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาของบุคลากรภายในสถานศึกษาเอง ซึ่งเมื่อบุคลากรขาดทักษะที่สำคัญสำหรับการใช้เทคโนโลยีย่อมจะทำให้โอกาสที่บุคลากรจะเกิดปฏิกิริยาต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยต่อการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาประยุกต์ใช้สำหรับการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่สำคัญของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเหมาะสมซึ่งประกอบไปด้วย การทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรและวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนผ่านการจัดการอบรม ประชุมหรือการจัดการเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักหรือทักษะในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การเลือกใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สะดวกและใช้งานง่าย ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยี ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยทำให้บุคลากรที่มีอคติหรือความคิดต่อต้านการใช้เทคโนโลยีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติของตนเองที่มีต่อเทคโนโลยี และมองเห็นประโยชน์และความสะดวกสบายในการใช้งาน อันส่งผลต่อการปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายหรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นของบุคลากร

4.2.3 การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอื่นทดแทน

การพิจารณาเทคโนโลยีทางการศึกษาอื่น ๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาจะช่วยลดโอกาสที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาไม่ทันสมัยได้ เนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนหรือจัดหาระบบการดำเนินงานหรือเทคโนโลยีทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับสิ่งที่สถานศึกษาต้องการ เพื่อในกรณีที่สถานศึกษาพลาดเป้าหมายหลักหรือไม่สามารถดำเนินงานตามความตั้งใจเดิมได้ การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอื่น ๆ จะช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีแนวโน้มลดลง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะสถานศึกษามีระบบการดำเนินงานที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานที่ทั้งจำเป็นและไม่จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

4.2.4 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบส่วนกลาง

กรมอบหมายหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบส่วนกลางที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาแบบต่าง ๆ มีหน้าที่คอยให้การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้ เช่น การที่มีผู้รับผิดชอบแปลงข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสารหรือข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลที่สามารถจัดเก็บและเรียกใช้ได้อย่างสะดวกสบาย ลดความยุ่งยาก และช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาช่วยเหลืออยู่แล้ว ผู้รับผิดชอบในแนะนำชี้แจงหรือให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีใช้ และคอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยีทางการศึกษานั้น ๆ ซึ่งการมีผู้รับผิดชอบคอยช่วยเหลือบุคลากรอื่น ๆ จะช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยี และสร้างทัศนคติที่ดีหรือมีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่เชื่อมโยงกับการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีทักษะและพร้อมสำหรับการนำเทคโนโลยีทางการศึกษาอื่น ๆ มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี และเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี หลังจากที่ได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ แล้ว เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนำมาวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เป็นประเด็นหลัก สรุปประเด็นเรียงตามลำดับความถี่ และนำเสนอข้อมูลโดยการบรรยายเชิงพรรณนา สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สรุปสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีจำนวน 4 สาเหตุ 21 กรณี เรียงตามลำดับความถี่และความสำคัญของข้อค้นพบ และดังนี้

1. สาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่ม

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีที่เกิดขึ้นจากบุคคลหรือกลุ่ม เรียงตามความถี่ของข้อค้นพบ ประกอบด้วย ความแตกต่างด้านทัศนคติ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความแตกต่างด้านประสบการณ์ บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมกัน ร่วมกัน แนวทางในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม ทัศนคติที่ไม่สร้างสรรค์ บุคลากรขาดทักษะและการพัฒนาตนเอง สภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร และการแข่งขันของบุคลากร ซึ่งเมื่อพิจารณารายการ พบว่า กรณีปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลที่ 1-7 มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เรียงลำดับตามจำนวนความถี่ของข้อค้นพบรายการคือ ความแตกต่างด้านทัศนคติ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความแตกต่างด้านประสบการณ์ บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมกัน

และแนวทางในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และกรณีปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลที่ 1-7 มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันเลย ประกอบด้วย กรณีปัญหาจากความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม ทักษะคติที่ไม่สร้างสรรค์ บุคลากรขาดทักษะและการพัฒนาตนเอง สภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร และการแข่งขันกันของบุคลากร

2. สาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน

จากผลวิจัย สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างกัน เรียงตามความถี่ของข้อค้นพบ ประกอบด้วย การสื่อสารที่ไม่เพียงพอ ทักษะในการสื่อสารของบุคลากร และวิธีการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม เมื่อพิจารณารายกรณี พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกกรณี

3. สาเหตุจากสภาพองค์การ

จากผลวิจัย สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีที่เกิดขึ้นจากสภาพองค์การ เรียงตามความถี่ของข้อค้นพบ ประกอบด้วย ข้อจำกัดทางทรัพยากร การดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา และการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งเมื่อพิจารณารายกรณี พบว่า ข้อจำกัดจำกัดทางทรัพยากร เป็นกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความคิดเห็นว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษามากที่สุด รองลงมา คือ การดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน ส่วนกรณีปัญหาอื่น ๆ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกกรณี

4. สาเหตุอื่น ๆ

จากผลวิจัย สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีที่เกิดขึ้นจากสาเหตุอื่น ๆ เรียงตามความถี่ของข้อค้นพบ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ไม่ทันสมัย เมื่อพิจารณารายกรณี พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ส่วนหนึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในกรณีปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา และกรณีปัญหาจากเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ไม่ทันสมัยเป็นกรณีปัญหาที่ไม่สอดคล้องกันของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิจัย แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี สรุปได้เป็นหลายวิธี โดยจำแนกแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกตามสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย

1. แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่ม

จากผลวิจัย สรุปได้ว่า แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การมีพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็น การปลูกฝังทัศนคติการมองจากมุมของผู้อื่น (Perspective-Taking) การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย การใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม การส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Building) การจัดกิจกรรมสันตนาการหรืองานเลี้ยงสังสรรค์ การพัฒนาทักษะหรือการฝึกอบรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น การสร้างกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหา การหลีกเลี่ยงการร่วมงานกันของบุคลากรที่มีปัญหา การสร้างความเข้าใจถึงความหลากหลาย การสลับหน้าที่ความรับผิดชอบ การดำเนินงานที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การส่งเสริมความรู้สึกร่วมกัน การให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นพิเศษ การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วม การสร้างภาวะผู้นำและการส่งเสริมพัฒนาทักษะต่าง ๆ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน การสนับสนุนกิจกรรมที่มีความหลากหลาย การจัดกิจกรรมที่บุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติงานร่วมกัน การใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ย การกำหนดข้อตกลงหรือข้อห้าม การพัฒนาทักษะความคิดเชิงบวก การพัฒนาองค์กรสร้างสรรค์ การปฏิสัมพันธ์อย่างเหมาะสม การแนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง การพูดคุยส่วนตัว การส่งเสริมการพัฒนาทักษะตามความสมัครใจ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การมอบหมายภาระหน้าที่หรือปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบ การมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร การใช้วิธีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผ่อนคลาย การพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างกัน การใช้ตัวแบบ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส ความเป็นกลางของผู้บริหาร การให้ความไว้วางใจแก่บุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร การส่งเสริมการแข่งขันทางบวก การเสริมแรงทางบวกอย่างเท่าเทียม และการฟื้นฟูความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง

2. แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน

จากผลวิจัย สรุปได้ว่า แนวทางการสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร การส่งเสริมการสื่อสารอย่างรับผิดชอบ การสร้างพื้นที่แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นสาธารณะ การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร การส่งเสริมพัฒนาทักษะในการสื่อสาร การใช้เทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดความผิดพลาด และการใช้การถ่ายทอดโดยตรงเป็นแนวทางที่ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ที่มาสาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน

3. แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากสภาพองค์การ

จากผลวิจัย สรุปได้ว่า แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากสภาพองค์การ ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ การจัดสรรทรัพยากรอย่างยุติธรรม การทำความเข้าใจและพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดหาทรัพยากรตามความต้องการของบุคลากร การสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ การใช้ทรัพยากรอื่นหรือแนวทางอื่นทดแทน การสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการทรัพยากร การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน การปรับปรุงนโยบายที่ไม่แน่นอน การสร้างความร่วมมือระหว่างกัน การวางแผนนโยบายที่เป็นระบบ การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การวางแผนหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน การส่งเสริมเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การสร้างความเข้าใจและตระหนักในการใช้อำนาจ การใช้ระบบหมุนเวียน การใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นกลาง การประเมินและรับรู้ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา การสร้างความร่วมมือ การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล การส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากร การใช้คนกลางเป็นผู้ไกล่เกลี่ย และการใช้วิธีการมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับทักษะหรือความสามารถของบุคลากร

4. แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มาจากสาเหตุอื่น ๆ

จากผลวิจัย สรุปได้ว่า แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มาจากสาเหตุอื่น ๆ ประกอบด้วย การขอความร่วมมือภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Positive Working Environment) การส่งเสริมการเรียนรู้หลากหลาย การปรับปรุงเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอื่นทดแทน และการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบส่วนกลาง

อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1 อภิปรายผลสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

จากการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยใช้การตีความ การสรุปสาเหตุตามข้อค้นพบ จากหลักการหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ดังนี้

1. สาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่ม

1.1 ความแตกต่างด้านทัศนคติ

เนื่องจากบุคลากรมีความคิดเห็น มุมมอง ความรู้สึกต่อสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน ทำให้บุคลากรบางส่วนยึดถือความคิดของตนเองเป็นพื้นฐาน ไม่รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น แสดงพฤติกรรมที่ขัดต่อนโยบาย ข้อตกลงหรือแนวทางที่ได้ศึกษาค้นคว้าได้กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557, หน้า 37-38) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีแนวคิด หลักการที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งอาจเป็นผลมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล สถานภาพ บทบาท หรือเป้าหมายที่ต่างกัน จึงส่งผลให้บุคคลมีแนวคิดที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilles van Wijk (1984, p.63) ที่กล่าวไว้ว่า ทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ทำให้เกิดการยึดถือและเชื่อมั่นในแนวทางการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจระหว่างกันระหว่างบุคลากรและเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นมาได้

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

เนื่องจากบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความรู้สึกไม่ชอบพอกันและกัน ซึ่งเป็นผลมาจากเหตุผลส่วนบุคคลระหว่างกัน อีกทั้งบุคลากรยังไม่สามารถแยกแยะการปฏิบัติงานส่วนรวมออกจากเรื่องส่วนบุคคลระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สมบัติ ชำรงชัญวงศ์ (2546, หน้า 14-15) ที่ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปรปักษ์กันว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แต่การปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการปฏิสัมพันธ์แบบต่อต้าน ขัดขวาง ไม่ลงรอยกันทั้งในด้านความคิดอารมณ์ ความรู้สึก และสอดคล้องกับการวิจัยของ ณรงค์ กิตติวงศ์ตระกูล (2565, หน้า 67) เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์บริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 18 จากผลวิจัย พบว่า สาเหตุความขัดแย้งที่ผ่านมา โดยรวมมีสภาพความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก สาเหตุความขัดแย้ง ได้แก่ การไม่เปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และดำเนินโครงการหรือกิจกรรม

เป็นสาเหตุความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา คือ การเอาเรื่องส่วนตัวไปปนกับงาน และไม่มีการกระจายอำนาจ ตามลำดับ

1.3 ความแตกต่างด้านประสบการณ์

เนื่องจากบุคลากรภายในสถานศึกษามีช่วงวัยและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมาก ส่งผลให้ต่างฝ่ายต่างมีความคิดเห็นต่อกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 18-23) ที่กล่าวว่า ความแตกต่างในการรับรู้อันเนื่องมาจากประสบการณ์ ทำให้บุคคลวิเคราะห์และตีความเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความรู้ และประสบการณ์ที่ตนเองได้ประสบมา ซึ่งสอดคล้องกับ วิภาวี เจริญบุษย์ (2544, หน้า 162) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า ตัวแปรส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่มาจากความแตกต่างด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรจะก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในกรณีที่ทีมงานมีความแตกต่างด้านประสบการณ์ได้มาปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความขัดแย้งจากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

1.4 บุคลากรขาดความรู้สึกร่วม

เนื่องจากบุคลากรรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้สำคัญต่อสถานศึกษาหรือไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจต่าง ๆ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจและไม่เต็มใจในการดำเนินงานต่าง ๆ สอดคล้องกับปาริชาติ วลัยเสถียร (2542, หน้า 115-116) ที่ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ 2 ลักษณะ คือ การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการพัฒนา และการมีส่วนร่วมเป็นนัยทางการเมืองซึ่งจะแบ่งออกเป็นอีก 2 ลักษณะย่อย คือ การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของบุคลากรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนในการบริหารจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเองหรือกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดยสถานศึกษามาเป็นการพัฒนาที่บุคลากรมีบทบาทหลักโดยใช้การกระจายอำนาจในการวางแผน และสอดคล้องกับบทความ The Nine Barriers of Teamwork (1988) ที่ได้อธิบายถึงอุปสรรคภายในทีมที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง 9 ประการ ซึ่ง 2 ประการที่เกี่ยวข้องกับความมีส่วนร่วม คือ ความไม่เท่าเทียมในการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะเรื่องของการทำงาน และการขาดความรู้สึกร่วม คือ เมื่อสมาชิกไม่มีความรู้สึกร่วมในการทำงาน ระบบทีมจะส่งผลให้ขาดความทุ่มเท และทำให้การทำงานระบบทีมมีปัญหาได้

1.5 แนวทางในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

เนื่องจากบุคลากรมีลักษณะนิสัยในการปฏิบัติงานที่ตรงกันข้าม ส่งผลให้บุคลากรทั้งสองฝ่ายเกิดความยากลำบากในการปฏิบัติงานเมื่อจำเป็นต้องรับผิดชอบภาระงานร่วมกัน สอดคล้องกับ McFarland (อ้างถึงในทวิบูรณ หอมเย็น 2544, หน้า 83) ที่ได้เสนอสาเหตุของความขัดแย้งว่า บุคคลย่อมยึดมั่นในหลักการ และวิธีการทำงานของตนเอง หากไม่ได้รับมอบหมายภาระหน้าที่ร่วมกัน การยึดมั่นดังกล่าวจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง การขัดแย้งที่เป็นสาเหตุจากวิธีการทำงาน หากได้รับการแก้ไขจะสร้างคุณค่าในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 19) ได้กล่าวถึงถึงธรรมชาติของกิจกรรมการงานว่า เมื่อบุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคคลอื่น เนื่องจากประเภทของงานเป็นตัวกำหนด หากบุคลากรไม่สามารถส่งงานให้กับบุคลากรคนถัดไปได้ จะอาจส่งผลต่อรางวัลหรือการลงโทษตามแต่ระเบียบขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

1.6 ความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม

เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจและความเคารพในศาสนาและวัฒนธรรมของบุคลากรที่มีแตกต่างกับตนเอง ขาดความตระหนักในความละเอียดอ่อนของประเด็นทางศาสนาและวัฒนธรรม นำหลักการ คำสอนหรือหลักปฏิบัติของศาสนาต่าง ๆ มาล้อเลียน สอดคล้องกับ Pnueman & Bruehl (1982, p.33) ได้อธิบายสาเหตุความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านบุคคลว่า การที่บุคคลมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่ทำในวัฒนธรรมหนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง และ สอดคล้องกับ จุฬาลักษณ์ ธีรตนพันธ์ (2540, หน้า 25) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งที่มาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมว่า ความแตกต่างที่เกิดขึ้นไม่ว่าจำเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน การมองความเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่าของคน การดำรงชีวิต หรือด้านการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกและกระทบกับบุคคลรอบด้าน

1.7 ทักษะที่ไม่สร้างสรรค์

เนื่องจากบุคลากรมีทัศนคติในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติต่อบุคลากรอื่นภายในสถานศึกษาไม่สร้างสรรค์ มีอุปนิสัยหรือทัศนคติเชิงลบต่อเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ สร้างความแตกแยกระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาด้วยตนเอง สอดคล้องกับดารณี พานทอง (2542, หน้า 43) ได้ให้ความหมายทัศนคติในทางลบว่า เป็นการแสดงออก หรือความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ไม่พอใจ ไม่ดี ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย สอดคล้องกับ สุรัตน์ โพธิ์ปราสาท (2565, ออนไลน์) ที่ได้

ให้ความหมายของ Toxic Person ว่าเป็นบุคคลที่มีลักษณะพฤติกรรมต่อต้านผู้อื่นชอบบงการตัดสินใจ ตีตราหรือควบคุมเอาแต่ใจ ซึ่งมักเป็นสาเหตุของความรู้สึกหรือทัศนคติในแง่ลบเมื่ออยู่ใกล้ ในแง่ขององค์การ หากต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่มีลักษณะเป็น Toxic Person จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ต่อทีม ต่อแรงจูงใจในการทำงาน หรือแม้กระทั่งต่อความรู้สึกมีส่วนร่วมขององค์การ

1.8 บุคลากรขาดทักษะ และการพัฒนาตนเอง

เนื่องจากบุคลากรมีความพึงพอใจในทักษะ ความสามารถและสภาพที่ตนเองเป็นอยู่ ทำให้ขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีการตอบสนองต่อการงานที่ต่ำ และขาดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2552) อธิบายว่า ทักษะ หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำ หรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะทางด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคมที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝนหรือการกระทำบ่อย ๆ และ Rahim & Bonama (1979) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในบุคคลว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อสมาชิกขององค์การรู้สึกว่าถูกคาดหวัง และได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน แต่สมาชิกไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง หรือชอบงานที่ได้รับผิดชอบไม่เหมาะสมกับประสบการณ์ ความสนใจ เป้าหมายหรือค่านิยมของสมาชิกผู้นั้น จึงส่งผลต่อคนรอบข้างหรือเพื่อนร่วมงาน เพราะอาจทำให้งานล่าช้า ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.9 สภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง

เนื่องจากบุคลากรมีวิถีภาวะทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม ขาดการควบคุมอารมณ์ และวิธีการจัดการอารมณ์ของตนเอง นำอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวมาใช้เป็นพื้นฐานและแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Walton & Dulton (1969) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งทางอารมณ์เป็นความยุ่งยากระหว่างบุคคล ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวเป็นสิ่งที่ดึงดูดพลังของผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เบี่ยงเบนความสนใจหรือลดความสำคัญต่อการงานหรือสถานการณ์ที่อยู่ตรงหน้า และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ (2551) เรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารชายเห็นว่า สาเหตุของความขัดแย้งจากลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน ภาวะทางอารมณ์เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารหญิง เห็นว่า เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

1.10 ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร

เนื่องจากบุคลากรขาดความเคารพในตัวผู้บริหาร ยึดติดรูปแบบและระบบงานเดิม แสดงพฤติกรรมต่อต้านต่อนโยบายหรือข้อตกลงที่ได้วางไว้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2530, หน้า 74-75) ที่ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่พบโดยทั่วไป ประกอบด้วยสาเหตุ 5 ประการ ซึ่ง 1 ใน 5 ประการนั้นกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลง และการต่อต้านการเปลี่ยนว่า เป็นพฤติกรรมธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ อันเป็นผลจากความไม่แน่ใจในการเปลี่ยนแปลงนั้นว่าจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ และ พันธ์ หั่นนาคินทร์ (2526, หน้า 234-235) กล่าวถึงหนึ่งสาเหตุความขัดแย้งภายในโรงเรียนว่า ความไม่เข้าใจกันที่เกิดจากการที่บุคลากรหรือผู้ได้บังคับบัญชาขาดความเข้าใจในจุดประสงค์และวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาหรือแนวทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมาย ซึ่งมักจะสร้างความขัดแย้งในการดำเนินงาน ส่งผลให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

1.11 การแข่งขันกันของบุคลากร

เนื่องจากบุคลากรภายในสถานศึกษามีอัตราการแข่งขันกันที่สูงเกินไป ส่งผลให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกันและกัน เกิดความอิจฉาริษยาซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2533, หน้า 13-14) ที่ได้ให้ทัศนะถึงลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเป็นเรื่องปกติที่ต้องเกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่กล่าวนี้ มีสาเหตุมาจากการที่บุคลากรจำเป็นต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ การแข่งขันกันในหน่วยงานราชการ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการที่จะมีสถานภาพ อิทธิพล ชื่อเสียง และมีอำนาจ และ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 8) กล่าวว่า หากภายในองค์กรเกิดการแข่งขันกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มักจะมีความพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามที่ตนเองต้องการ อาจเกิดการใช้เล่ห์เหลี่ยม เกิดการคุกคาม และกลั่นแกล้งซึ่งกัน ซึ่งกันจะก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมา

2. สาเหตุจากสภาพองค์การ

2.1 ข้อจำกัดทางทรัพยากร

เนื่องจากการขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา เช่น งบประมาณ สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรและนักเรียนจำเป็นต้องแย่งชิงทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการปฏิบัติงานหรือการจัดการศึกษา บุคลากรบางส่วนได้รับการจัดสรรหรือการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาไม่เท่าเทียมกัน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึก

น้อยเนื้อต่ำใจและไม่มีแรงจูงใจหรือความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Pnueman & Bruehl (1982, p.35) ได้กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสภาพองค์การที่เป็นผลมาจากการที่องค์การมีทรัพยากรที่จำกัดว่า โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ย่อมจะก่อให้เกิดการแข่งขันกันภายในองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเที่ยง สะอาด (2549, หน้า 104-105) ที่ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลวิจัย พบว่า สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์การ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับปานกลางและมาก โดยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง 3 อันดับแรก ได้แก่ ความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่บุคลากร การแบ่งภาระงานรับผิดชอบไม่เท่ากัน และการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2.2 การดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน

เนื่องจากนโยบาย แผนการดำเนินงานหรือคำสั่งต่าง ๆ ขาดความชัดเจน ซ้ำซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการปฏิบัติงานอยู่บ่อยครั้ง ทำให้ผู้รับผิดชอบภาระงานเกิดความสับสนและความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อนโยบาย สอดคล้องกับ Dubrin & Ireland (1993) ที่ได้กล่าวว่า องค์การที่ไม่สามารถปรับตัวได้ส่วนใหญ่เกิดจากการวางแผนไม่เป็นหรือประสบปัญหาในการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย การขาดความรู้ทางวิชาการ การขาดข้อมูลข่าวสารที่ใช้ประกอบ การวางแผนด้วยความเคยชิน วัตถุประสงค์ไม่แน่นอนและการวางแผนไม่สอดคล้อง การนำประโยชน์ส่วนตนมาเกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณี กลุ่มชนในสังคม และการขาดปัจจัยในการดำเนินการตามแผน และ วงอร พัวพันสวัสดิ์ (2565, หน้า 74) ได้ทำการวิจัย เรื่อง นโยบายการรับนักเรียนเข้าเรียนของโรงเรียนรัฐบาลในระดับมัธยมศึกษาและนัยยะต่อความเสมอภาคด้านการศึกษา พบว่า ครู และผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มองว่า นโยบายจำกัดนักเรียน 40 คนต่อห้องเป็นนโยบายที่ไม่ชัดเจนและทำไม่ได้จริง ทั้ง ๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวนโยบายเขียนเป็นเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างละเอียด ชัดเจน รวมถึงยังมีหนังสือสั่งการลงมาอีกหลายฉบับ แต่สุดท้ายแล้วเนื้อหาในเอกสารนโยบายเหล่านั้น กลับเต็มไปด้วยความคลุมเครือและขัดแย้งกันเอง

2.3 การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

เนื่องจากบุคลากรได้รับมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจหรือมีส่วนสำคัญในกระบวนการต่าง ๆ ของสถานศึกษา ใช้อำนาจของตนเองเพื่อเอื้อประโยชน์หรือสนองความต้องการของตนเองหรือกลุ่ม มีพฤติกรรมที่ส่อไปในทางที่จะทำให้ผู้อื่นได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของตน สอดคล้องกับ Kipnis (1976) ที่กล่าวว่า การใช้อำนาจในทางทุจริตเป็นธรรมชาติของสภาวะที่บุคคลเสพติดกระสนิยมแห่งอำนาจ ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลที่มีอำนาจและประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเอื้อประโยชน์ให้กับตนเองครั้งแล้วครั้งเล่า ส่งผลให้เกิดความยึดมั่นในตนเอง และด้อยค่าหรือให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีอำนาจน้อยกว่า และ Mindell (1995) ได้อธิบายในเรื่องการขาดความตระหนักในอำนาจว่า ผู้มีอำนาจมักใช้เล่ห์เหลี่ยมหรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่ตนเองมีมากกว่าเพื่อให้บรรลุหรือได้มาในสิ่งที่ตนเองต้องการ จึงเป็นไปได้ยากที่ผู้ที่มีอำนาจส่วนใหญ่จะร่วมวงเจรจาหรือยอมรับข้อตกลงที่จะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจร่วมกัน

2.4 ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา

เนื่องจากการดำเนินการของสถานศึกษาบางอย่างจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งบ่อยครั้งที่มักจะมีความคิดเห็นแตกต่างกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มองเห็นประโยชน์ของการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่เท่าเทียมกัน ส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 9-16) ที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ ประกอบด้วย กำกับกับการดำเนินกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย ฯลฯ ตลอดจนความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจการด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด และสอดคล้องกับการศึกษาของ สำราญ หาญประเสริฐ (2544, บทคัดย่อ) เรื่อง การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัญหาการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาที่สำคัญ เกิดจากกรรมการสถานศึกษายังไม่รู้หน้าที่ดีพอ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษา ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญแก่กรรมการสถานศึกษา และการคัดเลือกผู้รับตำแหน่งยังไม่ได้ผู้มีความรู้ความสามารถ และขาดการประชุมกรรมการสถานศึกษา

2.5 การจัดการทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากบุคลากรภายในสถานศึกษาบางคนมีพฤติกรรมหรือความต้องการในการปฏิบัติงานต่ำ หลีกเลี่ยงการรับภาระงานนอกเหนือจากที่ตนเองมีความต้องการ ใช้เหตุผลข้ออ้างหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นข้ออ้างในการไม่มาปฏิบัติงานหรือปฏิเสธการรับผิดชอบหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ Fisher & Schoenfeldt (1993, p. 5) ได้ให้ความหมายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรืออิทธิพลต่อบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ ฤชุตา เทพยากุล และ นูร์ปาศิยะห์ ฎนา (2562, หน้า 89) เรื่อง ความสุขในการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมืองปัตตานี จังหวัดปัตตานี ที่กล่าวว่า ปริมาณงานที่มากเกินไปจนเกิดภาวะงานล้นคน ทำให้บุคลากรต้องรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ประจำเพิ่มมากขึ้น ขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน มีการเกี่ยงงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานในที่สุด

2.6 การขาดแคลนบุคลากร

เนื่องจากบุคลากรบางคนจำเป็นต้องรับภาระงานจำนวนมากและหลากหลาย เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายและไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับ ในส่วนของภาระงานสอนอาจทำให้บุคลากรบางคนจำเป็นต้องรับผิดชอบรายวิชาที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประยูร อาษานาม (2546, หน้า 65-66) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 9 ผลวิจัย พบว่า สาเหตุที่สำคัญตามความคิดเห็นของผู้บริหาร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะความสามารถสำหรับงานแต่ละด้าน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์กรและบุคคล เมื่อบุคลากรขาดความสามารถในการดำเนินการขององค์กรก็ย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ และ วรจักร จอมทรัพย์ (2555, หน้า 184) ได้ทำการศึกษาเรื่องสาเหตุความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากองค์ประกอบส่วนบุคคล สภาพของสถานศึกษา และด้านปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาสาเหตุความขัดแย้งเป็นรายข้อพบว่า อันดับ 1 มีสาเหตุมาจากความขาดแคลนบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

3. สาเหตุจากการสื่อสาร

3.1 การสื่อสารที่ไม่เพียงพอ

เนื่องจากบุคลากรภายในสถานศึกษาขาดความตระหนักถึงความสำคัญในการสื่อสารระหว่างกัน ยึดว่าตนเองรับทราบข้อมูลหรือรายละเอียดต่าง ๆ ดิอยู่แล้ว จึงละเลยการถ่ายทอดข้อมูลให้แก่ทีมงานหรือบุคลากรคนอื่น ๆ สร้างความไม่เข้าใจและทำให้บุคลากรต่างก็ใช้ข้อมูลที่ตนเองได้รับเพื่อตัดสินใจหรือพิจารณาการดำเนินงานต่าง ๆ ตามความเข้าใจของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1983, p. 448-450) ว่า การที่บุคลากรไม่เข้าใจความหมายของข้อมูล ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การได้รับข้อมูลต่าง ๆ ไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ส่งผลให้บุคคลทั้งสองคนเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งจะเกิดความขัดแย้งได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ กุล นิวาตานนท์ (2562, ออนไลน์) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การไม่สื่อสารถือว่าการสื่อสารที่แย่ที่สุด หากบุคลากรภายในองค์กรไม่มีการรายงานความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน หรือการที่ผู้นำองค์กรไม่มีการชี้แจงถึงความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องทราบหรือบอกความต้องการที่ชัดเจนของตนเองให้แก่บุคลากร องค์กรใดที่มีรูปแบบการสื่อสารเช่นนี้จะต้องปิดตัวลงในเวลาเร็วอย่างแน่นอน

3.2 ทักษะในการสื่อสารของบุคลากร

เนื่องจากทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละคนต่างมีความแตกต่างกัน บุคลากรบางคนมีทักษะในการฟังและถ่ายทอดไม่ดีพอ ทำให้การสื่อสารหรือติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลเกิดความผิดพลาดหรือก่อให้เกิดความเข้าใจที่ผิดไปจากเนื้อความจริง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่อาจจะกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างกันได้ สอดคล้องกับ กาญจนา มีติปลวิกภัย (2555, หน้า 32) ที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีการสื่อสาร SMCR ว่า ผู้ส่งสารซึ่งเป็นผู้เริ่มต้นการสื่อสาร จำเป็นต้องมีคุณสมบัติทั้ง 5 ประการ ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการฟัง ความรู้ ระบบสังคม และระบบวัฒนธรรม โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางของสาร และผู้รับสาร และการศึกษาของ ศิระ ศรีโยธิน (2560) เรื่อง การสื่อสารองค์กร เครื่องมือสำคัญของนักการตลาดยุค Thailand 4.0 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลเป็นอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร และจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของการสื่อสารภายในองค์กรด้วยเช่นกัน พฤติกรรมในการสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีของบุคลากร ประกอบด้วย การมีอารมณ์ขันของผู้บริหาร และการที่ผู้บริหารแสดงความห่วงใยในชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของบุคลากรสนับสนุนให้องค์กรมีการพัฒนาทักษะในการสื่อสารของผู้บริหารซึ่งจะส่งผลดีในการบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารขององค์กรในระยะยาว

3.3 วิธีการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม

เนื่องจากบุคลากรเลือกใช้ช่องทางการติดต่อระหว่างกันไม่เหมาะสมหรือมีช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันจำกัด มีการถ่ายทอดคำสั่งหรือนโยบายต่าง ๆ ผ่านบุคคลที่ 3 โดยให้ความไว้วางใจมากเกินไป อาจทำให้บางครั้งมีการตกหล่นของข้อมูล ส่งผลให้ผู้รับสารลำดับถัดไปเกิดความสับสนและสร้างความผิดพลาดให้แก่การดำเนินงาน สอดคล้องกับ สุภรณ์ ฐิติกุลเจริญ (2550, หน้า 66-76) ที่ว่า การเป็นผู้ส่งสารย่อมต้องมียุทธศาสตร์และหน้าที่ในการสื่อสารที่สำคัญ ประกอบด้วย การมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่แจ่มชัด การมีความรู้ความเข้าใจเพียงพอในเนื้อหาของเรื่องราวที่ตนจะสื่อสาร การมีความพยายามที่จะเข้าใจความสามารถและความพร้อมในการรับสารของผู้ที่ตนสื่อสารด้วย และการเป็นผู้รู้จักเลือกใช้วิธีการในการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสารของตน ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในองค์การ และการศึกษาของ แพรมล วัฒนเสถียรสินธุ์ (2559, บทคัดย่อ) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ยูไนเต็ด แสตนด์การ์ด เทอร์มินัล จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการสื่อสารภายในองค์การส่วนมากพบเรื่องความไม่เข้าใจ การไม่สื่อสารระหว่างกัน ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เพียงพอ และการบิดเบือนของข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

4. สาเหตุอื่น ๆ

4.1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา

เนื่องจากการที่สถานศึกษาดังอยู่ในพื้นที่ที่ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจหรือเกิดความลำบากในวันที่ต้องมาปฏิบัติราชการนอกเหนือจากวันปกติ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมหลักเกี่ยวกับการมาปฏิบัติงาน และผลกระทบให้เป็นหน้าที่ของบุคลากรที่อาศัยอยู่ใกล้กับสถานศึกษาแทน สอดคล้องกับ กมลสรรค์ บุญกว้าง (2550, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ทั้งกายภาพ และสังคม สิ่งมีชีวิต และไม่มีชีวิต ซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งสอดคล้องกับ เขียวลักษณ์ กุลพานิช (2533, หน้า 16) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งที่สำคัญ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

4.2 เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ไม่ทันสมัย

เนื่องจากสถานศึกษามีเทคโนโลยีทางการศึกษาไม่ทันสมัย ขาดการพัฒนาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน อีกทั้งความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรภายในสถานศึกษามีแตกต่างกันทำให้แต่ละคนมีมุมมองต่อการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน สอดคล้องกับ ไชยยศ เรื่องสุวรรณ (2533, หน้า 14) ได้ให้ความหมายเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้ว่า เป็นวิธีการปฏิบัติอย่างมีระบบเพื่อแก้ไขปัญหาการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้ของมนุษย์ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้และการจัดการอย่างเหมาะสม และการศึกษาของ โกศล เชาว์เลขา และคณะ (2549, หน้า 73) เรื่องความพร้อมในการจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปาย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านปัญหาและความต้องการในการบริหาร จากการแสดงความคิดเห็นโดยอิสระพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดเครื่องคอมพิวเตอร์ รองลงมา คือ บุคลากรขาดทักษะและความรู้ในการใช้งานเทคโนโลยี ความต้องการในการบริหารเทคโนโลยีในโรงเรียน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีความต้องการด้านงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ และซ่อมบำรุงสื่อเทคโนโลยี รองลงมา คือ ความต้องการจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับเทคโนโลยี

ตอนที่ 2 อภิปรายผลการวิจัย แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

1. สาเหตุจากบุคคลหรือกลุ่ม

การใช้วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง หรือแม้กระทั่งผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเน้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด The Fifth Discipline ของ Senge (1990, p. 223-225) ที่ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถมองเห็นภาพ และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ทักษิณ มวลมนตรี (2564, หน้า 150) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียน และแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ฯ และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การมีพื้นที่สำหรับแสดงความคิดเห็น โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเท่าเทียม และเป็นสาธารณะ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างจะช่วยให้ทุกคนรู้สึกผ่อนคลาย และเกิดความรู้สึกที่จะแสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับแนวคิดของ Feldman (1971, p.53) ได้อธิบายถึงความสำคัญของความคิดเห็นว่า การสำรวจความคิดเห็นเป็นการศึกษาความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายและการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และ Fakhedin Hamze Alipour (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและทักษะการสื่อสารของผู้จัดการในองค์กรการศึกษาทางด้านกายภาพ สรุปว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างบรรยากาศต่าง ๆ และทักษะการสื่อสารของผู้จัดการในองค์กรการศึกษา ขณะที่อายุระดับการศึกษาและการในการทำงานของผู้จัดการไม่ได้มีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและทักษะการสื่อสาร

การปลูกฝังทัศนคติมองจากมุมมองอื่น การสร้างความตระหนักให้ทุกคนรู้ว่ามีปัญหา ความขัดแย้งอยู่ และปัญหานี้ต้องได้รับการแก้ไข ทำให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของปัญหา โดยการใช้ตัวอย่างสถานการณ์โดยสมมติให้แต่ละคนลองคิดว่าตนเองเป็นอีกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ Batson & Shaw (1991, p. 159-168) ที่ได้ให้ความหมายของการมองจากมุมมองของผู้อื่นว่า เป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคคลลดเจตคติรังเกียจกลุ่ม โดยผ่านการกระตุ้นให้บุคคลใช้ความสามารถทางการรู้คิด และกระตุ้นอารมณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจเป้าหมายของเจตคติรังเกียจกลุ่มมากขึ้น และ นรุตม์ พรประสิทธิ์ (2560, หน้า 133) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ผลของการมองจากมุมมองผู้อื่นและการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ต่อเจตคติรังเกียจกลุ่มและพฤติกรรมช่วยเหลือ: การศึกษาอิทธิพลกำกับและอิทธิพลส่งผ่าน ผลวิจัย พบว่า อิทธิพลของการมองจากมุมมองผู้อื่นที่มีต่อการลดเจตคติรังเกียจกลุ่มแบบเด่นชัดในกลุ่มเงื่อนไขการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ทางลบ และเงื่อนไขการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ทางบวกมีความแตกต่างกัน โดยการมองจากมุมมองผู้อื่นสามารถลดเจตคติรังเกียจกลุ่มในบุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ทางลบได้มากกว่าบุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ทางบวก

การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างกันด้านวิสัยทัศน์และทัศนคติเพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยผู้บริหารควรพิจารณาความเหมาะสมของทีมงานแต่ละคน หลีกเลี่ยงการนำเอาบุคลากรที่มีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงมาปฏิบัติงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดองค์ประกอบทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ Quick and Nelson (2011, p.75) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์การว่า องค์การสามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไว้ในองค์การได้ เนื่องจากองค์การที่มีความหลากหลายจะมีบุคลากรที่มีความคิดต่างกัน ทำให้ความคิดใหม่ ๆ สามารถเกิดขึ้นได้มากกว่ากลุ่มที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีลักษณะเหมือน ๆ กัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Jehn, Northcraft & Neale (1999, pp. 741-763) เรื่อง ทำไมความแตกต่างจึงสร้างความแตกต่าง: การศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับความหลากหลาย ความขัดแย้ง และการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่า การสร้างทีมที่มีความหลากหลายอาจช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างสมดุลและความเชื่อมั่นในทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นโดยรวมในองค์กร

การใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ผู้บริหารควรส่งเสริมการใช้เทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์และกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านวิสัยทัศน์และทัศนคติ ใช้การสื่อสารโดยตรง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจซึ่งอารมณ์และท่าทีได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ภาทิษฐ์ ตรีสุก (2563, หน้า 36) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารโดยตรงว่า หมายถึง การสื่อสารซึ่งผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถเห็นหน้า และเห็นปฏิริยาของกันและกันในขณะที่สื่อสาร ทำให้ผู้สื่อสารสามารถปรับพฤติกรรม รูปแบบ หรือวิธีการในการสื่อสาร รวมทั้งสารให้เหมาะสมกับผู้รับสารและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นได้ และงานวิจัยของ O'Reilly, Williams & Barsade (1998, pp. 216-232) เรื่อง กลุ่มประชากรและนวัตกรรม: ความหลากหลายช่วยหรือไม่? พบว่า การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านวิสัยทัศน์และทัศนคติผ่านการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมการเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การใช้เทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสมอาจช่วยเพิ่มการเข้าใจและการร่วมมือระหว่างบุคลากร ทำให้มีการตีความที่ถูกต้องและมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร

การส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม สร้างโอกาสให้บุคลากรภายในสถานศึกษา ได้มีโอกาสเข้าร่วมพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยทักษะการติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ การประสานงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครู และบุคลากรเกิดความตระหนักในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ มัลลิกา วิชชุรังครัต (2553, หน้า

12) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความทุ่มเท ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติการกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยของ เฟมสุช อนันต์มั่นคง (2560, หน้า 65) เรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูภายในโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดี เนื่องจากคณะครูได้รับการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีมช่วยเหลือกันในการทำงาน ได้รับการส่งเสริมให้มีการประสานงานในการปฏิบัติที่ดีต่อกัน และร่วมกันเรียนรู้ข้อผิดพลาด

การจัดกิจกรรมสันทนาการหรืองานเลี้ยงสังสรรค์ ช่วยให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กันนอกเหนือเวลางาน การจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้แต่ละคนมีโอกาสใช้เวลาร่วมกัน เพื่อให้ต่างคนต่างมีโอกาสสัมผัสหรือปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอีกคนในมุมมองอื่น สอดคล้องกับ McDowell (2004) ที่ได้ทำการศึกษา ความสนุกในการทำงานการสร้างแบบวัดการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นได้ใน 4 มิติ คือ การเฉลิมฉลองในที่ทำงาน การเข้าสังคมกับเพื่อน เสรีภาพส่วนบุคคล และความสนุกสนานในที่ทำงาน โดยเมื่อพิจารณาในมิติที่ 1 พบว่า การเฉลิมฉลองในที่ทำงานเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tews (2014) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสนุกและเพื่อนร่วมงาน: ผลกระทบของความสนุกสนานในที่ทำงานและอัตราการหมุนเวียนของบุคลากรในเชิงธุรกิจบริการ โดยแบ่งประเภทของความสนุกในที่ทำงานออกเป็น 3 ประเภทได้แก่ กิจกรรมเพื่อความสนุกสนาน การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาเพื่อความสนุกสนาน และการสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้มีความสัมพันธ์ทางบวกรวมถึงการสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน

การพัฒนาทักษะหรือการฝึกอบรมเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถพัฒนาความสัมพันธ์กันได้แล้ว การอบรมหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีปัญหา มีการฝึกทักษะการอยู่ร่วมกัน การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า วิธีการจัดการอารมณ์ ฯลฯ สอดคล้องกับ Good (1973) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ให้ความรู้และฝึกทักษะแก่บุคลากรภายใต้เงื่อนไขบางอย่าง แต่ยังไม่ได้เป็นระบบเหมือนการศึกษาในสถาบันทั่วไป และการศึกษาของ Werner and DeSimone, eds., (2006, pp. 649-674) ได้สรุปกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติด้านการฝึกอบรม/การเรียนรู้ ประกอบด้วย การฝึกอบรมพิเศษโดยการฝึกงาน การอบรมและพัฒนาขีดความสามารถในงาน การฝึกอบรมบนพื้นฐานการใช้

คอมพิวเตอร์ การอบรมวัฒนธรรมข้ามชาติ การให้คำปรึกษาและพัฒนารายบุคคล การฝึกอบรมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การอบรมผ่านเครือข่าย และการวัดผลก่อนและหลังอบรม

การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น สร้างความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรและตัวผู้บริหารเอง มีการสนับสนุนให้เกิดการช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัย หรือสนับสนุนกันของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และทัศนคติต่าง ๆ ระหว่างกันอยู่เสมอ สร้างบรรยากาศในองค์การที่สนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์การสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกันด้วยความเชื่อมั่น สอดคล้องกับ Patterson, Purkey and Parker (1986, p.49) ได้ให้ความหมายถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่า หมายถึง กลุ่มของแนวความเชื่อร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลลภ บุตรเกตุ (2562, หน้า 91-93) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียนระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะที่คล้อยตามไปทางเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนได้มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ มีการสร้างเป้าประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน มีการมอบอำนาจให้ครูได้ตัดสินใจในการงานที่ตนเองได้รับอย่างเต็มที่ มีการตัดสินใจร่วมกันภายในองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีการยอมรับ เข้าใจความหลากหลายของบุคคล

การสร้างกลไกแก้ปัญหาความขัดแย้ง เกิดจากการระบุปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากร มีการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา วางแผนการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากร ใช้ความสนิทสนมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในกลุ่มเพื่อเป็นเครื่องมือในการเจรจาหรือสร้างความเข้าใจที่ง่ายยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Steiner (1990, p. 108) ที่ได้ให้ความหมายของการสร้างรูปแบบไว้ว่า คือการกำหนดค่านิยมที่เกี่ยข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้ อะไร สิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ และการวิจัยของ Rahim & Bonoma (1979) เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในองค์การ: แบบจำลองสำหรับการวินิจฉัย และการแทรกแซง พบว่า การพัฒนาโมเดลที่ช่วยในกระบวนการการแก้ไขความขัดแย้งที่มีการระบุปัญหาและการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ โดยมีความสำคัญในการใช้แนวทางการทำงานที่ร่วมมือระหว่างบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา และการใช้ความสนิทสนมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการเจรจาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งประกอบด้วย การระบุปัญหาและการวิเคราะห์สาเหตุ การแก้ปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากร การสร้างความไว้วางใจ และการใช้เครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง

การใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหา การใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ สำหรับการสื่อสารภายในองค์กรเป็นช่องสำหรับการแสดงหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร โดยไม่จำเป็นต้องรอการประชุมหรือประสานงานจะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากระยะเวลาในการรับรู้ปัญหาของบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ Edgar Dale (1969, p.8) ที่ได้กล่าวถึงคุณค่าของสื่อการศึกษาว่า สื่อการศึกษาสามารถส่งเสริมความเข้าใจอันดี ส่งเสริมความเห็นอกเห็นใจกันระหว่างบุคคล ทำให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่ประสงค์ เห็นความสัมพันธ์ของเนื้อหาของสื่อการศึกษาว่า ตรงกับความต้องการของตนหรือไม่ เป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้มากขึ้น สอดคล้องกับ ขนิษฐา พนาวัลย์ (2560, หน้า 73) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพของการสื่อสารการตลาดดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์ม Facebook ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กแบรนด์ Eden Boutique Hotel กรณีศึกษาเนื้อหาการสื่อสารที่สามารถดึงดูดผู้บริโภคให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดยอดขาย ผลวิจัย พบว่า การทำงานตลาดโดย การเลือกใช้เนื้อหาการสื่อสารช่องทาง Facebook มีส่วนช่วยทำให้ยอดขายของโรงแรมเพิ่มขึ้น การเลือกรูปแบบและเนื้อหาการศึกษาที่เหมาะสม ยังสามารถทำให้คนเข้าถึงได้จำนวนที่มากขึ้น และสามารถช่วยให้ช่วยสร้างการรับรู้ให้กับโรงแรม

วิธีการใช้การหลีกเลี่ยงการร่วมงานกันของบุคลากรที่มีปัญหาในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันรุนแรง ผู้บริหารควรพิจารณาให้บุคลากรแต่ละฝ่าย หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าหรือมอบหมายงานที่จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือระหว่างกัน ใช้การมอบหมายความรับผิดชอบที่ทั้งสองฝ่ายไม่จำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์หรือมีการปฏิสัมพันธ์กันให้น้อยที่สุด สอดคล้องกับ Johnson & Johnson (1987, p. 273) ได้อธิบายถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งลักษณะแบบเต่าไว้ว่า เป็นลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ขอมทั้งวัตถุประสงค์และความสำคัญส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา สอดคล้องกับการวิจัยของ สิริมาศ แสงแก้ว (2562, หน้า 54) เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลวิจัย พบว่า ในด้านการจัดการความขัดแย้ง พบว่าบุคลากรมีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในภาพรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแต่ละวิธีการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และการ

ประนีประนอม มีการใช้ในระดับมาก ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบอื่น มีการใช้ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับ คือ การยอมรับ การหลีกเลี่ยง และการแข่งขันหรือเอาชนะ

การสร้างความเข้าใจในความหลากหลาย เน้นการสื่อสารที่เปิดเผย สนับสนุนและเปิดโอกาสสำหรับการแสดงความคิดเห็น รับฟัง และทำความเข้าใจถึงสาเหตุต่าง ๆ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเพื่อรองรับความหลากหลายในการอยู่ร่วมกัน การสร้างความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างบุคลากร สอดคล้องกับ สุขชาติ เศรษฐงจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง (2561) ที่ได้กล่าวถึงความหลากหลายว่า คือ ความแตกต่างของบุคลากรในกระบวนการคิดการเรียนรู้ การเข้าใจ และแรงจูงใจ จนนำมาสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การเดียวกัน และการศึกษาของ กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ (2558 , หน้า 36-37) เรื่อง การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลวิจัย พบว่า ผลดีที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจเรื่อง ความหลากหลาย ประกอบด้วย ทำให้องค์การน่าสนใจ เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้คณะทำงานแข็งแกร่งขึ้น ดึงดูดให้คนอยากทำงาน เกิดโอกาสในการทำงาน เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และทำให้เกิดการเรียนรู้

การสลับหน้าที่รับผิดชอบโดยหน้าที่ทั้งสองไม่ได้เกี่ยวข้องกันหรือบุคลากรทั้งสองคนไม่เคยมีประสบการณ์ในการรับผิดชอบหน้าที่ดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรทั้งสองคนจำเป็นต้องเกิดการแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ปัญหาหรือประสบการณ์ของตนเองร่วมกัน สอดคล้องกับ Barkley et al. (2005) ที่ได้อธิบายหลักการการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้เทคนิคสลับกันสอนว่า มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้มาก เนื่องจากการลงมือปฏิบัติมากกว่าจะเป็นผู้รับเพียงอย่างเดียว ผู้เรียนจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจ และเพียงพอที่จะเป็นโค้ชเพื่อช่วยเหลือคนอื่น ๆ สอดคล้องกับบทความของ จันทรเพ็ญ จันทรทวี (2550, หน้า 25-29) เรื่อง บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการจัดการความรู้ โดยกล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถสร้างให้เกิดความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ในองค์การได้ด้วยตัวมันเอง แต่ต้องอาศัยกระบวนการในการจัดการความรู้หรือการสร้างทัศนคติของบุคคลและวัฒนธรรมองค์การที่เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันและสร้างความรู้

การดำเนินงานที่หลากหลายที่บุคลากรสามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ตรงกับประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของตนเอง ส่งเสริมความรู้สึกพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามประสบการณ์ของตนเอง สอดคล้องกับ Ali & Aroosiya (2014) ได้อธิบายว่า ความหลากหลายในงานคล้ายกับการขยายขอบเขตงานที่มีวิธีการหลากหลายทางในการออกแบบงาน

ความหลากหลายในงานทำให้งานมีความน่าสนใจ รวมไปถึงเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ สอดคล้องกับ วรลักษณ์ มากศิริ (2562, หน้า 48-50) เรื่อง การมีอิสระในงาน ความหลากหลายในงานและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่พยากรณ์พฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของพนักงานระดับปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โรงไฟฟ้าแม่เมาะ ผลวิจัยพบว่า ความหลากหลายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานเชิงรุกได้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ .312 ซึ่งยอมรับสมมุติฐานที่ 2 ที่ว่า ความหลากหลายในงานสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยอาศัยการนำเสนอ แลกเปลี่ยนวิธีการ กระบวนการ ระบบการทำงานที่บุคลากรแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญ นำมาถ่ายทอดให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและช่วยเปิดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากวิธีการหรือแนวทางที่ตนเองได้เคยปฏิบัติ สอดคล้องกับ Coon & Mitterer (2013, p. 206) ที่ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ ซึ่งนิยามนี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงแบบชั่วคราว และการเปลี่ยนแปลงแบบถาวรโดยมีแรงจูงใจ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายหลัง สอดคล้องกับ เตือนใจ รักษาพงษ์ (2551, หน้า 86) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครุณาการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน

การส่งเสริมความรู้สึกร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเริ่มจากการพัฒนาความเข้าใจและความรู้สึกร่วมกัน โดยการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม หรือกระตุ้นพฤติกรรมที่อยากจะแสดงออกของบุคลากร สอดคล้องกับ ทวี บุตรสุนทร (2554) ได้สรุปว่า ความมีอิสระทางความคิด การสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่จะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิตร จันท์เพ็ญ (2557, หน้า 91-98) เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าโดยรวมแล้วเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ใน

ระดับค่อนข้างสูง และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ได้แก่ ตัวแปรอายุ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบัน ความท้าทายในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ลักษณะการทำงานเป็นทีม สวัสดิการ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นที่พึงพาได้

การให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นพิเศษ ผู้บริหารควรให้ความเชื่อมั่น และให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นพิเศษ เพื่อให้เห็นว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษา เช่นเดียวกับคนอื่น ๆ การมอบหมายภาระหน้าที่ หรืออำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานที่สำคัญบางประการแก่บุคลากร สอดคล้องกับทฤษฎีบทบาทความสำคัญของบุคลากร (Employee Importance Theory) ของ Spreitzer (1995, pp. 1442-1465) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยตั้งใจที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธิดา แก้วทอง (2564, หน้า 135-138) เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า แนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากร ประกอบด้วย ด้านการสื่อสารที่ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการมอบหมายงาน ด้านการรู้เท่าทันตนเองที่ผู้บริหารควรจัดให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ด้านการยอมรับตนเองที่ผู้บริหารควรยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากตนเองและแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ด้านการจงใจ ที่ผู้บริหารควรให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดสวัสดิการให้เหมาะสม ด้านการเปิดเผยตนเอง ที่ผู้บริหารควรเป็นกันเอง รู้จักถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ด้านความไว้วางใจ ที่ผู้บริหารควรไว้วางใจบุคลากร มอบหมายงานตามความสามารถ และด้านการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารควรรับฟังทุกฝ่ายอย่างเป็นกลาง

การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นหนึ่งในเดียวกับสถานศึกษาหรือการสร้างให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ในหลายมิติ จะทำให้บุคลากรได้รับคุณค่า สร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และเห็นว่าตนเองมีความสำคัญต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับ Robbins (2003) ได้กล่าวถึงทัศนคติที่

สำคัญในหัวข้อของความผูกพันกับองค์กรไว้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาสแก่บุคลากร บุคลากรจะมีความรู้สึกรัก องค์กร มีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร และ จรรยา ห่วงเทศ (2558, หน้า 70-74) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ภาค 208 ผลการวิจัย พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า โดยภาพรวมมี ความสัมพันธ์ไปในทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความสัมพันธ์ ระหว่างด้านประสิทธิภาพการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ ไปในทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การสร้างภาวะผู้นำและส่งเสริมพัฒนาทักษะต่าง ๆ การที่บุคลากรรู้จักความ รับผิดชอบ รู้จักบริหารงาน รู้จักการปฏิบัติงานกับผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อน ร่วมงานคนอื่น ๆ และการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งทักษะวิชาชีพ การศึกษาหรือประสบการณ์ชีวิตอื่น ๆ สอดคล้องกับ นิสาชล บำรุงภักดี (2560, หน้า 24) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือสร้างศรัทธาความสามัคคีความ ร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำ ต้องการ และการวิจัยของ ศุภลักษณ์ พรหมสร (2558, หน้า 99) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของบุคลากร ความผูกพันในงานกับความ พึงพอใจ ผลวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะ ผู้นำของบุคลากรกับความพึงพอใจในงาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยยะสำคัญที่ระดับสถิติ .01 ซึ่งรูปแบบภาวะ ผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงมีระดับความสัมพันธ์กับความพึงพอใจสูงที่สุด

การใช้ระบบพี่เลี้ยง การใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในกระบวนการนั้น เพื่อเป็นผู้คอยช่วยเหลือหรือพี่เลี้ยงของบุคลากรที่ยังขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตาม แนวทางของสถานศึกษา จะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และรู้สึว่าตนเองไม่ได้ปฏิบัติงานนั้น เพียงลำพัง สอดคล้องกับ McLean (2006, p. 110) ได้กล่าวว่า เนื่องจากบุคลากรใหม่ส่วนใหญ่จะเข้า มาในองค์กรต่างมีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และวิถีชีวิตที่แตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เพื่อช่วยส่งเสริมสนับสนุน

ให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริสา ไชว์พันธุ์ (2555) เรื่อง การศึกษาแนวทางการนำระบบที่เล็งมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายงานหลักของ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งผลวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า แนวทางการนำระบบที่เล็งมาประยุกต์ใช้ผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน พบว่า ในภาพรวมควรมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการเพื่อความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่มีความหลากหลายซับซ้อน และข้อจำกัดด้านเวลาและปริมาณที่มาก และนำมาใช้กับกลุ่มบุคคลที่บรรจุนใหม่หรือกลุ่มที่มีการเวียนเปลี่ยนงาน โดยประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิม และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน การที่บุคลากรที่มีความแตกต่างด้านลักษณะนิสัยการทำงานหรือวิธีการในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ต่างไม่ได้อยู่ร่วมหรือมีโอกาสปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในส่วนของตนเองเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins & Judge (2020) เกี่ยวกับการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงความแตกต่างในลักษณะนิสัยการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งการจัดกลุ่มจะช่วยลดการขัดแย้งหรือความไม่พอใจที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีลักษณะนิสัยและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน โดยการแบ่งกลุ่มตามลักษณะนี้จะช่วยให้ทุกกลุ่มได้รับการงานที่เท่าเทียม และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Belbin (2012) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรให้สำเร็จไว้ว่า การเลือกสร้างทีมที่มีความสามารถที่จะทำงานร่วมกันอย่างเต็มประสิทธิภาพ และการระบุบทบาทและลักษณะของแต่ละสมาชิกในทีมอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลลัพธ์ที่ดีในระดับทีมและระดับองค์กร

สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลาย ช่วยให้บุคลากรและผู้เรียนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาสามารถเข้าใจและเปิดใจยอมรับในความแตกต่างในปัจจัยดังกล่าวได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Reitz (1977) ที่ได้ให้ข้อคิดและแนวทางป้องกันความขัดแย้งไว้อย่างน่าสนใจว่า การขยายวงเพิ่มในการติดต่อ โดยการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน จัดกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน มีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างกลุ่มร่วมกัน จะช่วยแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ Joplin & Daus (1997) ได้กล่าวไว้ว่า ในโลกปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้เกิดองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มี

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษณะโชติ บัวหล้า (2560, หน้า 78) เรื่อง การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ ผลวิจัย พบว่า ลักษณะความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านบุคคล ได้แก่ ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และทัศนคติของบุคลากร การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลในองค์กร คือ หลักการสร้างความเท่าเทียมท่ามกลางความหลากหลาย และส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ผลลัพธ์ของการจัดการคือ บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ และศาสนา

การจัดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เลือกกิจกรรมที่จะสร้างการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรมให้เหมาะสม หลีกเลี่ยงกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น สร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย ให้แต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานร่วมกัน สอดคล้องกับ หลักการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร (Organizational Cultural Diversity Management) ของ Cox (1993) ที่กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่รอบคอบและเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและศาสนา เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดกิจกรรมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการร่วมมือของบุคลากรที่มีความต่างนี้จะช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในทีมงาน อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความเป็นอยู่ร่วมกันและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และงานวิจัยของ พัฒนกร ปานทสุตร (2563, หน้า 229-230) เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลวิจัย พบว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม

การใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ย การใช้ผู้ประสานสัมพันธ์ที่ทั้งสองฝ่ายต่างมีความเคารพและเชื่อใจในการแก้ไขหรือไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกัน จะช่วยให้บุคลากรที่มีความขัดแย้งระหว่างกันจะสามารถสร้างความเข้าใจหรือมีการสื่อสารระหว่างกัน สอดคล้องกับ โชติช่วง ทังวงศ์ (2550, หน้า 89) ที่ได้ให้ความหมายของการไกล่เกลี่ยไว้ว่า กระบวนการแก้ไขข้อพิพาทโดยมีบุคคลที่สามเป็นคนกลางเข้าช่วยเหลือแนะนำในการเจรจาต่อรอง

ของคู่ความเพื่อระงับข้อพิพาท และการวิจัยของ สุกัญญา รุ่งทองใบสุริย์ (2556 , หน้า 30-31) เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในชุมชน จังหวัดปทุมธานี ผลวิจัย พบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการจัดการ ความขัดแย้งจากการศึกษา พบว่า มี 2 แบบ คือ การเจรจาไกล่เกลี่ยด้วยตนเองกับการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยคนกลาง และเมื่อศึกษาผลสำเร็จของการเจรจาทั้ง 2 รูปแบบ พบว่า การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคน กลางจะเกิดผลสำเร็จมากกว่าการเจรจาด้วยตนเองเกือบเท่าตัว

การกำหนดข้อตกลงหรือข้อห้าม การตั้งกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงที่ห้ามไม่ให้ บุคลากรคนใดกล่าวถึง หักขบข้อปฏิบัติหรือหลักการทางศาสนามาเป็นเครื่องมือหรือประเด็นใน การแสดงความคิดเห็นในพื้นที่สาธารณะ สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (Interpersonal Management) ของ Pilbeam & Corbridge (2010) ที่กล่าวว่า การ กำหนดกฎเกณฑ์และข้อตกลงที่ชัดเจนในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นกันเองและเตรียมการ สำหรับการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน การมีข้อตกลงหรือกฎเกณฑ์ที่ ชัดเจนจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ภักัญดา คงสมัย (2555, หน้า 112-113) เรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัด เทศบาลเมืองลำพูน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ ใช้อำนาจในการบังคับหรือลงโทษอยู่ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และประเด็นที่น่าสนใจในทัศนะของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารใช้อำนาจใน การควบคุมคุณภาพของงานโดยการควบคุมอย่างเข้มงวด และการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามกฎระเบียบของโรงเรียน

การพัฒนาทักษะความคิดเชิงบวกโดยการสร้างหรือชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการ พัฒนาตนเอง การมองโลกในแง่ดี ทำความเข้าใจในการยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นจริง สร้างความ ตระหนักรู้ในตนเองของบุคลากร ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจ หรือจัดหากิจกรรมที่ก่อให้เกิด แรงจูงใจที่จะทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะความคิดเชิงบวก สอดคล้องกับ Pfeffer (2019) ที่ได้กล่าวว่า การคิดเชิงบวก เป็นการใช้จิตใต้สำนึกทำความเข้าใจอารมณ์ของเราที่เป็นไป ในทิศทางบวก มีมุมมองแง่ดี มีความเชื่อมั่น โดยคิดและกระทำอย่างมีสติบนหลักความเป็นจริง ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ชวนนท์ จันทร์สุข และคณะ (2560, หน้า 2923) เรื่อง ผลของการใช้โปรแกรมกระบวนการกลุ่มที่มีกรอบความคิดเชิงบวกของ นักศึกษาพยาบาล ผลวิจัย พบว่า คะแนนเฉลี่ยความคิดเชิงบวกของกลุ่มทดลองหลังได้รับโปรแกรม กระบวนการกลุ่ม สูงกว่าก่อนได้รับโปรแกรมอย่างมีนัยยะสำคัญที่ระดับ .01 และคะแนนเฉลี่ย ความคิดเชิงบวกของกลุ่มทดลองหลังได้รับโปรแกรมกระบวนการกลุ่ม สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมี

นัยยะสำคัญทางสถิติระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมกระบวนการกลุ่มสามารถพัฒนาความคิดเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์การสร้างสรรค์ มุ่งเน้นให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนร่วมได้มีโอกาสแสดงหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน มีการสนับสนุนความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อการ การสร้างบรรทัดฐาน หรือค่านิยมที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในองค์การ สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของ Shien (1992) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร โดยให้การสนับสนุนและกระตุ้นความคิดเห็นที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ต่อการ เป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ Daniel (1990) เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อองค์กร ดังนี้ การผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์กร การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม และมีทิศทางที่ชัดเจน

การปฏิสัมพันธ์ตามความเหมาะสม การที่ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรแต่ละคนมีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะบุคลากรที่มีทัศนคติเชิงลบหรือตรงกันข้ามกันตนเอง สอดคล้องกับ Thibaut & Kelley (1959, p.1) ที่กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา ซึ่งจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของอีกคนหนึ่ง พฤติกรรมที่แสดงออกมานี้ อาจเป็นการสื่อสารที่ใช้คำพูดหรือการกระทำก็ได้ และการวิจัยของ Titrek, sirin, & Tuncer (2018, pp. 637-654) เรื่อง บทบาทของการสื่อสารระหว่างบุคคลในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การกับการตัวตนขององค์กร: กรณีศึกษาองค์การทางการศึกษา ผลวิจัย พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์การมีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้สึกรักของบุคลากรในองค์กรด้วยเช่นกัน โดยการสื่อสารที่ดีและเหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างบุคลากรและองค์กร นอกเหนือจากนี้ การสื่อสารที่มีความยุติธรรมและการจัดการอย่างเหมาะสมยังส่งผลต่อการรับรู้ตนเองของบุคลากรในองค์กรให้มีความคล่องตัวและเกิดความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

การแนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง การที่ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางที่ถูกต้องหรือแนวคิดที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทาง

ต่าง ๆ สอดคล้องกับ George and Cristiani (1990) ที่ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการให้บริการ คำปรึกษาระยะสั้นว่าครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ประกอบด้วย ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่งเสริมความสามารถของผู้รับบริการในการตัดสินใจ และวางโครงการอนาคต ส่งเสริมการปรับปรุงสัมพันธภาพ และส่งเสริมทักษะของผู้รับบริการในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในชีวิต และการศึกษาของ ภาณุพงษ์ คงจันทร์ (2553, หน้า 91) เรื่อง ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่า การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาได้ เพราะหากนักศึกษามีได้รับประสบการณ์ตรงจากการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม จะทำให้นักศึกษามีทักษะในการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง

การพูดคุยส่วนตัว การเปิดอกพูดคุยกันเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะเหตุใด และมีวิธีการใดบ้างที่จะช่วยแก้ไขหรือบรรเทาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ผ่านวิธีการพูด วิธีการถามที่หลีกเลี่ยงคำพูดในเชิงลบหรือคำพูดที่มีความรุนแรงซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการเจรจา ระหว่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเอื้อ โจ้ว (2553, หน้า 15-16) ที่ได้เสนอแนวทางป้องกันภาวะหมดไฟ โดยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีการพูดคุยถึงปัญหา และเปิดอกคุยกัน เรื่องความรู้สึกของตนเองอย่างเปิดเผย ชัดเจนตรงประเด็น สอดคล้องกับการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมาเขต 1 ของ กนก พร้อมพิพัฒน์พร และ สุภาพ ผู้รุ่งเรือง (2562, หน้า 722) ซึ่งประกอบด้วย ด้านเป้าหมาย คือ มีการประชุมชี้แจง ทุกคนมีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย และมีการพูดคุยและรับฟังข้อคิดเห็น ด้านบทบาท คือ สร้างความเข้าใจและกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกอย่างชัดเจน ด้านกระบวนการทำงาน คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมการประเมินผลการทำงานของครู ใช้การประเมินที่หลากหลายทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้านสภาพแวดล้อม คือ ผู้บริหารต้อง สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ของสมาชิก คือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นศูนย์รวมใจให้กับบุคลากร คอยประสานงานในเรื่องต่าง ๆ สร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้น

การส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรตามความสมัครใจ มีการประเมินความต้องการในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรตามความสมัครใจ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถวางแผนการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรได้ สอดคล้องกับหลักการพัฒนาทักษะตามความสมัครใจ ของ Pilbeam & Corbridge (2010) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทักษะตามความสมัครใจช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและบุคลากร โดยทำ

ให้บุคลากรรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของตน เข้าใจความต้องการและความสนใจของบุคลากร และให้โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของตนเอง และ อภิภา ปรัชญพฤทธิ (2561, หน้า 115-122) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการผลิตครูเพื่อรองรับการศึกษายุค 4.0 และนำเสนอรูปแบบการผลิตครูที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัย ใช้ชื่อภาษาไทยว่า รูปแบบการผลิตครูที่เสริมสร้างความเป็นมืออาชีพและศักยภาพด้านนวัตกรรม โดยการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของรูปแบบการผลิตครูดังกล่าว ประกอบด้วย การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในชั้นเรียน การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียน และการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้นอกชั้นเรียน

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารอาจจัดกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรแต่ละคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันผ่านการฝึกอบรม สัมมนา การฝึกทักษะผ่านบทเรียนออนไลน์ ฯลฯ สอดคล้องกับ พิเชฐ เกษวงส์ (2556, หน้า 16) ได้ให้คำนิยามความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพว่า เป็นการเน้นความสำคัญ เป็นชุมชนรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมองชุมชนแบบองค์รวม โดยการร่วมมือของครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียน และชุมชน โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับชุมชนให้เกิดขึ้นพร้อมพร้อมกัน และงานวิจัยของ ปรีดา ชันธเดช (2555, หน้า 107) เรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 และเขต 2 ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ การสร้างภาวะผู้นำร่วมกันและเป็นไปในทางสนับสนุน การสร้างและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ในหมู่คณะ การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างเงื่อนไขที่เกื้อกูล

กรมอบหมายภาระงานหรือปรับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบระหว่างบุคลากร ทำให้บุคลากรที่ขาดการทักษะหรือการพัฒนาตนเองมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อให้สามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ผ่านหน้าที่หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ สมิต สัจฉกร (2549, หน้า 67) ได้อธิบายว่า การหมุนเวียน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาโอนย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานสายเดียวกันและต่างสายงานกันอย่างเป็นระบบ และลักษณะงานที่ทำยังคงสถานภาพเดิม และงานวิจัยของ รัตติยา ปรัชญากร (2556, หน้า 53-55) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ทักษะคิดต่อการนำระบบหมุนเวียนงาน (Job

Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน: กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 83.3 เห็นว่าการนำระบบหมุนเวียนงานมาใช้จะมีผลดี ร้อยละ 72.6 เห็นด้วย หากองค์กรจะนำระบบหมุนเวียนงานมาใช้ ร้อยละ 49.2 เห็นว่า รอบระยะเวลาที่เหมาะสมในการหมุนเวียนงาน คือ 1 ปี

การมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถและทักษะที่บุคลากรแต่ละคนมีอยู่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมอบหมายภาระงานหรือความรับผิดชอบที่เหมาะสม ไม่เกินทักษะความสามารถที่บุคลากรมีอยู่ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรที่มีปัญหาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถนอกเหนือจากที่ตนเองมีอยู่ สอดคล้องกับ Ekvall (1996, p. 105-123) ที่ได้ระบุว่า องค์กรต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสนใจและความถนัดของบุคลากรสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่รับผิดชอบมีความสำคัญสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่สำคัญมีการกำหนดลักษณะงานให้มีความน่าสนใจมีลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลายในการทำงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรเสถียร พงษ์หาญยุทธ (2557, หน้า 122) เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในมุมมองของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ผลวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เกิดจากการที่ปัจจัยผู้บริหารจะมอบหมายหน้าที่การงานให้สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละคน ผู้บริหารฟังและแสดงให้บุคลากรเห็นว่า เข้าใจในสิ่งที่บุคลากรพูด ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรในการพัฒนาจุดแข็งของตนเอง

การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผ่อนคลาย การจัดสรร หรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม จะช่วยลดความตึงเครียด หรือบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดีลงได้ การจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสะอาดสะอ้าน มีอากาศถ่ายเทสะดวก ฯลฯ สอดคล้องกับ อัจฉรา เฉลยสุข (2556, น. 36) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในบรรยากาศขององค์กร โดยจะส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้เต็มความสามารถ แต่ในทิศทางตรงกันข้าม หากบุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจต่อองค์กรก็อาจส่งผลในด้านลบได้ ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงด้วยเช่นกัน และ วัลยา ชูประดิษฐ์ (2560, น. 31-47) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์กรพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และความผูกพันของพนักงานกับประสิทธิผล

องค์การของธุรกิจบริการ พบว่า บรรยายาสององค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรองลงมา

การพัฒนาทักษะการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน การเน้นย้ำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการสื่อสาร หรือให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกัน การติดต่อประสานงานระหว่างกัน ควรมีความชัดเจน และตรวจทานข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2545) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กรว่า หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งโดยการออกคำสั่งหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์กร การสื่อสารที่ดีจะทำให้การดำเนินการขององค์การราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ สกฤตน์ แจ่มหิรัญ (2561, หน้า 89-93) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล ผลการศึกษา พบว่า ด้านการสื่อสารระหว่างกันพบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารระหว่างชั้นสัญญาบัตรและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารด้วยความสุภาพ ให้คำแนะนำถึงวิธีการแก้ปัญหา ให้กำลังใจ และพร้อมช่วยเหลือ ดูแล

การใช้ตัวแบบ การมอบหมายบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ อารมณ์หรือบุคลากรที่มีพฤติกรรมตอบสนองต่ออารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสมให้เป็นผู้รับผิดชอบหรือหัวหน้างานปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีปัญหา ซึ่งจะช่วยส่งเสริมทักษะการจัดการอารมณ์หรือกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ และทำให้บุคลากรที่มีปัญหาสามารถจัดการหรือตอบสนองต่อพฤติกรรมทางอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Bandura (1986, pp. 47-49) กล่าวว่า พฤติกรรมมนุษย์ส่วนใหญ่ เป็นผลมาจากเรียนรู้จากตัวแบบ โดยกระบวนการสังเกต คือ การสังเกตพฤติกรรม และผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของบุคคลอื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้ทางอ้อม เมื่อผู้สังเกตได้เห็นตัวแบบแสดงออกถึงการกระทำนั้น ๆ ผู้สังเกตก็จะสามารถรับรู้การกระทำ และจะเป็นข้อมูลให้บุคคลใดนำมาพิจารณาสำหรับการกระทำพฤติกรรมต่อไปอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการวิจัยของ อรรถวุฒิ มุขมา และสิรินทร สิ้นจินดาวงศ์ (2565, หน้า 59-60) ผลการวิจัย พบว่า การจัดการเรียนรู้โดยใช้บุคคลต้นแบบสามารถส่งเสริมทักษะการอ่านให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่านสูงขึ้นได้ เพราะผ่านกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจในการอ่านจากบุคคลต้นแบบมาแล้ว ผู้เรียนจึงมีความเชื่อ ความศรัทธา และตระหนักถึงความสำคัญของการอ่านมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีปัญหาได้พัฒนาทักษะความฉลาดทางอารมณ์ของตนเองได้จะเป็นแนวทางที่แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ กรมสุขภาพจิต (2550, หน้า 25) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มี

ความฉลาดทางอารมณ์สูง คือ ผู้ที่มีทักษะทางอารมณ์ที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จะเป็นบุคคลที่รับรู้เข้าใจ และจัดการกับความรู้สึกของตนเองได้ดี รวมทั้งเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ทำให้ประสบความสำเร็จ และมีความพึงพอใจในชีวิต สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ บงกช นักเลียง (2557, หน้า 81) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของนิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งพบว่า เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ให้กับนิสิตจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเกิดประโยชน์ต่อนิสิตมากความฉลาดทางอารมณ์นั้นสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องมหาวิทยาลัยควร สนับสนุนการทำกิจกรรมที่นิสิตจะได้รับประสบการณ์ของการทำงานร่วมกับผู้อื่นเรียนรู้ทักษะทางสังคมการควบคุมตนเองและการปรับตัวซึ่งมีส่วนต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ให้กับนิสิตได้มาก

การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส ประกอบด้วย ความชัดเจน เนื้อหาตรงประเด็น ให้ความสำคัญกับประเด็นหลัก ใช้ภาษาที่เหมาะสม สร้างความเข้าใจ และการรับฟังความคิดเห็น และตอบสนองต่อความคิดเห็นอย่างสุภาพ ตรงประเด็น สอดคล้องกับ Covey and Merrill (2006, p. 259-266) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมที่มีบทบาทเป็นฐาน จะสามารถสร้างความไว้วางใจที่บุคคลหนึ่งจะมีให้อีกบุคคลหนึ่งได้ ซึ่งประกอบด้วย การพูดตรงและชัดเจน การให้เกียรติและเคารพ การมีความโปร่งใส การยอมรับผิด และการซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น และงานวิจัยของ Titus & Everett (2018, pp. 215-230) เรื่อง ผลกระทบของการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลวิจัย พบว่า การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสมีผลกระทบบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรในหลายด้าน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การลดความผิดพลาด และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้ผู้ใช้งานเข้าใจเนื้อหาอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความเป็นกลางของผู้บริหาร หากผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกหรือมีการปฏิบัติสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ จะทำให้นักบุคลากรเกิดความเชื่อว่าผู้บริหารและตน คู่กันเคย สนับสนุนกัน สามารถแสดงความคิดเห็นสนทนาระหว่างกันได้อย่างสบายใจและเปิดเผย สอดคล้องกับ บรรเจิด สิงคะเนติ (2543, หน้า 3) ที่ได้ให้ความหมายของความเสมอภาคไว้ว่า การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเสมอภาคจะต้องปฏิบัติต่อสิ่งที่มีสาระสำคัญเหมือนกันอย่างเท่าเทียมกัน และจะต้องปฏิบัติต่อสิ่งที่มีสาระสำคัญแตกต่างกันให้แตกต่างกันไปตามลักษณะของเรื่องนั้น ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัสวดี จักบุญรักษ์ (2542) เรื่อง การเลือกปฏิบัติของ

ผู้บังคับบัญชาและผลของการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นมากที่สุดในองค์กรไทย คือ การให้อิสระในการทำงาน การสนับสนุนให้มีความรู้เพิ่มเติม การมอบหมายงานอย่างไม่เท่าเทียม การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้อง การให้สิทธิประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียม และการให้ความสนใจในเรื่องส่วนตัว ตามลำดับ

การให้ความไว้วางใจแก่บุคลากร ไว้วางใจให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจดำเนินงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพหรือความสามารถในด้านที่แตกต่างออกไป การที่ผู้บริหารแสดงความจริงใจ ความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรแล้วนั้น บุคลากรก็มักจะมีแนวโน้มที่จะให้ความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นกับผู้บริหารเช่นกัน สอดคล้องกับ Mayer, David and Schoorman (1995, pp. 709-734) ที่ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความรู้สึกรู้สึกของความเชื่อใจความมั่นใจความเชื่อถือได้ด้วยความสมัครใจ เชื่อมั่นมั่นคงและยุติธรรมทั้งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลและยังคาดหวังในการกระทำให้เกิดเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณถ สามารถ (2557) เรื่อง บุพพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีม และความผูกพันต่อองค์การระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิม และทีมเสมือนจริง กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสายการบิน ผลวิจัย พบว่า พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีความเชื่อถือไว้วางใจในทีมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ โดยทีมเสมือนจริงมีระดับความน่าเชื่อถือไว้วางใจโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ความสามารถในการปรับตัว การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วย รูปแบบการทำงานที่มีมาตรฐาน เทคโนโลยีในการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร การที่ผู้บริหารไม่ถือตัวและเป็นกันเองจะช่วยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถใกล้ชิดบุคลากรได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่บุคลากรอาจมีความสบายใจหรือรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นหรือสิ่งที่ตนเองต้องการให้แก่ผู้บริหารได้รับทราบ สอดคล้องกับ เอกชัย สุนทรโร (2534, หน้า 20-24) ได้เสนอหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้ ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ ใช้วาจาที่ไพเราะรื่นหู การยกย่องชมเชยผู้อื่นด้วยความจริงใจ เป็นนักฟังที่ และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ สอดคล้องกับ พณพร เกษตรเวทิน (2554) ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่

ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลวิจัยพบ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รายด้านกับประสิทธิผลโดยรวม เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล และการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีระยะสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 โดยรวมอยู่ในระดับสูง

ส่งเสริมการแข่งขันเชิงบวก มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือทัศนคติของบุคลากรให้ มองเห็นว่าการแข่งขันกันปฏิบัติงานนั้น ไม่ได้วัดกันที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของใครคน ใดคนหนึ่ง แต่หากเป็นการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าพัฒนาจากเดิม มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ สามารถแข่งขันกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Slavin (1995, p. 97-98) ให้ความหมายของการเรียนรู้แบบร่วมมือโดยการเรียนรู้เป็นกลุ่มเพื่อช่วยเหลือเพื่อนเป็น รายบุคคลไว้ว่า เป็นการแบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อยประกอบด้วยสมาชิกที่มีระดับความสามารถ แตกต่างกัน ผู้เรียนแต่ละกลุ่มจะทำกิจกรรมร่วมกัน มีการปรึกษาหารือและช่วยเหลือกัน เพื่อให้ สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น ทุกคนมีส่วนร่วมทำให้คะแนนของกลุ่มเพิ่มหรือ ลดลงได้ ดังนั้นผู้เรียนที่จะเก่งจะพยายามช่วยเหลือผู้เรียนที่อ่อนกว่าด้วยการอธิบายหรือแนะนำให้ เข้าใจ ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนที่อ่อนกว่าจะมีความกล้าในการถามข้อสงสัย สอดคล้องกับ Ryan & Deci (2000, pp. 68-78) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเองและการอำนวยความสะดวก ของแรงจูงใจจากภายใน การพัฒนาสังคม และความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งงานวิจัยนี้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับ การทำงานในมิติต่าง ๆ อันเป็นแรงสำคัญในการทำงานและการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบท ขององค์กรและสถานศึกษา ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความรู้สึกรับผิดชอบและความเชื่อมั่นและความ รับผิดชอบในการทำงาน การมีเจตนาเชิงบวกสามารถเป็นกำลังเสริมที่สำคัญในการสร้างความ มุ่งมั่นและความพึงพอใจในการทำงาน

การเสริมแรงอย่างเท่าเทียม มองเห็นความพยายามของบุคลากรทุกคนด้วยความ เท่าเทียมและทั่วถึงจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และมีแรงกระตุ้นในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Vroom (1995, p. 7) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด โดยไม่เปิด โอกาสให้ทางเลือกอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ และงานวิจัยของ เรณู ฤาชา (2560, หน้า 103) เรื่อง แรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สห

วิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจ คือ ผู้บริหารควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการกล่าวชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ เพื่อเสริมแรงทางบวก การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ให้ความสำคัญกับครูทุกคนเท่าเทียมกัน มีวิธีการปกครองบังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม เพื่อกระตุ้นหรือจูงใจให้ครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และส่งผลให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และการฟื้นฟูความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง การฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งสองฝ่ายก่อนการแก้ไขปัญหาก็จะช่วยให้การแก้ไขปัญหาดังกล่าวสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Edmonson (1999) ที่พบว่า การฟื้นฟูความสัมพันธ์กับคนรอบข้างและบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาในองค์กร โดยเชื่อมั่นว่าการฟื้นฟูความสัมพันธ์ก่อนการแก้ไขปัญหาก็จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในการแก้ไขปัญห และการทำงานร่วมกันในองค์กร และการฟื้นฟูความสัมพันธ์ก่อนการแก้ไขปัญหายังช่วยให้บุคลากรมีสภาพจิตใจที่ดี และพร้อมที่จะร่วมมือกันในการแก้ไขปัญห สอดคล้องกับงานวิจัยของ LePine et al. (2008, pp. 273-307) เรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการทำงานเป็นทีม: การทดสอบแบบจำลองหลายมิติและความสัมพันธ์กับเกณฑ์ประสิทธิผลของทีม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการทีมงานที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม ซึ่งกระบวนการการฟื้นฟูความสัมพันธ์ในทีมงานถูกพิจารณาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีม และจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างการฟื้นฟูความสัมพันธ์และประสิทธิภาพของทีมงานที่มีการวัดมาตรฐานไว้โดยชัดเจน

2. สาเหตุจากการสื่อสาร

วิธีการสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร ผู้บริหารควรสร้างความชัดเจนในการสื่อสาร การเลือกใช้ภาษาที่ถูกต้องและเหมาะสม มีการยกตัวอย่างเพื่อให้ผู้ฟังเห็นภาพหรือทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น เน้นย้ำให้ผู้ฟังหรือผู้รับสารตั้งใจฟังอย่างรอบคอบ และพิจารณาตามที่ได้รับฟัง สอบถามหรือทบทวนความเข้าใจระหว่างกัน เปิดโอกาสให้มีการซักถาม หรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมในส่วนที่ผู้ฟังไม่เข้าใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Goldhaber (1979) ที่ได้นำเสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการสื่อสารที่ดีว่า บรรยากาศที่มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน หมายถึง บุคลากรต่างรู้ว่าผู้บริหารช่วยให้พวกเขารักษา เห็นคุณค่า และให้ความสำคัญในตัวเองไว้ ซึ่งทำได้โดยการอธิบายโต้ถามข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ทำความเข้าใจช่วยเหลือบุคลากรในการแก้ปัญหา ชื่อสัตย์และเปิดเผย

ต่อกัน ให้ความเสมอภาค ความเชื่อใจ และความเคารพ พยายามทำความเข้าใจ รับฟัง แบ่งปันปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน สอดคล้องกับ ธาราธร บุ่งทอง และคณะ (2562) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของบริษัทนำเที่ยว ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า การมีเป้าหมายของการสื่อสารที่ชัดเจนจะสร้างความ เชื่อถือ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารที่ดีทักษะในการเจรจาที่มีความมุ่งมั่น ภายใต้เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละระดับมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และที่สำคัญจะช่วยผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร

การส่งเสริมการสื่อสารอย่างรับผิดชอบ ประกอบไปด้วย การฟังอย่างตั้งใจ คือ การที่บุคคลรับฟังและทำความเข้าใจความหมายของสิ่งที่ฟังอย่างถูกต้อง การสื่อสารอย่างชัดเจน คือ การให้ข้อมูลและเลือกใช้ภาษาที่ชัดเจน การสื่อสารด้วยเจตนาดีและซื่อสัตย์ และมีการติดตามผลของการสื่อสาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Cordon (1990) ที่ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ ดังนี้ ต้องเป็นผู้มีมารยาดี มีทัศนคติที่เป็นมิตร ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อเกิดความขัดแย้งต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่ แสดงความยอมรับต่อความคิดเห็นของผู้อื่น และพยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Garcia & Perez (2018) เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารอย่างมีความรับผิดชอบในบริษัทข้ามชาติ: กลยุทธ์และผลกระทบ ผลวิจัย พบว่า การส่งเสริมการสื่อสารในลักษณะนี้จะมีลักษณะการสื่อสารที่เน้นความรับผิดชอบต่อความชัดเจน และความตระหนักรู้เรื่องผลการสื่อสาร เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจและตอบสนองต่อสารให้ถูกต้องตามความต้องการ

การมีพื้นที่ที่แสดงความคิดเห็นหรือการติดต่อสื่อสารที่เป็นสาธารณะ การมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลที่หลากหลาย จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ไม่เพียงพอได้ เนื่องจากทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาจากหลายแหล่งข้อมูล สอดคล้องกับการสร้างชุมชนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology-mediated Community Building) ของ Wellman & Gulia (1999, p. 167-194) ที่กล่าวว่า การสร้างชุมชนออนไลน์ช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ที่เข้าร่วมชุมชนในการแก้ไขปัญหาหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ อีกทั้งยังสามารถเป็นช่องทางสำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้ที่

สนใจเดียวกันได้อย่างรวดเร็วและสะดวกสบาย และ อุมารณ์ จันทรจุฬา และจริญญา ปานเจริญ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัย บรรยากาศภายในองค์กร และกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการสื่อสาร ภายในองค์กรของบุคลากรบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในเรื่องเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นเพราะสามารถนำความรู้ ความสามารถของบุคลากรเข้ามาใช้ร่วมกับผู้บริหารซึ่งบุคลากรได้มีโอกาสเข้ามาเกี่ยวข้องในการ ตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นได้จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรู้ว่ามีอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

การใช้การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร การจัดทำบันทึก หรือสรุปข้อมูลต่าง ๆ ของการสื่อสารระหว่างกัน โดยผู้บริหารอาจมอบหมายให้มีการจดบันทึก และถ่ายทอดคำสั่ง หรือข้อตกลงในการดำเนินงานต่าง ๆ ออกมาเป็นหนังสือ คู่มือ หรือคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทบทวนความเข้าใจได้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับหลักการจัดการข้อมูล (Data Management) ของ O'Brien & Marakas (2010) ที่อธิบายกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และบริหารจัดการข้อมูลทั้งหมดในองค์กรหรือระบบใหญ่ ๆ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการตัดสินใจ วางแผน หรือดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูล ความปลอดภัยของข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูล และจรัส โฉม ศิริรัตน์ (2558, หน้า 61-62) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษาสำนักงานหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาหลักของการติดต่อสื่อสาร คือ การสื่อสารทางวาจา ทำให้ข้อมูลข่าวสารเคลื่อน รongลงมา คือ ความไม่ครอบคลุมในการส่งข่าวสารถึงทุกคนภายในหน่วยงาน สาเหตุสำคัญของปัญหา คือ ไม่มีการแจ้งข่าวสารหรือข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือประชุมชี้แจงบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ทราบตรงกัน มีเพียงการใช้วาจาที่อาจทำให้เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อน

การส่งเสริมการพัฒนาทักษะการสื่อสาร สนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษามีโอกาสได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการสื่อสารของตนเองอยู่เสมอ การจัดอบรมหรือเชิญวิทยากรมาเพื่อให้ความรู้หรือแนวทางในการพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร สอดคล้องกับทฤษฎีการส่งเสริมการเรียนรู้ (Promoting Learning) ของ Kolb (1984) ที่ได้กล่าวว่าการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการสื่อสารจะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจในการสื่อสารและการโต้ตอบกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ศิระ

ศรีโยธิน (2560) ที่ได้ศึกษา เรื่อง การสื่อสารองค์การ เครื่องมือสำคัญของนักการตลาดของยุค Thailand 4.0 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาส่งผลเป็นอย่างมาก ต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งหมายถึงว่า จะส่งผลต่อเป้าหมายของการสื่อสารองค์การ ด้วยเช่นกัน การมีอารมณ์ขันของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารแสดงความห่วงใยในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร สนับสนุนให้องค์การมีการพัฒนาทักษะในการสื่อสารของผู้บริหาร องค์การซึ่งจะส่งผลดีในการบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารขององค์การในระยะยาว

การใช้เทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสม การเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับระดับทักษะของบุคลากร เพื่อให้ผู้รับสารสามารถส่งสารนั้นต่อไปได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง สอดคล้องกับ เกลิมพร เยือกเย็น (2553, หน้า 255) ได้อธิบายหลักสำคัญของการสื่อสารเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดคือการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีความเหมาะสมกับข้อมูลข่าวสารหรือกลุ่มเป้าหมาย สร้างการสื่อสารโดยให้ข้อมูลกับผู้รับอย่างสมบูรณ์ คำนึงถึงพื้นฐานของผู้รับสาร ใช้เวลาที่เหมาะสม มีการทบทวนความเข้าใจ และการเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลลภา อังคารา และ ดลฤดี โรจน์วิริยะ (2560, หน้า 69-71) เรื่อง การศึกษาการใช้เทคนิคการสื่อสารเพื่อการบำบัดและการสื่อสารที่ไม่ใช่การบำบัดกับผู้ป่วยจิตเวช ผลการศึกษาพบว่า นักเรียนพยาบาลทหารอากาศใช้เทคนิคการสื่อสารที่ไม่ใช่การบำบัด สามารถนำมาจัดหมวดหมู่ได้ 13 เทคนิค ประกอบด้วย การยอมรับว่าถูกต้อง ตอบสนองหรือให้คำแนะนำ ไม่ตรงประเด็น การขอคำอธิบาย การให้คำแนะนำ การไม่ยอมรับหรือกล่าวตำหนิ การแสดงการเห็นด้วย การใช้คำถามหลายคำถามในหนึ่งประโยค การแก้ตัวแทนผู้อื่น การใช้คำพูดหยาบคาย การกล่าวแย้งข้อคิดเห็น การใช้คำปลอบใจที่ไม่เหมาะสม การสนทนาเชิงสังคมจำนวน และการปฏิเสธ การช่วยเหลือ

การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดความผิดพลาดในการสื่อสาร การบันทึกเสียง ข้อความหรือวิดีโอคลิป จะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ต้องการสื่อสารได้ กล่าวคือ ผู้รับสารสามารถตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องได้ หรือแม้กระทั่งผู้ส่งสารเองที่มีโอกาสในการตรวจสอบความถูกต้องของสารที่ตนเองสร้างขึ้น และจะช่วยยืนยันความถูกต้องของข้อมูลได้ในกรณีที่มีข้อพิพาทเกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างกันของบุคลากร สอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารละข้อมูล (Information and Communication Theory) ของ Shannon & Weaver (1949) ที่ได้อธิบายกระบวนการทางการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเหลือ ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีเพื่อ

ประมวลผลข้อมูลเพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีในการบีบอัดข้อมูลเพื่อลดขนาดของข้อมูลที่จะถูกส่งผ่านช่องทางสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อป้องกันข้อมูลจากการถูกเข้าถึงหรือโจมตีโดยบุคคลที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนา แก้วลิ้ม (2555, หน้า 59-62) เรื่อง แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลักกรณีศึกษาบริษัทผลิตเครื่องปรุงรสแห่งหนึ่ง ผลวิจัย พบว่า แนวทางหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อ คือ การสื่อสารโดยการจัดประชุมร่วมกันจากผู้เชี่ยวชาญฝ่ายต่าง ๆ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น และการใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานของบริษัท เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง การขาย บัญชี การเงิน และการบริหารงานบุคคล

และการใช้การถ่ายทอดโดยตรง เป็นการสื่อสารที่ชัดเจนเนื่องจากข้อมูลถูกส่งตรงไปยังผู้รับสารโดยตรง สามารถตอบสนองต่อการสื่อสารได้ทันทั่วถึง สร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ระหว่างกัน สอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคลของ Shannon & Weaver (1949) ที่มีส่วนสำคัญประกอบด้วย แหล่งข้อมูล สัญญาณ การแปลงข้อมูล การส่งข้อมูล ช่องทางการรับข้อมูล การถอดความ และผู้รับข้อมูล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และงานวิจัยของ ศศิธร ชูโกศล และ พัทธีรี ชมภูคำ (2561, หน้า 19-22) เรื่อง เจเนอเรชันกับความคิดเห็นและพฤติกรรมในการใช้สื่อยุคดิจิทัล ผลวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามใช้สื่อสังคมออนไลน์มากกว่าสื่ออื่น ด้านการเลือกใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อสนองวัตถุประสงค์ต่าง ๆ พบความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันกับการเลือกใช้สื่อ เพื่อสนองวัตถุประสงค์ทางการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ด้านการแสดงตัวตน ด้านความบันเทิง และด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอื่น และความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของสื่อในการใช้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การโทรศัพท์ผ่านแอปพลิเคชันเป็นสื่อที่เหมาะสมสำหรับกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับคนที่คุ้นเคยและยังมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ แต่หากเป็นคนที่ไม่รู้จัก ไม่ค่อยได้ติดต่อกัน ส่วนการสื่อสารติดต่อกันทั่วไปในชีวิตประจำวัน ผู้ใช้กลับเลือกการสื่อสารแบบเจอหน้า และการโทรศัพท์ผ่านแอปพลิเคชัน การสื่อสารแบบเจอน่ายังคงเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ทั้งสามเจเนอเรชันอยากใช้ในการสื่อสารมากกว่าช่องทางอื่น ๆ

3. สาเหตุจากสภาพองค์การ

การจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อจำกัดทางทรัพยากรโดยละเอียด เพื่อให้ทราบถึงความต้องการสำหรับการจัดการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่ และทำการระบุเป้าหมาย ลำดับความสำคัญของสาเหตุ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างแผนการดำเนินงานที่ประกอบไปด้วยแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการจัดตั้งทีมงานหรือผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ มีการจัดการทรัพยากรเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และสูญเสียทรัพยากรให้น้อยที่สุด สอดคล้องกับ Henri Fayol (1965) ได้เสนอหลักการจัดการไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ คำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จัดให้มีการประสานงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐพล มั่นต่อ และ หยกแก้ว กมลวรเดช (2564, หน้า 233-236) เรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในยุครฐานวิถีชีวิตใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิตถ์เขต 1 ผลวิจัย พบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในยุครฐานวิถีชีวิตใหม่ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรด้านบุคคล การบริหารทรัพยากรด้านงบประมาณ การบริหารทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารทรัพยากรด้านอาคารสถานที่

การจัดสรรทรัพยากรอย่างยุติธรรม บุคลากรทุกคนรับรู้และต่างร่วมกันจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างยุติธรรมระหว่างกัน ผู้บริหารมีการชี้แจงความจำเป็นและเหตุผลในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้แก่บุคลากรทุกคนภายในสถานศึกษาได้รับทราบ ซึ่งบุคลากรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันจะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งจากการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษาลดลง สอดคล้องกับหลักการตลาดสินค้าและตลาดคุณสมบัติ (Market for Goods and Market for Attributes) ของ Coase (1937, pp. 386-405) ที่ได้เปรียบเทียบแต่ละหน่วยงานในองค์กรถือเป็นตลาดสำหรับสิ่งของหรือลักษณะเฉพาะที่นำมาเปรียบเทียบราคาและจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรอย่างเหมาะสม โดยมุ่งเน้นการให้งานหรือความรับผิดชอบเหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของบุคลากร และงานวิจัยของ กณวรรณ ลาชุมเหล็ก (2564, หน้า 81) เรื่อง และแนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลวิจัย พบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ด้าน คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาควรมีการปฐมนิเทศบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งในการเริ่มการปฏิบัติงาน สถานศึกษา ด้านการบริหารทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ สถานศึกษาต้องมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากร

ได้ทราบเกี่ยวกับการจัดหา การใช้วัสดุ อุปกรณ์ของหน่วยงาน ด้านการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้จ่ายงบประมาณตามความประสงค์ในแต่ละฝ่าย และด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ควรกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

การทำความเข้าใจและพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ กล่าวคือ การที่ผู้บริหารรับทราบ และรับรู้ถึงจำนวน ปริมาณหรือความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจถึง ลำดับความจำเป็นและแนวทางในการจัดสรรและพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในเกิดประโยชน์ได้ สอดคล้องกับ สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ (2555, หน้า 1) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปทรัพยากรทางการศึกษาที่เป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรการบริหารจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ บัวจันทร์ (2561, หน้า 89) เรื่อง แนวทาง พัฒนาการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดอก เขต 1 พบว่า ในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า กลุ่มตัวอย่างได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมการบริหารทรัพยากรเพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนของทรัพยากรทางการศึกษา

การจัดหาทรัพยากรตามความต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นการบรรเทาความ ขัดแย้งหรือจำกัดขอบเขตของความขัดแย้งไม่ให้ขยายตัวเป็นวงกว้าง ซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาถึง ความเหมาะสมของทรัพยากรที่บุคลากรที่มีปัญหานั้นต้องการว่าเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่าง เหมาะสมหรือไม่ เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้จัดหาทรัพยากรมา ตอบสนองความต้องการของบุคลากรแล้ว สอดคล้องกับ Deutsch (1973) ที่ได้กล่าวว่า การ เลียนแบบกันอาจเกิดขึ้นเมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่เป็นธรรม โดยบุคคลอาจพยายามทำตาม แบบอย่างของบุคคลอื่นที่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการแข่งขันภายใน ทีมงาน และลดความสามารถในการทำงานทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติยา บริสุทธิ์ (2564, หน้า 246) เรื่อง คุณลักษณะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง ผลวิจัย พบว่า การวิเคราะห์โมเดล สมการโครงสร้างด้านอิทธิพลเส้นทางอิทธิพลทางตรง พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งส่งผล ต่อการจัดการความขัดแย้งในทางตรง อิทธิพลทางอ้อม พบว่า คุณลักษณะผู้นำและรูปแบบ การยอม

ให้ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในทางอ้อม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม พบว่ารูปแบบการยอมให้ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในทางตรง และทางอ้อม

การจัดการสนับสุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีการและความสามารถในการติดต่อประสานงานที่หลากหลายเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาหรือตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายใน สอดคล้องกับ Hersey & Blanchard (1982) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนทรัพยากรและการจัดการสนับสุนนั้นเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักที่ทำให้องค์กรหรือสถานศึกษาเติบโตและประสบความสำเร็จ เพราะการได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมสามารถสร้างโอกาสและช่องทางในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว และงานวิจัยของ นันทยา โสภณสรัญญา (2552, หน้า 28-29) เรื่องการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง และได้เสนอแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วยสถานศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหรือจำเป็นมากที่สุด มีการแสวงหาทรัพยากรจากชุมชนเข้ามาจัดการศึกษา จัดหาทรัพยากรจากชุมชนเข้ามาเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ จัดทำข้อมูลของแหล่งทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาโดยแยกเป็นหมวดหมู่และแยกประโยชน์ที่จะนำไปใช้ มีการวางแผนระยะยาว มีการเตรียมการสำหรับการระดมทุน หารายได้เพิ่มเติมจากการบริจาคตามวัตถุประสงค์ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

การใช้ทรัพยากรอื่นหรือแนวทางอื่นทดแทน การปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวทางการจัดการเรียนรู้หรือแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ของสถานศึกษาจะช่วยบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากข้อจำกัดทางทรัพยากร เนื่องจากกิจกรรมการจัดการเรียนรู้หรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมของสถานศึกษาในการดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการจัดทรัพยากรทดแทนของ Nathan & Rioux (2008, pp. 68-69) ว่า การใช้ทรัพยากรทดแทน หมายถึงกระบวนการที่องค์กรหรือสถานศึกษาใช้ทรัพยากรหรือแนวทางที่แตกต่างจากทรัพยากรหรือแนวทางปกติเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้ทรัพยากรทดแทนช่วยให้องค์กรหรือสถานศึกษาสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่ามีข้อจำกัดในทรัพยากรบางประการ การใช้ทรัพยากรทดแทนสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสนับสนุนให้องค์กรหรือสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Titrek & Yilmaz (2016, pp. 18) เรื่อง ผลของการใช้ทรัพยากรทดแทนต่อประสิทธิภาพขององค์กร: การวิจัยเกี่ยวกับ

โรงแรมห้าดาวในอินเดีย ผลวิจัย พบว่า การใช้ทรัพยากรทดแทนอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยการเลือกใช้ทรัพยากรทดแทนที่เหมาะสมสามารถช่วยลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี

การสร้างความปลอดภัยในการบริหารจัดการ การมีข้อกำหนด กฎเกณฑ์หรือคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดสรรและกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ของสถานศึกษาให้แก่บุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน เป็นสาธารณะและสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับหลักการความโปร่งใส (Transparency) ของ Kramer (2001, pp. 26-40) ที่กล่าวว่า การเผยแพร่ข้อมูลอย่างเปิดเผยและการจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อถือได้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ความโปร่งใสในการบริหารจัดการจะช่วยให้คนในองค์กรเข้าใจและได้รับทราบถึงมาตรฐาน กฎเกณฑ์ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเชื่อใจและความเข้าใจในองค์กรมากขึ้น และงานวิจัยของ ณิชฐัญญาพร เฟิงคาสุคันโธ (2564, หน้า 178-179) เรื่อง การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสาราณิธรรม 6 ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง ผลวิจัย พบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสาราณิธรรม 6 ประกอบด้วย ด้านการบริหารงานบุคคลบริหาร เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วม จัดสรร บรรจุ และแต่งตั้ง วางแผนอัตรากำลัง ด้านบริหารงบประมาณ เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมตรวจสอบ ติดตาม และดำเนินงานอย่างโปร่งใส ด้านบริหารวิชาการและสื่อ เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และด้านบริหารทั่วไป เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน การสร้างความเข้าใจต่อเหตุผลหรือสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามนโยบายหรือแผนปฏิบัติการที่วางไว้ร่วมกัน ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจงต่อบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับ Davenport (1993) การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนให้กับบุคลากรเกี่ยวกับเหตุผลหรือสาเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในนโยบายหรือแผนปฏิบัติการจะช่วยให้บุคลากรมีมุมมองที่รู้เห็น และความเข้าใจที่ถูกต้องต่อสถานการณ์ และสามารถปรับตัว และปฏิบัติตามนโยบายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Taylor (2020, pp. 297-319) เรื่อง การพัฒนาการสื่อสารในสถานศึกษา: กลยุทธ์ในการเสริมสร้างการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ผลวิจัย พบว่า การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนและการเสนอข้อมูลในลักษณะที่เข้าใจง่ายเป็นสิ่งสำคัญในการ

เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงในองค์กรหรือสถานศึกษา ทำให้ทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติตามนโยบายและแผนการได้อย่างถูกต้อง

การปรับปรุงนโยบายที่ไม่แน่นอนโดยการใช้กรอบความคิดแบบ SPDI (Smart Policy Design & Implementation) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ การระบุปัญหา การวินิจฉัยปัญหา การออกแบบ การดำเนินนโยบาย การประเมินผล และการปรับแต่ง สอดคล้องกับ ฉัตร คำแสง (2563, ออนไลน์) ที่ได้กล่าวถึงการออกแบบนโยบายอย่างชาญฉลาดว่า แม้นโยบายในแต่ละด้านจะมีเนื้อหาและรายละเอียดแตกต่างกัน แต่ประสิทธิผลของนโยบายกลับไม่ต่างกัน ดังนั้นปัญหาข้างต้นจึงอาจอยู่ที่กระบวนการทำนโยบาย หรือพูดอีกอย่างหนึ่ง คือ แม่พิมพ์ในการออกแบบเลือกสรร และดำเนินนโยบายของไทยเป็นกระบวนการที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิผลของนโยบายเท่าใดนัก สอดคล้องกับการวิจัยของ จันทรวดี คำภู (2566, หน้า 5) เรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ของสำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 คือ ปัญหา นโยบายที่ไม่แน่นอน และขาดความชัดเจนของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร นโยบายที่ได้รับความเห็นชอบและได้นำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ แต่ต่อมามีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารตามวาระการเลือกตั้ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารนั้นจะต้องทำตามนโยบายของตนเองที่ได้วางไว้ส่งผลให้โครงการที่ทำอยู่แล้วไม่ได้รับการต่อยอดให้ประสบความสำเร็จ และการแก้ปัญหานโยบายที่ไม่แน่นอนและขาดความชัดเจนของผู้บริหารกรุงเทพมหานครในการกำหนดนโยบาย

สร้างความร่วมมือระหว่างกัน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นต่อเหตุการณ์หรือสาเหตุที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหา โดยผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกคนโดยการถ่ายทอดข้อมูลที่ชัดเจนและเท่าเทียมกัน มี สอดคล้องกับหลักการทำงานเป็นทีมของ Katzenbach & Smith (1993) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างความร่วมมือระหว่างกันมักจะเน้นการเสริมสร้างความเข้าใจและการสื่อสารที่ดีภายในทีมหรือองค์กร การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและมีความสำคัญในการพัฒนาแผนการดำเนินงาน และ ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2554) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการให้ความร่วมมืออันเป็นส่วนหนึ่งของตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ กล่าวคือ การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเป็นการปฏิบัติของบุคลากรที่กระทำ

นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เพื่อส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ

การวางแผนนโยบายที่เป็นระบบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวเนื่องกับความขัดแย้ง และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยน ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการร่วมกำหนดเป้าหมายหรือความต้องการในการแก้ไขปัญหา ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีการปรับปรุง พัฒนาเพื่อให้แผนนโยบายที่วางไว้สามารถดำเนินการได้จริง ผ่านการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคที่เหมาะสม สอดคล้องกับ ทฤษฎีการวางแผนและความร่วมมือของบุคลากรของ Robbins & Coulter (2019) ประกอบด้วย การวางแผนที่มีการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์อย่างชัดเจน เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้เข้าใจความต้องการและข้อจำกัดในการบริหารงาน และการมีแบบแผนช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และงานวิจัยของ Smith & Johnson (2018, pp. 45-62) เรื่อง การวางแผนนโยบายอย่างเป็นระบบ: กรณีศึกษานโยบายการพัฒนาเมืองในเขตมหานคร พบว่า การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายที่มีอยู่และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่เป็นระบบเพื่อจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการวางแผนเชิงระบบที่ประสบความสำเร็จในเมืองอื่น ๆ และการใช้โมเดลทางคณิตศาสตร์เพื่อทำนายผลของนโยบายแต่ละรูปแบบที่เป็นไปได้ที่สุดสำหรับพื้นที่นั้น ๆ

การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมสมาชิกแต่ละคนให้มีความมุ่งมั่น และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้ภาระงานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบความสำเร็จ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรภายในทีมสำหรับการแก้ปัญหาหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้ สอดคล้องกับ ญัตติพจน์ จงรณันท์ (2545, หน้า 90-92) ได้อธิบายถึงหลักการในการพัฒนาทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สร้างความไว้วางใจระหว่างกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ปรึกษาหารือกัน สร้างความร่วมมือกัน และติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรณพิตรา เสริมศรี (2559, หน้า 90) เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัญหา

อุปสรรคที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ ขาดความสามัคคี และความร่วมมือในการทำงาน รองลงมา คือ ขาดการประชุมปรึกษาหารือ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

การวางแผนหน้าที่ และความรับผิดชอบ การให้ความสำคัญในการวางแผนและแจกแจงบทบาทภาระงานต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน หลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดจากการที่บุคลากรสับสนหรือไม่รู้ว่าตนเองต้องรับผิดชอบงานส่วนใด สอดคล้องกับหลักการการบริหารแบบมีความรับผิดชอบ (Principle of Management by Objectives) ของ Koontz & O'Donnell (1955) ที่ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับแต่ละบุคคลหรือกลุ่มงานภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนเข้าใจในทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั้งผู้บริหารและบุคลากรจะร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และตรวจสอบความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ และงานวิจัยของ อารีย์ภรณ์ สุกใส และ สัมมา รัตนชัย (2555, หน้า 169-171) เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามแนวทางการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผลวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามแนวทางการกระจายอำนาจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ประกอบด้วย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งของบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากสภาพ

ส่งเสริมเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความรู้สึกรหรือความในใจต่าง ๆ ต่อการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกันได้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลระหว่างกันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความถูกต้อง และตรงกับแนวทางที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับ เสน่ห์ จัยโต (25551, หน้า 55-56) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรที่มาจากปัจจัยผู้บริหารองค์กรว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบกับปัญหาที่มีอยู่มากในองค์กร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน พฤติกรรมของมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับหลักการบริหารความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรณพิตร เสริมศรี (2559, หน้า 91) เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลวิจัย พบว่า ความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมพบว่า มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้าน พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา กล้าที่จะเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งสามารถพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ มีความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

สร้างความเข้าใจและตระหนักในการใช้อำนาจ เมื่อบุคลากรมองเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ผลกระทบความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและเพื่อนร่วมงานลดลง ส่งผลต่อการอยู่ร่วมกันภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับ Galinsky, Gruenfeld & Magee (2003) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีต่อการใช้อำนาจและการมีอิทธิพลในองค์กรหรือกลุ่มบุคคล พบว่า การมีอำนาจสามารถเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล การมีอำนาจอาจส่งผลให้บุคคลมีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น หรือการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์การ ผู้ที่มีอำนาจมักจะมีแนวโน้มที่จะกระทำตามความต้องการของตนเองมากขึ้น และมักจะมีการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและความเป็นผู้นำ และงานวิจัยของ ดวงพร ว่องสุนทร (2556, หน้า 92-95) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกข้อ สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ใช้ระบบการหมุนเวียนที่ทำให้บุคลากรไม่เกิดความรู้สึกยึดติดในอำนาจนั้น ๆ เนื่องจากสถานศึกษาได้มีการสลับสับเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอยู่ตลอด สอดคล้องกับแนวคิดของ Serif, White & Hood (1961) ที่ได้เสนอแนวทางการป้องกันความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ว่า ผู้บริหารควรมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน จัดหาบุคลากรที่มีประสบการณ์ตรงกับการปฏิบัติงาน มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความเห็นอกเห็นใจผู้ปฏิบัติงาน มีความสามารถที่จะเข้าใจปัญหาของกันและกัน และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกันได้ และการศึกษาของ กรกมล กิจคงชีพ และ มณฑล ศรีไกรกิติกุล (2559, หน้า 91) เรื่อง มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน ผลวิจัย พบว่า มุมมองของหัวหน้างานและพนักงานในศูนย์ปฏิบัติการที่มีต่อนโยบายการหมุนเวียนงานและกระบวนการหมุนเวียนงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ใน 3 ระดับ คือ ประโยชน์ต่อระดับพนักงานที่ได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ประโยชน์ระดับหน่วยงานที่

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และประโยชน์ระดับธนาคารที่จะมีพนักงานที่มีความรู้หลากหลายด้าน

การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นกลาง เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเป็นผู้คัดเลือกผู้รับผิดชอบด้วยตนเอง จะทำให้บุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่นั้นต้องเป็นผู้ได้รับความเห็นชอบจากมติส่วนใหญ่ สอดคล้องกับ รุจิรา ทำยาฤทธิ์ศักดิ์ (2544, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นการระบวนการที่องค์กรจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครเพื่อคัดเลือกบุคคลที่ดีและเหมาะสมไว้ และ Pfeffer (1998) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเป็นกลาง ไม่ควรทำในลักษณะที่เป็นการเลือกกันเองของบุคลากรเพียงคนเดียว เพราะอาจเป็นการพิจารณาต่อการประเมินความสามารถของบุคลากรที่เลือกในมุมมองของบุคคลเดียว ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่เชื่อถือ และข้อขัดแย้งในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชรัฐาพัฒน์ ยุกตานนท์ (2560, หน้า 215-223) เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม กรณีศึกษา: ศาลแรงงานภาค 2 ผลวิจัย พบว่า คุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานของประเทศไทย สามารถแบ่งกลุ่มศักยภาพออกได้เป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณสมบัติ คือ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง เป็นที่ยอมรับทางสังคม และมีความเป็นกลาง ด้านความรู้ความสามารถ และทักษะ คือ มีความรู้ด้านกฎหมาย มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง และด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย มีจริยธรรม มีความเข้าใจภารกิจ การเป็นผู้ประนีประนอมอย่างถ่องแท้ มีศิลปะการเจรจาต่อรอง และมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ

การประเมินและรับรู้ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา การประเมินความพร้อมของสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนที่เกิดขึ้น การให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากร ผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติวรรณ สีสึง (2561, หน้า 176) เรื่อง อิทธิพลของการรับรู้ข้อจำกัดในการท่องเที่ยว และการรับรู้ประโยชน์ของการท่องเที่ยวต่อพฤติกรรมการท่องเที่ยวในกลุ่มนักท่องเที่ยวสะพายเป้หญิง : บทบาทของการจัดการกับข้อจำกัดในฐานะ ตัวแปรส่งผ่าน และอิทธิพลกำกับของความมุ่งมั่นในตนเอง พบว่า การรับรู้ข้อจำกัดในการท่องเที่ยวสามารถทำนายพฤติกรรมการท่องเที่ยวได้ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ มีระดับการรับรู้ข้อจำกัดในการท่องเที่ยวมากก็จะมีพฤติกรรมในการท่องเที่ยวที่น้อยลง และ Hubbard & Mannell (2001) ได้อธิบายว่า การเผชิญกับข้อจำกัดนั้นสามารถกระตุ้นให้เกิดความพยายามของ

บุคคลในการเอาชนะหรือจัดการกับข้อจำกัดที่ตนเองต้องเผชิญได้มากขึ้นเช่นกัน และเมื่อบุคคลได้จัดการกับข้อจำกัดที่ตนเผชิญแล้ว จะส่งผลต่อไปให้เกิดพฤติกรรมที่เพิ่มขึ้นในที่สุด

การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลจากการที่ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาหรือมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจของสถานศึกษา ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ดีในจุดนี้จะทำให้ผู้บริหารได้รับความเมตตาหรือสามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาให้เห็นชอบต่อการดำเนินการต่าง ๆ ของสถานศึกษา สอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Social Exchange Theory) ของ Homans (1958) ที่กล่าวว่า ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนทางสังคมภายใต้กรอบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการแลกเปลี่ยนนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการให้และรับความสนับสนุน การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลสามารถสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่ายในความสัมพันธ์ สอดคล้องกับการศึกษา เรื่อง การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ของ นพธิ หอมชื่นชม (2564, หน้า 101) พบว่า การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเป็นการประสานงานความร่วมมือซึ่งกันและกัน เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ การได้รับความร่วมมือจากชุมชนจะทำให้การบริหารงานโรงเรียนสามารถพัฒนา และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้

ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากร การประเมินหรือสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาทักษะผ่านเครื่องมือต่าง ๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบความต้องการของบุคลากรแต่ละคนแล้วจึงสร้างแผนการพัฒนาหรือหาแนวทางการพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรที่เหมาะสม ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้การเรียนรู้หรือพัฒนาทักษะของบุคลากรมีความยั่งยืน สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของ Breugh & Strake (2000, pp. 405-434) ที่กล่าวว่า การประเมินหรือสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาทักษะเป็นส่วนสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสำรวจความต้องการทักษะและความรู้ของบุคลากรสามารถช่วยให้องค์กรทราบถึงความสำคัญและความช่วยเหลือที่ต้องการเพื่อการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌปสุ ธนโชติโกบกร (2565, หน้า 4-5) เรื่อง การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรณีศึกษาฝ่ายสื่อสารองค์กรและเครือข่ายสัมพันธ์ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ผลวิจัย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของฝ่ายสื่อสารองค์กรและเครือข่ายสัมพันธ์ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย การสอนงาน การฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การหมุนเวียนงาน การศึกษาดูงาน การสัมมนา การฝึกอบรม และการศึกษา

การใช้คนกลางเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสนิทสนมจึงทำให้การพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรที่มีปัญหาเป็นไปได้ง่ายยิ่งขึ้น สร้างความเข้าใจหรือมีโอกาสที่บุคลากรที่มีปัญหาจะรับฟังหรือแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ วันชัย วัฒนศัพท์(2549, หน้า 163-166) ที่ได้ให้ความหมายของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางว่า การเข้าไปแทรกแซงในการไกล่เกลี่ยโดยผู้ที่เป็นบุคคลที่สาม เป็นคนกลาง และเป็นที่ยอมรับ คนกลางไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับข้อพิพาท เพื่อที่จะช่วยให้คู่กรณีที่มีข้อถกเถียงหรือขัดแย้งกันอยู่ให้บรรลุข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญา นิกรกุล (2554, หน้า 75-79) เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในป่าสงวนแห่งชาติ: กรณีศึกษาความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติดงใหญ่ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลวิจัยพบว่า ภูมิหลังและสาเหตุความขัดแย้งในเจ้าหน้าที่ของรัฐ คือ เรื่องผลประโยชน์ ส่วนของประชาชน คือ เรื่องเกี่ยวกับแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม เศรษฐกิจ และการดำเนินนโยบายของรัฐ ส่วนทางด้านแนวทางแก้ปัญหาและการจัดการความขัดแย้ง คือ การร่วมมือกันระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้นำกลุ่ม ประชาชน นักวิชาการเข้ามาร่วมการปรึกษาหารือ และนำปัญหาของแต่ละฝ่ายมาหาทางออกร่วมกัน โดยมีบุคคลทำหน้าที่คนกลางเป็นตัวเชื่อมโยง และจะต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย เพื่อให้กระบวนการจัดการความขัดแย้งที่สัมฤทธิ์ผล

การมอบหมายภาระงานให้เหมาะสม การให้บุคลากรที่มีปัญหารับผิดชอบภาระงานที่ตรงกับระดับความสามารถที่บุคลากรมีอยู่ให้มากที่สุด หลีกเลี่ยงการมอบหมายภาระงานที่อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีปัญหาเป็นผู้รับผิดชอบภาระงานใดภาระงานหนึ่งแต่เพียงผู้เดียว เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Hicks (1967) ที่ได้กล่าวว่า การจัดการเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ กำหนดกิจกรรมเฉพาะอย่างที่ทำเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย จัดกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ให้เป็นระบบหรือโครงสร้าง มอบหมายกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่ตำแหน่งงานและแก่บุคคลที่กำหนดไว้ และ Burack & Smith (1982, p.372) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารงานบุคคล: วิธีการเชิงระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งให้เห็นว่า เงื่อนไขพื้นฐานที่ทำ

ให้เกิดความสำเร็จภายในองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะงานที่ได้กำหนดขึ้นมาต้องมีลักษณะงานที่ท้าทาย และมีอิสระในการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจและให้ความสำคัญทั้งบุคลากรและลักษณะงานอย่างเท่าเทียม ระบบรางวัลตอบแทนจะต้องมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม

4. สาเหตุอื่น ๆ

การขอความร่วมมือภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จะทำให้สถานศึกษามีทุนทรัพย์หรือวัสดุอุปกรณ์ที่จะช่วยบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น พัดลม เครื่องปรับอากาศ หรือวัสดุกันความร้อนต่าง ๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น บุคลากรได้รับการตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาก็ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ของ Homans (1958, pp.596-606) ที่กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างบุคคลหรือกลุ่มมักเกิดขึ้นเมื่อมีการคาดหวังว่าการแลกเปลี่ยนนั้นจะสร้างประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย โดยทรัพยากรที่ถูกแลกเปลี่ยนอาจเป็นทรัพยากรทางการเงินของสิ่งของ บริการ หรือข้อมูล สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกลิมศรี หิมพานต์ (2550, หน้า 105-108) ได้ศึกษา การระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า การระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นเพื่อการจัดการศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นเพื่อการศึกษาโดยรวมจำแนกตามขนาดพบว่าไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 และปัญหาที่สำคัญในการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจของชุมชนไม่เอื้ออำนวยในการระดมเงิน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไม่ต่อเนื่อง และชุมชนไม่มีความพร้อม

การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย การจัดการด้านภูมิทัศน์ มีบรรยากาศที่ดี สร้างความประทับใจให้แก่ผู้พบเห็น การจัดการด้านความปลอดภัยที่ควรมีมาตรการในการดูแลเอาใจใส่ในความปลอดภัยภายในสถานศึกษา การจัดการด้านอาคารสถานที่ การจัดการด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การจัดการด้านการจัดการเรียนรู้ที่สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านจิตใจและสังคม และการจัดการด้านการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล สอดคล้องกับ Porter & Steer (1983, p.364) ที่ได้ให้ความเห็นว่า สภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เพราะสภาพแวดล้อมจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และยังกล่าวอีกว่า การวิเคราะห์บทบาทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันมี

ผลต่อการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพขององค์กรจะไม่สมบูรณ์หากไม่มีการพิจารณาลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ซึ่งมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ พรหมสร (2558, หน้า 98) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของบุคลากร ความผูกพันในงานกับความพึงพอใจ ผลวิจัย พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสภาพแวดล้อมด้านจิตใจมีระดับความสัมพันธ์กับความพึงพอใจสูงที่สุด

การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีโดยผู้บริหารเป็นฝ่ายสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรให้เห็นถึงสภาพปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาสภาพแวดล้อมดังกล่าว สนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจมุมมองและเหตุผลของผู้อื่น ใช้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในการแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ระหว่างกัน สอดคล้องกับ ศิวพร โปทยานนท์ (2554, หน้า 28) ที่ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ว่า สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและความรู้สึกรของบุคคลนั้น ๆ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ สอดคล้องกับการวิจัยของ ธวัชชัย รัชสมบัติ และคณะ (2561, หน้า 38-39) เรื่องสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลวิจัย พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการปฏิบัติงานโดยรวม สภาพแวดล้อม การทำงานด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านปริมาณเวลาและด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสภาพแวดล้อมการทำงานด้านสภาพแวดล้อมทางความมั่นคงและปลอดภัยมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยยะสำคัญ

การส่งเสริมการเรียนรู้หลากหลายมิติ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย ผ่านหลายช่องทาง เช่น กิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียน การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรและผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และหลีกเลี่ยงการอยู่ในสถานที่หรือห้องเรียนไม่เหมาะสมกับการเรียนรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีพหุปัญญาของ Gardner (1993) ที่ว่า บุคคลมีความฉลาดหลายประเภท และแนวทางการจัดการเรียนรู้ควรรองรับรูปแบบ

สติปัญญาที่หลากหลายเหล่านี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Baltasar Fernandez-Manjon & Pilar Sancho (2002, pp. 1-11) ได้ทำการพัฒนารูปแบบและหาประสิทธิภาพของสื่อหลายมิติโดยใช้มาตรฐาน E-learning เช่น LMS , XML , SCORM ซึ่งเรียกรูปแบบนี้ว่า e-Aula ผลวิจัยพบว่า นักศึกษามีความพึงพอใจ เนื่องจากเปิดโอกาสให้สามารถเข้าระบบได้โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลารวมทั้งสามารถเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง โดยระบบจะแบ่งนักศึกษาออกตามระดับความรู้ เช่นระดับพื้นฐาน กลาง สูง และจะแสดงเส้นทางการเรียนรู้ตามระดับความรู้ และจะปรับระดับความรู้หลังจากที่ผู้เรียนได้ทำแบบทดสอบ และผ่านการทดสอบ

การปรับปรุงเทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นการผสมผสานขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาหรือระบบทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้งานหรือประสิทธิภาพของสถานศึกษาและบุคลากร สอดคล้องกับ จิตพร ชมภูมคำ (2548, หน้า 22-28) กล่าวว่า เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน มีผู้นำที่ช่างเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และระบบการจัดการที่เอื้ออำนวยเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของ ปริญญา จันทโกสิน (2551, หน้า 78-79) เรื่อง การพัฒนาบุคลากรในการผลิต และใช้บทเรียนออนไลน์ โรงเรียนปทุมวิทยากร อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี โดยผลการศึกษา พบว่า ก่อนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในการผลิตและใช้บทเรียนออนไลน์ บุคลากรยังขาดความรู้ในด้านการผลิตและใช้บทเรียนออนไลน์ หลังจากดำเนินการพัฒนาโดยใช้กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศภายใน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิธีการผลิตและการใช้บทเรียนออนไลน์ ผลการพัฒนาทำให้กลุ่มผู้ร่วมศึกษามีความรู้ในการใช้และสามารถผลิตบทเรียนออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร ประกอบไปด้วย การทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรและวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนผ่านการจัดการอบรม ประชุมหรือการจัดการเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ การเลือกใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาที่สะดวกและใช้งานง่าย และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับทฤษฎี Technology Acceptance Model (TAM) ของ David (1989, pp. 319-340) ที่มุ่งเน้นที่การยอมรับและนำเทคโนโลยีไปใช้ มีหลักการพื้นฐาน ประกอบด้วย คุณค่าผู้ใช้ที่มีแนวโน้มจะยอมรับและนำเทคโนโลยีใหม่ไปปรับใช้เมื่อพบว่า การใช้งานเทคโนโลยีนั้นเกิดประโยชน์และความสะดวกสบายมากขึ้น และความง่ายของ

การใช้งานที่ผู้ใช้มักจะตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่มีความง่ายในการเรียนรู้และใช้งาน และงานวิจัยของ ประมิตร วงษ์คำสิงห์ และณัฐ รัตนศิริณิษฐกุล (2566, หน้า 126) เรื่อง การพัฒนาเทคโนโลยีเสมือนจริงเพื่อส่งเสริมทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง ผลวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบคะแนนด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ของครู หลังการใช้สื่อเทคโนโลยีเสมือนจริง กับเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 80 พบว่าจะคะแนนเฉลี่ยด้านทักษะการใช้เทคโนโลยี หลังเรียน มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอื่นทดแทน ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนหรือจัดหาระบบการดำเนินงานหรือเทคโนโลยีทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับสิ่งที่สถานศึกษาต้องการ สอดคล้องกับ Smith & Jones (2019, pp. 55) ที่อธิบายถึงการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอื่นทดแทนว่า เป็นการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา และเครื่องมือการเรียนรู้ที่มีลักษณะ และคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน หรือมีความเหมาะสมในการใช้งานในสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้และบริหารงานภายในสถานศึกษา ในกรณีที่เทคโนโลยีหรือเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้และบริหารงานในปัจจุบันไม่สามารถตอบโจทย์หรือการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และงานวิจัยของ Lai & Bower (2019, pp. 13-30) เรื่อง ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ครูยอมรับเทคโนโลยีทางการศึกษา: กรณีศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและด้านบริบท ผลวิจัย พบว่า ความสำคัญของการพัฒนาทักษะและความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี การสนับสนุน และสร้างความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของบุคลากร การมีนโยบายที่ชัดเจน และการใช้เทคโนโลยีในการสร้างการเรียนรู้ จะช่วยส่งผลต่อการยอมรับและการนำเทคโนโลยีทางการศึกษาไปสู่การปรับใช้งานจริงในสถานศึกษา

แต่งตั้งผู้รับผิดชอบส่วนกลางที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาแบบต่าง ๆ มีหน้าที่คอยให้การช่วยเหลือแก้ไขปัญหา และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีทักษะและพร้อมสำหรับการนำเทคโนโลยีทางการศึกษาอื่น ๆ มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ของ Argyris & Schön (1996) ที่มีลักษณะเด่น ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ การสร้างเครื่องมือและกระบวนการ การสนับสนุน การลองผิดลองถูก และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สอดคล้องกับการวิจัยของ ชู

ศักดิ์ เอกเพชรและคณะ (2561, หน้า 98-99) เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอน ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ผลวิจัย พบว่า ระดับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชัดเจน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในโรงเรียนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้สื่อดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่มาจากสาเหตุมาจากบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งแยกตามกรณีปัญหา ประกอบด้วย

1.1 กรณีปัญหาความแตกต่างด้านทัศนคติ ควรใช้แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การมีพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็น การปลูกฝังทัศนคติการมองจากมุมของผู้อื่น การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย และการใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

1.2 กรณีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ควรใช้แนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างกัน จัดกิจกรรมสนทนากาหรืองานเลี้ยงสังสรรค์ พัฒนาทักษะหรือฝึกอบรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น สร้างกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ใช้สื่อและเทคโนโลยี และหลีกเลี่ยงการร่วมงานกันของบุคลากรที่มีปัญหา

1.3 กรณีปัญหาความแตกต่างด้านประสบการณ์ ควรใช้แนวทางการสร้างความเข้าใจในความหลากหลาย การสลับหน้าที่ความรับผิดชอบ ใช้วิธีการดำเนินงานที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และการส่งเสริมทีมงานที่มีความหลากหลาย

1.4 กรณีปัญหามูลาการขาดความรู้สึกร่วมกัน ควรใช้แนวทางการส่งเสริมความรู้สึกร่วมกัน ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นพิเศษ การให้รางวัลหรือการเสริมแรงทางบวก สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และสร้างภาวะผู้นำและการส่งเสริมการพัฒนาทักษะต่าง ๆ

1.5 กรณีปัญหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ควรใช้แนวทางการใช้วิธีการดำเนินงานที่หลากหลาย ระบบที่เลี้ยง และการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

1.6 กรณีปัญหาความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม ควรใช้แนวทางการสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลาย จัดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้าใจที่มากขึ้น การใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ย และการกำหนดข้อตกลงหรือข้อห้าม

1.7 กรณีปัญหาทัศนคติที่ไม่สร้างสรรค์ ควรใช้แนวทาง ควรใช้แนวทางการพัฒนาทักษะความคิดเชิงบวก พัฒนาองค์การสร้างสรรค์ ปฏิสัมพันธ์ตามความเหมาะสม แนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง และการพูดคุยส่วนตัว

1.8 กรณีปัญหามูลค่าการขาดทักษะและการพัฒนาตนเอง ควรใช้แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรตามความสมัครใจ สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มอบหมายภาระงาน/ปรับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบระหว่างบุคลากร และการมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร

1.9 กรณีปัญหาสภาพอารมณ์ ความรู้สึกที่ไม่มั่นคง ควรใช้แนวทางการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผ่อนคลาย พัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างกันที่ดี ให้ความเอาใจใส่ บุคลากรเป็นพิเศษ ใช้ตัวแบบ และการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

1.10 กรณีปัญหาความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหาร ควรใช้แนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส รับฟังความคิดเห็น ความเป็นกลางของผู้บริหาร ให้ความไว้วางใจแก่บุคลากร และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

1.11 กรณีปัญหาการแข่งขันกันของบุคลากร ควรใช้แนวทางการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการแข่งขันเชิงบวก เสริมแรงทางบวกอย่างเท่าเทียม และการฟื้นฟูความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง

2. ความขัดแย้งที่มาจากสาเหตุจากการสื่อสารระหว่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วย สร้างความเข้าใจในการสื่อสาร ส่งเสริมการสื่อสารอย่างรับผิดชอบ สร้างพื้นที่แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นสาธารณะ การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์

อักษร ส่งเสริมพัฒนาทักษะในการสื่อสาร ใช้เทคนิคการสื่อสารที่เหมาะสม ใช้เทคโนโลยีเพื่อลดความผิดพลาด และการถ่ายทอดโดยตรง

3. ความขัดแย้งที่มาจากสาเหตุจากสภาพองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วย

3.1 กรณีปัญหาข้อจำกัดทางทรัพยากร ควรใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ จัดสรรทรัพยากรอย่างยุติธรรม ทำความเข้าใจและพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ จัดหาทรัพยากรตามความต้องการของบุคลากร จัดหาการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ใช้ทรัพยากรอื่นหรือแนวทางอื่นทดแทน และการสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

3.2 กรณีปัญหาการดำเนินนโยบายที่ไม่แน่นอน ควรใช้แนวทางการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน ปรับปรุงนโยบายที่ไม่แน่นอน สร้างความร่วมมือ วางแผนนโยบายที่เป็นระบบ และการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

3.3 กรณีปัญหาการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ควรใช้แนวทางการวางแผนหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่งเสริมเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น พัฒนาทักษะในการกระจายอำนาจ สร้างความเข้าใจและตระหนักในการใช้อำนาจ ใช้ระบบการหมุนเวียน และการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นกลาง

3.4 กรณีปัญหาข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา ควรใช้แนวทางการประเมินและรับรู้ข้อจำกัดในการบริหารสถานศึกษา วางแผนและบริหารทรัพยากรเพื่อจัดการกับข้อจำกัด สร้างความร่วมมือ และการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

3.5 การจัดการทรัพยากรบุคคล ควรใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ใช้คนกลางเป็นผู้ไกล่เกลี่ย และการมอบหมายภาระงานให้เหมาะสม

4. ความขัดแย้งที่มาจากสาเหตุจากสาเหตุอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วย การขอความร่วมมือภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การส่งเสริมการเรียนรู้หลายมิติ การปรับปรุงเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอื่นทดแทน และการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบส่วนกลาง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย หรือเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาเปรียบเทียบความแตกต่าง หรือความสอดคล้องของสาเหตุความขัดแย้ง และทัศนคติที่แตกต่างกันของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

2. ควรมีการศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง โดยจำแนกการศึกษาออกตามขนาดสถานศึกษา โดยแบ่งเป็นกลุ่มสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อสืบหาสาเหตุความขัดแย้งต่าง ๆ ว่าจะเกี่ยวเนื่องกับขนาดของสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเพาะเจาะจง และเหมาะสมสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษาในอนาคต

3. ในกรณีที่พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งภายในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีมีสาเหตุมาจากปัจจัยอื่นซึ่งไม่ได้อยู่ในกรอบแนวคิดงานวิจัยครั้งนี้ ควรมีการศึกษาสาเหตุเป็นกรณีเฉพาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวคิดในการวิจัยในอนาคต

บรรณานุกรม

- Ali, H., & Aroosiya, M. (2014). Impact of job design on employees' performance (with special reference to school teachers in the Kalmunai zone. *Journal of Management*, 8(1).
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Balay, R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian journal of Management Cases*, 3, 5-24.
- Barron, B. (2017). *Learning Ecologies*. Routledge.
- Belbin, R. M. (2012). *Team Roles at Work*. Routledge.
- Beyer, J. E., & Marshall, J. (1981). The interpersonal dimension of collegiality. *Nursing. Outlook*, 29(11), 662-665.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (8th ed.). Jossey-Bass.
- Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R. R. (2000). How people learn: Brain, mind, experience, and school.
- Burack, & Smith. (1982). *Personnel Management: A Human Resource System Approach*. Wiley & Sons
- Chandra, R. (2015). Collaborative learning for educational achievement. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 5(3).
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Covey S. M. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Free Press.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining

- the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Dubrin, A., & Ireland, R. (1993). *Management & Organization*. Southwestern College Publishing Company.
- DuBrin, A. (1998). *Leadership, Research Findings, Practice, and Skills*. Mifflin Company.
- Duke, T. J. (1976). *Conflict power in social life*. Brigham young University Press.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Epstein, J. L., & Sheldon, S. B. (2002). Present and accounted for: Improving student attendance through family and community involvement. *The Journal of Educational Research*, 95(5), 308-318.
- Everard, K. B., & Morris, G. (1990). *Effective school management* (2nd ed.). Hollen Street Press.
- Feldman, M. P. (1971). *Psychology in the Industrial Environment*. Butter Worth.
- Fernandez, M., Baltasa, & Sancho, P. (2002). Creating cost-effective adaptative educational hypermedia based on markup technologies and e-learning standards. *Interactive educational multimedia*, 1(11).
- Filley, A. C. (1975). *Organization behavior developing management skills*. Harper & Row.
- Fisher, B. A., & Ellis, D. G. (1990). *Small group ducision making* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Follet, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and Co.
- Follet, M. P. (1941). *Dynamic administration*. Harper & Row.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 453-466.

- George, R. L., & Cristiani, T. S. (1990). *Counseling: Theory and Practice* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Gibbs, J. I. (1997). *Conflict mediation: An examination of values*. Harper & Row.
- Good, C. V. (1973). Dictionary of Education. In
- Graham, A. R. (1990). *Superintendent as manager: Casr studies of conflict management in several diverse new jersey public school districts*. n.p.
- Griffin, E. (2018). A first look at communication theory. In. McGraw-Hill Education.
- Guerrero, L. K., & Floyd, K. (1997). *Nonverbal communication in close relationships*. Routledge.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2008). *Organizational behavior* (12th ed.). Cengage Learning.
<https://books.google.co.th/books?id=sghB48ZbruwC>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Hoover, D. R. (1990a). The relationship between conflict management and management climate in high school. *Disseration Abstract International*, 5(7), 2942.
- Hoover, D. R. (1990b). *Relationships among perceptions of principals' conflict management behavior, level of conflict and organizational in high schools* [Doctoral dissertation, The Pennsylvania State]. United States.
- Huczynski, A. A., & Buchanan, D. A. (2016). *Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice Hall, Pearson Education.
- James C. Quick, & Debra L. Nelson. (2011). *Principles of organizational behavior: Realities and challenges* (7th ed.). South-Western, Cengage Learning.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 761-763.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1987). *Learning together and alone: Cooperative, competitive and individualistic learning* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Kasperson, J., & Breitbart, M. W. (1974). *Participation, Decentralization and Advocacy Planning*.

Association of American Geographer.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1955). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. McGraw-Hill Book Company.

Kramer, R. M. (2001). *Rethinking Trust. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* Sage Publications, Inc.

Laal, M., & Ghodsi, S. M. (2012). Benefits of Collaborative Learning. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 31, 486-490.

Lai, K. W., & Bower, M. (2019). What drives teachers to accept educational technology? A study of personal and contextual factors. *Computers & Education*, 128, 13-30.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. The Wallace Foundation.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel psychology*, 61(2), 273-307.

Lewin, K. (1997). *Resolving social and field theory on social science*. American Psychological Association.

Li, Y., Guo, Y., & Yang, X. (2020). *A Study on Management and Planning of Education Resources Based on Big Data* 2020 International Conference on Artificial Intelligence and Big Data (ICAIBD), IEEE.

Luthans, F. (1985). *Organization behavior*. McGraw Hill.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

- Marzano, R. J. (2018). *The new art and science of teaching: More than fifty new instructional strategies for academic success*. ASCD.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McLean, G. N. (2006). *Organization development: Principle-process-performance*. Barret-Koehler.
- Mengistu, M. (2021). *Conflict Management Strategies by School Leaders in Medhanealem Preparatory School of Gullele Sub-city, Addis Ababa* [Addis Ababa University]. Ethiopia.
- Nathan, B. R., & Rioux, S. M. (2008). A framework for understanding and assessing the performance of organizational learning activities. *Human Resource Development Review*, 7(1), 45-71.
- The Nine Barriers to Teamwork (1988). *Personal Journal*.
- O'Hair, D., Friedrich, G. W., & Dixon, L. D. (2010). *Strategic communication in business and the professions*. Allyn & Bacon.
- O'Reilly, C. A., Williams, K. Y., & Barsade, S. G. (1998). *Management information systems*. McGraw-Hill/Irwin.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2010). *People resourcing and talent planning: HRM in practice*. Pearson Education.
- Pnuman, R. W., & Bruhl, M. E. (1982). *Managing Conflict*. Prectice Hall.
- Rahim, A. M. (1985). A strategy for managing conflict in complex organization. *Human Relation*, 38, 81-89.
- Rahim, A. M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.

Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not symnonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.

Robbins, S. P. (1983). *Organization behavior*. Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and application* (3rd ed.). Prentice-Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Principles of management* (Seyyed M. A., Mohammed A. H. R., & Behrouz A. E., Trans.; 4th ed.). Office of Cultural Studies.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schermerhorn, J. R. (2017). *Management* (11th ed.). J. Wiley.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.

Smith A., J. B. (2018). Leveraging Technology Substitution in Educational Settings: A Case Study Approach. *Journal of Educational Technology*, 24, 45-58.

Smith, J., & Johnson, A. (2018). Systematic Policy Planning: A Case Study of Urban Development Policies in Metropolitan Areas. *Journal of Urban Planning*, 10(3), 45-62.

Smith, J., & Johnson, A. (2023a). Enhancing Efficiency in Educational Resource Management: A Case Study of Primary School. *Journal of Educational Management*, 45(2), 123-135.

Smith, J., & Johnson, A. (2023b). Fostering Understanding and Collaboration in Diverse Work Environments: The Role of Organizational Leadership. *Journal of Organizational*

Psychology, 40(2), 145-158.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill.

Stone, D., Heen, S., & Patton, B. (2010). *Difficult conversations: how to discuss what matters most* (10th anniversary ed.). Penguin Books.

Stone, F. M. (2007). *Coaching, counseling, and mentoring: How to choose and use the right technique to boost employee performance* (2nd ed.). AMACOM.

Stoner, J. A. F. (1978). *Management*. Prentice Hall.

Taylor, R. W. (2020). Improving School Communication: Strategies for Enhancing Principal-Teacher Communication. *Improving School Communication: Strategies for Enhancing Principal-Teacher Communication*, 30(4), 297-319.

Thomas, K. W. (1978). *Conflict and conflict management*. Rand McNally.

Thomas, K. W., & Killman, R. H. (1987). *Thomas-Killman conflict mode interest*. X/ COM Incorporated.

Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). Conflict and conflict management. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. Ran McNally.

Titrek, O., Şirin, A., & Tuncer, İ. (2013). The Role of Interpersonal Communication in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Identification: A Study of Educational Organizations. *Theory & Practice*, 32(4), 637-654.

Titrek O., & Akman, V. (2013). Conflict management strategies of school administrators in resolving conflicts. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 839-846.

Titrek O., & Yılmaz, C. (2016). The Effects of Resource Substitution on Organizational Performance: A Research on the Five-Star Hotels in Antalya. *Journal of Tourism*, 31, 45-71.

Titus, P. A., & Everett, D. R. (2018). Improving School Communication: Strategies for Enhancing

- Principal-Teacher Communication. *Journal of School Leadership*, 30(4), 215-230.
- Turner, S., & Weed, F. (1983). *Conflict in organizational*. Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. Harmondsworth. Penguin.
- Weber, M. (1968). *Economy and social*. Bedminster Press.
- Webster's ninth new collegiate dictionary. In. (1983).
- Welt, E. S. (2000). Conflict management styles of school principals compared to comprehensive high school principals. *Disseration Abstract International*.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human Resource Development* (4th ed.). Thomson/South-Western.
- Wirawan, B. (1992). The relationship between power base conflict management styles of Indonesia's formal leaders. *Disseration Abstract International*, 78(5), 3797-3798.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- กณวรรณ ลาชุมเหล็ก. (2564). สภาพและแนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 [วิทยานิพนธ์, ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- กณิกานฎ รักรอด สุทธิรักษ์. (2558). การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กนก พร้อมพิพัฒน์พร และสุภาพ ผู้รุ่งเรือง. (2562). แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 1 การประชุมวิชาการระดับชาติ "สังคมผู้สูงวัย: โอกาสและความท้าทายของอุดมศึกษา", มหาวิทยาลัยนครราชสีมา.
- กรกมล กิจจงชีพ, & ศรีไกรกิติกุล, ม. (2559). มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน. *Journal of HR intelligence*, 11(1), 38-58.
- กรมสุขภาพจิต. (2550). อีคิว: ความฉลาดทางอารมณ์(ฉบับปรับปรุง). สำนักพัฒนาสุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต.
- กฤษณะโชติ บัวหล้า. (2560). การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากร บุคคลขององค์การเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, การบริหารและการพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กษณชัย ณะวังน้อย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของ พนักงานเครือข่ายโทร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]. นนทบุรี.

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการแผนงาน (2556). มหาวิทยาลัยนเรศวร.

<http://www.onetd.or.th/resource/onlineLib/er/OnlineLib48/cer48.htm>

กุลพานิช, เ. (2533). สภาพแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน. ข้าราชการ, 35, 16-18.

กุลลดา พันธุ์สังข์. (2563). ผู้นำกับการบริหารจัดการทีมจากการทำงานแบบ *Face-to-Face* เป็นการทำงานแบบ *Remote Working* กรณีศึกษา ผู้นำในกลุ่มงานขายและการตลาดในบริษัทเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยมหิดล.

ชนัญญา พนาวัลย์. (2560). การศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์ม *Facebook* ของ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กแบรนด์ *Eden Boutique Hotel* กรณีศึกษาเนื้อหาการสื่อสารที่สามารถดึงดูด ผู้บริโภคให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดยอดขาย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เจมมารี รักรัษฎ์. (2553). ทฤษฎีองค์การ (*Organization Theory*). ทรีปเปิด กรุ๊ป.

จิรัส โธม ศิริรัตน์. ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. บรรณศาสตร์ มศว, 9(1), 57-66.

จันทร์เพ็ญ จันทร์ทวี. (2550). เทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารองค์ความรู้. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี.

จันทร์ฉวี คำภู. (2566). การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ของสำนักงานเลขานุการปลัด กรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 [งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

เจริญ โกลสีอำนวย. (2530). วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญในเขตกรุงเทพ. วารสารวิจัยทางการศึกษา, 22(3), 3-5.

ฉัตร คำแสง. (2563). ออกแบบนโยบายอย่างฉลาด เพื่อแก้จุดตายของการทำนโยบายไทย.

<https://www.the101.world/spdi-and-thai-policy/>

เฉลิมพร เชือกเย็น. (2553). การสื่อสารในองค์กร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.

เฉลิมศรี หิมพานต์. (2550). การระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นเพื่อการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]. นนทบุรี.

ชวนนท์ จันทร์สุข. (2560, วันที่7-8 ธันวาคม 2560). ความสามารถในการบริหารเวลาของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชัยนาท การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 14, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). คู่มือคู่มือการแห่งความสำเร็จ. ปัญญาชน.

ชูศักดิ์ เอกเพชร, สมคิด นาคขวัญ, & วัฒนชัย บุญสนอง. (2561). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอน ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

โชติช่วง ทังวงศ์. (2550). การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท. บริษัท ธนาเพรส จำกัด.

โชติสุภา สายสนั่น. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประเภทอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

จิตติพร ชมภูคำ. (2548). การบริหารเพื่อจัดการความรู้. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 103, 21-29.

จิตติวรรณ สีผึ้ง. (2560). อิทธิพลของการรับรู้ข้อจำกัดในการท่องเที่ยว และการรับรู้ประโยชน์ของการท่องเที่ยวต่อพฤติกรรมการท่องเที่ยวในกลุ่มนักท่องเที่ยวสะพายเป้หญิง: บทบาทของการจัดการกับข้อจำกัดในฐานะตัวแปรส่งผ่าน และอิทธิพลกำกับของความมุ่งมั่นในตนเอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณปสุ ธนโชติโกบุตร. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรณีศึกษาฝ่ายสื่อสารองค์กรและเครือข่ายสัมพันธ์ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณรงค์ กิตติวงศ์ตระกูล. (2565). เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์บริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 18. วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 6(11).

ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ และคณะ. (2545). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

คลฤดี จันทร์แก้ว และคณะ. (2557). การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการตลาดผลิตภัณฑ์ข้าวกล้องชุมชนบ้านโนนคำแก้ว ตำบลไพบูลย์ อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดอุบลราชธานี การประชุมวิชาการ การพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน ครั้งที่ 4 ประจำปี 2557 “Rethink : Social Development for Sustainability in ASEAN Community”,

ดวงพร ว่องสุนทร. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สาขาวิชาเทคโนโลยี

การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

คารณิ พานทอง. (2542). ทฤษฎีเชิงใจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เดือนใจ รักษาพงษ์. (2551). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม [คู่มือนิพนธ์การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทองจันทร์ ลิ้มปนาททอง. (2561). การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติใน องค์การ การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ UTCC Academic Day ครั้งที่ 2,

ทักษิณ มวลมนตรี. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.

ชนวรรณ เกิดนาวิ. (2549). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ธราธร บุ่งทอง และคณะ. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับประสิทธิผลการ ทำงานเป็นทีมของบริษัทน้ำดื่มในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล คณะการท่องเที่ยว]. มหาวิทยาลัยสาร คาม.

รัชชัย รัชสมบัติ และคณะ. (2561). สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสาย สนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 4(4).

รัชรัฐชาพัฒน์ ยุคตานนท์. (2560). แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรมกรณีศึกษา: ศาล แรงงานภาค 2 วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

นพธิ หอมชื่นชม. (2564). การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม [ปริญญาานิพนธ์, สาขา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นรินทร์ พันธุ์เขียว. (2552). เหน้การคัดเลือกเครื่องมือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม กับการจัดการความรู้. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นรุฒม์ พรประสิทธิ์. (2560). ผลของการมองจากมุมมองของผู้อื่นและการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ต่อเจตคติ รังเกียจกลุ่มและพฤติกรรมช่วยเหลือ: การศึกษาอิทธิพลกำกับและอิทธิพลส่งผ่าน สาขาจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทพร สีทิ้ง. (2555). สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของครู โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นันทา โสภณสรัญญา. (2552). การระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตพื้นที่ การศึกษาอ่างทอง [วิทยานิพนธ์ปริญญา, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิสาชล บำรุงภักดี. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร. *The Relationship between Leadership in Information Education*, 9(3).
- บงกช นักเสียง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของนิสิต มหาวิทยาลัยบูรพา ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัญชา ศิริเรืองชัย. (2559). การบริหารจัดการการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญธิดา แก้วทอง. (2564). แนวทางการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอดงพญา จังหวัดนครสวรรค์. วารสารวิจัยวิชาการ, 5(3), 131-146.
- บุญว้าง, ก. (2550). การจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญเอื้อ ใจว. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ: ศึกษากรณีวิทยาลัย แพทย์ศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล. [ภาคินพนธ์ปริญญา, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรมินทร์ วงษ์คำสิงห์ และ ณัฐฐ์ รัตนศิริณิกุล. (2566). การพัฒนาเทคโนโลยีเสมือนจริงเพื่อส่งเสริมทักษะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้ของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 9(1).
- ปริญญา จันทโกสิน. (2551). การพัฒนาบุคลากรในการผลิตและใช้บทเรียนออนไลน์โรงเรียนปทุมวิทยากร อำเภอ เมือง จังหวัดอุบลราชธานี [การศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปริญญา นิกรกุล. (2554). การบริหารความขัดแย้งในป่าสงวนแห่งชาติ: กรณีศึกษาความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ของ รัฐและประชาชนในพื้นที่ ป่าสงวนแห่งชาติดงใหญ่ จังหวัดบุรีรัมย์ วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหา บัณฑิต]. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปรีชา จำสิงห์. (2549). ความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพ สตรี.
- ปรีดา ชันธเดช. (2555). การศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ [วิทยานิพนธ์, ครุศาสตร์

- มหบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา]. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปรีดาภรณ์ บุญเลิศ. (2560). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรบริษัทอุตสาหกรรมสี เคลือบผิวแห่งหนึ่ง นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิยวรรณ บรรพชาติ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานที่ดิน กรุงเทพมหานคร [สารนิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. กรุงเทพฯ.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. บัณฑิตวิทยาลัย.
- พนัส หันนาคินทร์. (2550). หลักการบริหาร โรงเรียน. สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. ว.สกุลเพชร.
- พรนิชา ปัญญาแว. (2553). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามทบุรี เขต 2 [สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรรณพิตรา เสริมศรี. (2559). การศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา ข้าราชการสำนักกรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พัฒนกร ปานทสุตร. (2563). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิเชฐ เกษวงษ์. (2556). การนำเสนอแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา]. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์. (2533). การบริหารความขัดแย้ง. วารสารข้าราชการ, 33(11), 31-41.
- เพิ่มสุข อนันต์มั่นคง. (2560). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมารีวิทย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 คณะศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภักฎดา คงสมัย. (2555). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองลำพูน บัณฑิตวิทยาลัย]. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภัทรพล บุญอาจ. (2560). การจัดการความขัดแย้งของครูในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาเขาสมิง 1 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาจิตต์ ตรีสุก และคณะ. (2563). หลักนิเทศศาสตร์.
- ภาณุพงษ์ คงจันทร์. (2553). ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษา มหาวิทยาลัย

ราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. มนตรี.

มนฤดี ทองกำพร้าว. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นทีมของพนักงานในองค์กรกรณีศึกษาการโอนย้ายบุคลากรสำนักงานสภาพัฒนาการเมืองเข้าร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มัลลิกา วิษุรังค์. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี [วิทยานิพนธ์ กศ.ม., บัณฑิตศึกษา]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

รัฐพล มั่นต่อ และ หยกแก้ว กมลวรรณ. (2564). แนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. *Journal of Roi Kaensarn Academy*, 6.

รัตติยา ปริญากร. (2556). ทศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียนงานมาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกันกรณีศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 9(1), 45-56.

รัตนา แก้วลิ้ม. (2555). แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบหลักกรณีศึกษาบริษัทผลิตเครื่องปรุงรสแห่งหนึ่ง สาขาวิชาประกอบการ]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2535). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. In

รุ่งนภา กระสังข์. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

รุจิรา ทำยาฤทธิ์ศักดิ์. (2544). การสรรหาและการคัดเลือกนักบิน: ศึกษาเฉพาะกรณี กองบินตำรวจ มหาวิทยาลัยเกริก]. กรุงเทพฯ.

เรณู ฤาชา. (2560). แรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 [งานนิพนธ์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ. (2551). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี [วิทยานิพนธ์, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

วงษ์ไทย, ณ. (2564). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์สมาคมสถาบันอุดมศึกษา

เอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 27.

วงอร พัวพันสวัสดิ์. (2565). นโยบายการรับนักเรียนเข้าเรียนของโรงเรียนรัฐบาลในระดับมัธยมศึกษาและนัยยะต่อความเสมอภาคด้านการศึกษา คณะรัฐศาสตร์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วรนาท สามารท. (2557). นุพพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์การระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสายการบิน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วรรณรณ แสงมณี. (2553). องค์การ: ทฤษฎีการออกแบบและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์. ระเบียบของการพิมพ์.

วรลักษณ์ มากศิริ. (2562). การมีอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่พยากรณ์พฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของพนักงานระดับปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โรงไฟฟ้าแม่เมาะ บัณฑิตวิทยาลัย]. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วันชัย วัฒนศัพท์. (2549). ความขัดแย้ง: ทางออกด้วยสันติวิธี. สถาบันพระปกเกล้า.

วัลลภ บุตรเกตุ. (2562). วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วัลลภา อังคารา และ คลฤดี ใจนวิริยะ. (2560). การศึกษาการใช้เทคนิคการสื่อสารเพื่อการบำบัด และการสื่อสารที่ไม่ใช่การบำบัดกับผู้ป่วยจิตเวช. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 18(2), 64-73.

วิโรจน์ มโนกิจอุดม. (2558). การบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูที่มีต่อการ บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดสงขลา [วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ศศิธร ยวโกศล และ พัทธีร ชมภูคำ. (2561). เจเนอเรชันกับความคิดเห็นและพฤติกรรมในการใช้สื่อคลิจิตตอลวารสารวิชาการนวัตกรรมการสื่อสารสังคม 9(2).

ศศิวิมล ศศิวิมล. (2561). การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิวพร โปรยานนท์. (2554). พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ]. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรม

- ของพนักงาน [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต]. กรุงเทพมหานคร.
- ศุภรศม์ จิตกุลเจริญ. (2550). ทฤษฎีการสื่อสาร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ศุภลักษณ์ พรหมสร. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงาน ความผูกพันในงานกับความพึงพอใจ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สกลรัตน์ แจ่มหิรัญ. (2561). การสื่อสารระหว่างบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล [วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ]. กรุงเทพฯ.
- สถาพร ส่งเสริม. (2553). วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 ม.ป.ท.
- สมคิด บางโม. (2545). องค์การและการจัดการ (3rd ed.).
- สมิต สัจฉกร. (2548). ศิลปะการให้บริการ. สายธาร.
- สมุทรา ชำนาญ. (2556). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). พี.เอส. การพิมพ์.
- สัณญา บริสุทธี. (2564). คุณลักษณะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง มนุษยสังคมสาร (มสส.), 2.
- สัมมา รณิษฐ์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของภาคประชาสังคม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
- สาวินัย ทวยจันทร์. (2557). การทำงานเป็นทีมของเทศบาลตำบลคอนหัวฟ่อ อำเภอเมือง ชลบุรี [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำราญ หาญประเสริฐ. (2544). การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.
- สิริมาศ แสงแก้ว. (2562). การจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย [การค้นคว้าอิสระ, บัณฑิตวิทยาลัย]. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุกัญญา รุ่งทองใบสุริย์. (2556). การจัดการความขัดแย้งในชุมชน จังหวัดปทุมธานี. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 39(2), 21-34.
- สุกัศตรา เก้าประดิษฐ์ ทรัพย์ชูกุล. (2558). การจัดการความขัดแย้ง. มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุภาภรณ์ บัวจันทร์. (2561). แนวทางพัฒนาการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอวังเจ้า
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ทางการศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 [ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราช
ภัฏกำแพงเพชร.

สุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2555). การบริหารทรัพยากรบริหารสถานศึกษา. มหาวิทยาลัยนครพนม.

สุรัตน์ โพธิปราสาท. (2565). หชุด Toxic Person ในองค์กรให้ทัน ถ้าคุณไม่อยากให้องค์กรเป็นพิษ

<https://www.brightsidepeople.com/หชุด-toxic-person-ในองค์กรให้ทัน-ถ/>

สุริศา ไชวพันธ์. (2555). การศึกษาแนวทางการนาระบบพีเลียงมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์สายงาน
หลักของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย]. มหาวิทยาลัยมหิดล.

เสน่ห์ จัยโต. (2551). องค์การสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสนาะ ดิยาว. (2544). หลักการบริหาร. สำนักพิมพ์ตะเกียง.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). ความขัดแย้ง-การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. สำนักพิมพ์ตะเกียง.

อภิภา ปรัชญพทธี. (2561). การพัฒนารูปแบบการผลิตครูเพื่อรองรับการศึกษายุค 4.0. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัจฉรา เฉลยสุข. (2556). ผลของบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพการให้บริการและ
ความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี].

อัสราพร วันดี. (2556). การพัฒนารูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 24(3).

อารีรักษ์ สุกใส และ สัมมา ธนินธิย์. (2555). การบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1. วารสารบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 3(1).

อุมาภรณ์ จันทร์จุฬา และจริญญา ปานเจริญ. (2562). อิทธิพลของปัจจัยบรรยากาศภายในองค์กร และกระบวนการ
สื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	วิโรจน์ บุญสร้าง
วัน เดือน ปี เกิด	29 ตุลาคม 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดอุบลราชธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	39 หมู่ที่ 4 ตำบลไผ่น้อย อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี 34000
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	ครูชำนาญการ โรงเรียนวัดใหม่เนินพยอม จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	การศึกษาระดับบัณฑิต สาขาการสอนภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยบูรพา

