



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

โดย

นางสาวมณฑา กองเงิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1

โดย

นางสาวมันทนา กองเงิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC LEADERSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT OF BASIC EDUCATION
SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER NAKHON PATHOM
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

By
Mantana Kong-ngoen

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPLAKORN UNIVERSITY

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐมเขต 1” เสนอโดย นางสาวมันทนา กองเงิน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
..... / /

..... กรรมการ
(ดร.ชนิดา ทองมณเฑียร)
..... / /

..... กรรมการ	 กรรมการ
(อาจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)
..... / /	 / /

51252310 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ / การจัดการความขัดแย้ง

มัทนา กองเงิน : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ. ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ และผศ. ว่าที่ พ.ต. ดร. นพดล เจนอักษร.142 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จำนวน 97 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 2 คน และครูผู้สอนจำนวน 2 คน รวมเป็น 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) และการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2

51252310 : MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS: STRATEGIC LEADERSHIP / CONFLICT MANAGEMENT

MANTANA KONG-NGOEN: STRATEGIC LEADERSHIP AND CONFLICT
MANAGEMENT OF BASIC EDUCATION SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
NAKHON PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. THESIS
ADVISORS : SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D., AND ASST. PROF. MAJ. NOPADOL
CHENAKSARA, RTAR ,Ph.D. 142 pp.

The purposes of this research were to find 1) the strategic leadership of basic education school administrators under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1 2) the conflict management of basic education school administrators under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1 3) the relationship between strategic leadership and the conflict management of basic education school administrators under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1. The sample used in this research were 97 basic education schools under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1. The respondent consisted of school administrators and teachers, totally 388. The research instrument was a questionnaire concerning strategic leadership based on Hitt, Ireland and Hoskisson and conflict management based on Schermerhorn, Hunt and Osborn. The statistical used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings of the research were as follow:

1. The strategic leadership of basic education school administrators under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1, as a whole and as an individual, were found at a high level.
2. The conflict management of basic education school administrators under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1, as a whole, were found at a high level.
3. There was a relationship between strategic leadership and the conflict management of basic education school administrators under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1 at .01 level of significance.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2011

Student's signature.....

Thesis Advisors' signature 1..... 2

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชนิดา ทองมณโฑ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ. ดร. ชีระศักดิ์ อุณารมย์เลิศ อาจารย์ประจำภาควิชา พื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ดร. คำนวนวิทย์ สงวนพันธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกำแพงแสนวิทยา จังหวัดนครปฐม ดร. สมชัย ขวลิทธาดา ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชัย จังหวัดสมุทรสาคร นายจิรพร สมบูรณ์วงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม และนายคณิศ หังเสวก ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงของ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ และขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตลอดจน คณะครู ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูลในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยทุกท่านที่เป็นกำลังใจสำคัญและคอยให้การสนับสนุนเสมอมา ขอบขอบคุณเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 28 ที่เป็นกำลังใจตลอดจนให้ความช่วยเหลือ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาในการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานในการวิจัย	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย	12
นิยามศัพท์เฉพาะ	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	14
ความหมายของผู้นำ.....	14
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	15
ความหมายของกลยุทธ์.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	19
แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	20
การจัดการความขัดแย้ง.....	25
ความหมายของความขัดแย้ง.....	25
ระดับของความขัดแย้ง.....	27
สาเหตุความขัดแย้ง.....	29
แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งของโรบบินส์ (Robbins).....	34
แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งของฟิลลี่ (Filley)	36

บทที่

2

3

การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของฟอลเลต (Follett).....	38
การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส (Thomas).....	39
การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn).....	41
การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของจอห์นและจอห์นสัน (Johnson and Johnson).....	45
ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง.....	46
การไกล่เกลี่ยและการเจรจาต่อรอง.....	48
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
งานวิจัยในประเทศ.....	60
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	67
สรุป.....	70
3 การดำเนินการวิจัย.....	71
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	71
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	72
แผนแบบการวิจัย.....	72
ประชากร.....	73
กลุ่มตัวอย่าง.....	73
ผู้ให้ข้อมูล.....	73
ตัวแปร.....	74
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
การสร้างเครื่องมือ.....	77
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78

บทที่

3

สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	78
สรุป.....	80
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	81
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1.....	83
ตอนที่ 3 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1.....	91
ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐมเขต 1.....	100
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	103
สรุปผลการวิจัย.....	103
การอภิปรายผล.....	104
ข้อเสนอแนะ.....	108
บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	118
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียน ทดลองเครื่องมือวิจัย ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ.....	121
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัย.....	127
ประวัติผู้วิจัย.....	142

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1....	58
2	จำนวนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน.....	58
3	จำนวนสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ.....	59
4	ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามอำเภอ.....	73
5	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาปฏิบัติราชการ.....	82
6	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวม.....	84
7	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์.....	85
8	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร.....	86
9	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล.....	88
10	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม.....	89
11	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล.....	90
12	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวม.....	92

13	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว.....	93
14	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านการปรองดอง หรือ ความราบรื่น.....	94
15	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านการแข่งขันหรือการตั้งการแบบเผด็จการ.....	95
16	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านการประนีประนอม.....	97
17	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา.....	98
18	ค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน.....	100

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	11
2 ขอบเขตของการวิจัย.....	12
3 การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล.....	24
4 หน้าต่างโจแฮรี	30
5 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins)	35
6 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลลี่ (Filley)	37
7 แบบการจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือและการแสดงออก อย่างเหมาะสม	39
8 ทักษะ 5 ประการในการจัดการความขัดแย้ง (five ways to manage conflict)	42
9 ความแตกต่างของความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และความขัดแย้งที่เป็นไป ในทางทำลาย	44

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันหลายองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดความซับซ้อนและปัญหาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การดำเนินการในสถานการณ์ดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม จริยธรรม จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ¹ ด้วยความเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และการจัดระบบของโลกใหม่ทำให้มีผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมากจนเกิดภาวะวิกฤตทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง และด้านการศึกษาโดยเฉพาะปัญหาในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไม่ดีพอ ทั้งด้านการบริหารจัดการ และคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤติที่จะต้องแก้ไขอย่างรวดเร็วและจริงจัง² ดังนั้นการศึกษาจึงมีบทบาทและความสำคัญยิ่งต่อชีวิตของคนและสังคม โดยเฉพาะการเตรียมคนเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นภารกิจของการศึกษาโดยตรง ขณะเดียวกันความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของผู้คนจึงจำเป็นต้องทบทวนและออกแบบการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป³ เพราะการศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาคน เพื่อให้คนที่ได้รับการพัฒนามีคุณภาพ

¹ ชีระ บุญเจริญ, รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สกศ, 2545), 631.

² สมบูรณ์ นนท์สกุล, “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 16, 2 (พฤศจิกายน 2547-มีนาคม 2548): 105.

³ รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543), 1.

การศึกษาที่ดีมิใช่การทำให้คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ของระบบเศรษฐกิจเท่านั้น แต่เป็นการทำให้คนรู้เท่าทันความเจริญ มีหลักยึดเหนี่ยวทางจิตใจ และสามารถดำรงตนให้อยู่ในโลกได้อย่างมีความสุข⁴

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะมาตรา 80 บังคับให้มีกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติประกอบรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไปให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การจัดองค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดบริการสาธารณะ ย่อมมีอิสระในการบริหารทั้งด้านทรัพยากรบุคคล และอำนาจหน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวม⁵ อีกทั้งนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันยังมีเป้าหมายในการพัฒนาเยาวชนให้ไปสู่วัยคนดี เก่งและมีความสุข และมุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล จึงทำให้การศึกษาฝากความหวังไว้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำโรงเรียนและหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้⁶

ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันสมัย เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่ต้องมองการณ์ไกลในอนาคต มีความยืดหยุ่น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนกลยุทธ์และจัดการกับปัญหา พร้อมทั้งนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

⁴ อมรวิชัย นาคทรพ, ความฝันของแผ่นดิน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด (มหาชน), 2540), 47.

⁵ ภารดี อนันต์นวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี, 2551), 279.

⁶ สุพล วังสินธุ์, “บทบาทของผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา,” วารสารวิชาการ.2 (2542):32-36.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากมนุษย์ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันอยู่ตลอดเวลา ทำให้ในบางครั้งบางโอกาสที่จะมีการกระทบกระทั่งหรือเกิดความไม่พอใจกันและกันก็เป็นไปได้มาก ซึ่งถ้าไม่สามารถแก้ไขได้อย่างทันทั่วทั้งที่ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้ ความขัดแย้งนั้นอาจเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพและความล้มเหลวในการทำงาน ซึ่งความขัดแย้งในที่ทำงานอาจเกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป พยายามแย่งชิงสิ่งที่ตนเองต้องการ และพยายามที่จะขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุความต้องการของตนเองได้สำเร็จ โดยที่ต่างฝ่ายต่างมีความรู้สึกว่าอีกฝ่ายกำลังพยายามขัดขวางการได้มาในสิ่งที่ตนต้องการ⁷

เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดก็จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรจำกัดผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ดี⁸ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแบบภาวะผู้นำซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์คือสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหารทางการศึกษา ภารกิจมักจะถูกกำหนดโดยโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์จะต้องวางบนพื้นฐานของระบบที่มีเหตุผล การวางแผนที่เถรตรงจนเกินไปก็จะก่อให้เกิดปัญหาเช่นเดียวกัน และสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ควรจะดูวัฒนธรรมในสังคมนั้นๆ ประกอบด้วย⁹ ขณะเดียวกันความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่างๆอาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทในการเข้ามาแก้ไข

⁷ ชัยเชษฐ พรหมศรี, การจัดการความขัดแย้งในองค์กร (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 7.

⁸ เทียน ทองแก้ว, “ผู้นำยุคใหม่,” วารสารวิชาการ 15, (2545): 18.

⁹ Tony Bush and Marianne Coleman, Leadership and Strategic Management in Education (London: Paul Chapman Publishing, 2000), 28.

ความขัดแย้งให้เข้าไปในทิศทางที่ดีหรือทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย¹⁰ เช่นเดียวกับสถานศึกษา ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจจะเลยได้

ปัญหาของการวิจัย

ปัจจุบันในการบริหารการศึกษา มีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกันหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชนและหน่วยงานเอกชนต่างๆ แต่บุคคลที่มีความสำคัญในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้สถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านของผู้บริหารในการบริหารงาน ในการจัดการศึกษาของจังหวัดนครปฐมที่ผ่านมาแม้ว่าทุกภาคส่วนจะระดมสรรพกำลังในการร่วมพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยตลอด แต่ยังคงพบปัญหาและอุปสรรคทั้งด้านคุณภาพการศึกษา ด้านโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา¹¹ จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา ปีงบประมาณ 2549 – 2552 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่ามีโรงเรียนที่ได้รับการประเมิน จำนวนทั้งสิ้น 138 โรงเรียน ได้รับการรับรอง จำนวน 125 โรงเรียน และไม่รับรอง จำนวน 13 โรงเรียน¹² และจากรายงานบทสรุปของผู้บริหารของโรงเรียนแห่งหนึ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 ที่ไม่ได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา ปีงบประมาณ 2549 – 2552 ที่มีผลการจัดการศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ. ในด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ได้สรุปข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและวางแนวทางในการให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของโรงเรียนอย่างเร่งด่วน โดยมีข้อสังเกตจากการประเมินผลในรอบแรก

¹⁰ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2552), 237.

¹¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, “แผนปฏิบัติการทางการศึกษาจังหวัดนครปฐม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553”, เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2554, 1.

¹² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, “รายงานผลการจัดการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552”, เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 12/2552, 28.

ส่วนใหญ่มีคุณภาพระดับดีและพอใช้ ในบางมาตรฐานที่มีคุณภาพระดับดีควรได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องให้คงสภาพและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไปการได้รับความช่วยเหลือและการผดุงรักษาคุณภาพมาตรฐานขาดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนำทรัพยากรที่เป็นประโยชน์มาพัฒนาและใช้ให้คุ้มค่า ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างบรรยากาศให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ยั่งยืน¹³ เช่นเดียวกับโรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง ที่ไม่ได้รับการรับรองในมาตรฐานเดียวกัน โดยได้รับข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องครอบคลุม วัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมาย จัดการศึกษาตามบริบทของท้องถิ่นและสอดคล้องกับการจัดการศึกษาชาติ เน้นการบริหารงานโดยมีการนิเทศติดตามและประเมินผล พร้อมทั้งนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา ดำเนินการด้านสัมพันธชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีการวางแผนรองรับ ดำเนินการตามแผนและประเมินผลเพื่อพัฒนางานและควรประเมินผลการใช้หลักสูตร จัดการเรียนการสอนตามโครงสร้างหลักสูตร โดยเฉพาะการจัดหลักสูตรท้องถิ่นและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ควรจัดกิจกรรมชุมนุมและกิจกรรมแนะแนวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น พัฒนาระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมข้อมูลทุกด้านของสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหาร บุคลากร สื่อ และการบริการต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ของครู¹⁴

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารยังนำความรู้ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาใช้ ในการบริหารจัดการ การวางแผน การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่บรรลุตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาแห่งชาติ การวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหา จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ความร่วมมือกับผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมไปถึงการ

¹³ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), บทสรุปผู้บริหารสมศ.[ออนไลน์] , 20 พฤษภาคม 2555. เข้าถึงได้จาก http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/university_assess_popupdetail.php?SchoolID=426494&SystemModuleKeyQuery=BasicSc

¹⁴ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), บทสรุปผู้บริหารสมศ.[ออนไลน์] , 20 พฤษภาคม 2555. เข้าถึงได้จาก http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/university_assess_popupdetail.php?SchoolID=418172&SystemModuleKeyQuery=BasicSc

บริหารงานด้านอื่นๆในระดับที่น้อย ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จึงส่งผลให้ยังมีสถานศึกษาที่ไม่ได้
รับการรับรองมาตรฐาน จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา

นอกจากนี้ จากการให้ข้อมูลข้อร้องเรียนเกี่ยวกับด้านวินัยของบุคลากร ประจำปี
งบประมาณ 2553 -2554 ของกลุ่มบริหารงานบุคคล ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า มีการร้องเรียนเกี่ยวกับการกระทำผิดของผู้บริหารสถานศึกษา
ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในกรณีต่างๆ เช่น การเรียกเก็บเงินจากผู้ปกครองนักเรียน การขอ
ความเป็นธรรมให้สอบวินัยและการย้ายบุคลากรครู ความไม่เป็นธรรมในการบริหารงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ความบกพร่องและความผิดพลาดในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ความประพฤติอันผิดวินัยของข้าราชการครู ความเป็นธรรมในการประเมินผลงานทางวิชาการ และ
การขอเลื่อนวิทยฐานะ เป็นต้น¹⁵ จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
อาจเกิดจากหลายปัจจัยจากผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร
สถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และหน่วยงานเอกชนต่างๆ ที่
มีความหลากหลายกันทางด้านความคิด ปรัชญา และความเชื่อส่วนบุคคล ที่เป็นอุปสรรคในการ
บริหารจัดการให้มีความราบรื่นและมีความมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลไปยังคุณภาพของสถานศึกษา
นั่นเอง

ดังนั้นในการดำเนินการจัดการความขัดแย้งจึงต้องอาศัย ผู้นำที่จะนำพาองค์กรสู่
ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด ซึ่งหัวใจของความสำเร็จ คือการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
รวมทั้งเป็นไปอย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน
เพราะเป้าหมายของการบริหารงานคือ การทำให้องค์กรคงอยู่ต่อไปและบุคลากรในองค์กรสามารถ
สร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้ เราจึงต้องมีผู้นำที่มี “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” (strategic
leadership) ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้ที่สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ เป็นผู้มีสมรรถนะในการทำงาน
มีทักษะ มีความรู้ความสามารถและมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะพาบุคลากรในองค์กรเดินไปในทิศทาง
ไหนและเพื่ออะไร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถสื่อสารและสร้างความหมายให้กับผู้คนทั้งในและ
นอกองค์กรให้ได้¹⁶ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับ

¹⁵ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1, กลุ่มงานบุคลากร, “บันทึก
กลุ่มงานวินัยและนิติการ,” 2553-2554.

¹⁶ สุชาติลักษณ์ นุปผาดา, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ [ออนไลน์], 15 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้
จาก [http:// www.khuem.ac. th/Images/nokk/ bonkhuam.htm](http://www.khuem.ac.th/Images/nokk/bonkhuam.htm)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐมเขต 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1
2. เพื่อทราบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1

ข้อคำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการดำเนินการในลักษณะขององค์กรเชิงระบบ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงได้นำทฤษฎีเชิงระบบของแคทซ์และคาน (Katz and Kahn) มาเป็นขอบข่าย

เชิงทฤษฎีของการวิจัย ประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสาม จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ โรงเรียนเป็นองค์กรระบบเปิดเช่นกัน ซึ่งประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการและผลผลิต¹⁷ ดังนี้ จากตัวป้อน ได้แก่ 1) บุคลากร เช่น ครู นักเรียน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่อื่นๆ 2) วัสดุ- อุปกรณ์ เช่น ที่ดิน อาคาร วัสดุ ครุภัณฑ์ 3) งบประมาณ เช่น งบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค 4) การจัดการ เช่น ความคิดเห็นของครูและผู้บริหาร รายงานต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียน เข้าสู่กระบวนการ ได้แก่ 1) กระบวนการบริหาร เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การจัดงบประมาณ การจัดการความขัดแย้ง 2) กระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตร วิธีการสอนและการวัดผล 3) กระบวนการนิเทศ การศึกษา เช่น การวางแผน ให้ความรู้ ลงมือปฏิบัติ การเสริมแรง การประเมินผล จึงออกมาเป็นผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น ความรู้ เจตคติ ทักษะ พัฒนาการ พฤติกรรม การสำเร็จ การศึกษา 2) ความพึงพอใจของบุคลากร พัฒนาการของครู การลา - การขาด การขอย้ายออก ระเบียบ ข้อบังคับ ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น¹⁸

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดไว้ดังนี้ เดวิส และ เดวิส (Davies and Davies) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย 1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร 1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับองค์กร 1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วย 1.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน 1.2 มี

¹⁷ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.

¹⁸ ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ทฤษฎีระบบ,” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 3* (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 161-162.

ความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ 1.3 มีความสามารถในการปรับตัว 1.4 มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา¹⁹ เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (setting a direction) 2) การออกแบบองค์กร (designing the organization) 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (instilling a culture)²⁰ ส่วน ดูบริน (DuBrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์²¹ นอกจากนี้ เซงเก (Senge) ยังได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใดๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 1) นักออกแบบ (designer) 2) ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (steward) 3) เป็นครูผู้สอน (teacher)²² สำหรับ ฮิตท์ ไอร์แลนด์ และ ฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ซึ่งกำหนดคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (sustaining an effective organizational culture) 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing

¹⁹ Babrara J. Davies and Brent Davies, Strategic Leadership (School leadership & Management 23(1), 2004), 29-38.

²⁰ Gregory G. Dess and Alex Miller, Strategic Management (Singapore : McGraw-Hill, 1993), 320-321.

²¹ Andrew J. DuBrin, Leadership: Research Findings, Practice, and Skills (Boston : Houghton, 1998), 335.

²² Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Double day, 1990)

ethical practices) 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls)²³

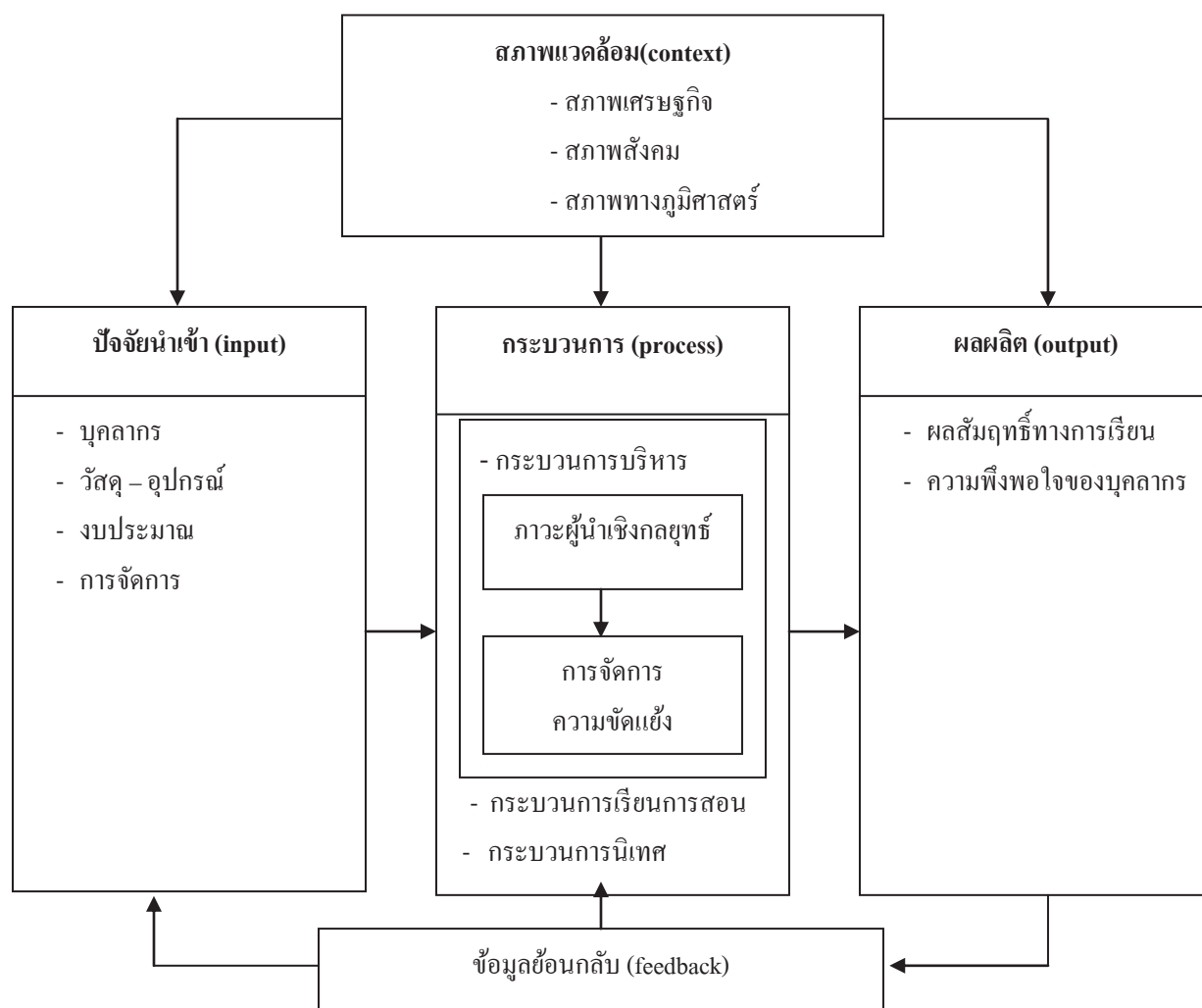
ในส่วนของการจัดการความขัดแย้งนั้น มีนักทฤษฎีได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้ ฟอลเลต (Follett) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธีคือ 1) การชนะ-แพ้ (domination) 2) การประนีประนอม (compromise) และ 3) การประสานประโยชน์ (integrated Solution)²⁴ ส่วน โทมัส (Thomas) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ (five major styles of conflict management) ซึ่งแต่ละรูปแบบจะอยู่บนพื้นฐานของการผสมผสานระหว่างความต้องการความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือการแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertive) และความต้องการความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นหรือการร่วมมือกัน (cooperative) ประกอบด้วย 1) รูปแบบการแข่งขัน (competitive style) 2) รูปแบบการปรองดอง (accommodative style) 3) รูปแบบการแบ่งปัน (sharing style) 4) รูปแบบการให้ความร่วมมือ (collaborative style) 5) รูปแบบการหลีกเลี่ยง (avoidant style)²⁵ และ เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ได้เสนอวิธีการในการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (avoidance or withdrawal) 2) การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (accommodation or smoothing) 3) การแข่งขัน หรือการสั่งการแบบเผด็จการ (competition or authoritative command) 4) การประนีประนอมการประนีประนอม (compromise) 5) ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (collaboration or problem solving)²⁶ จากแนวคิดทั้งด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการความขัดแย้ง นำมาผสมผสานกับแนวคิดเชิงระบบสามารถนำเสนอแผนภูมิที่ 1

²³ Michael A. Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Management of Strategy: Concepts and Cases (China: Thomson South-Western, 2007), 372-383.

²⁴ เอกชัย กี่สุขพันธุ์, การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2538), 167.

²⁵ Kenneth W. Thomas, Organizational Behavior, (Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1979), quoted in A.J. DuBrin, Human Relation: Interpersonal Job-oriented Skills, 8th ed. (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2004)

²⁶ John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, 2007), 436-437.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn , The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.

: ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ทฤษฎีระบบ,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 3 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 161-162.

: Michael A. Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Management of Strategy: Concepts and Cases (China: Thomson South-Western, 2007), 372-383.

: John R. Schermerhorn , James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, 2007), 436-437.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฮิตท์ ไอร์แลนด์ และ ฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) 5) การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (establishing balanced organizational controls) ประกอบกับศึกษาการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ซึ่งกำหนดไว้ 5 ประการ คือ 1) การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (avoidance or withdrawal) 2) การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (accommodation or smoothing) 3) การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (competition or authoritative command) 4) การประนีประนอม (compromise) 5) ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (collaboration or problem solving) ซึ่งกำหนดดังแผนภูมิที่ 2

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot})	การจัดการความขัดแย้ง (Y_{tot})
1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์(X_1) 2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร(X_2) 3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล(X_3) 4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม(X_4) 5. การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล(X_5)	1. การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (Y_1) 2. การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (Y_2) 3. การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (Y_3) 4. การประนีประนอม (Y_4) 5. ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Y_5)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Michael A. Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Management of Strategy: Concepts and Cases (China: Thomson South-Western, 2007), 372-383.

: John R. Schermerhorn , James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, 2007), 436-437.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามหรือความหมายของศัพท์เฉพาะต่างๆ ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การดำเนินการแก้ไขหรือลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ด้วยรูปแบบที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหมดไป โดยมีรูปแบบดังต่อไปนี้ 1) การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว 2) การประนีประนอม หรือความราบรื่น 3) การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ 4) การประนีประนอม 5) ความร่วมมือกัน หรือการแก้ปัญหา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ประกอบไปด้วยโรงเรียนในอำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน และอำเภอดอนตูม ที่เปิดสอนในระดับอนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 และที่เปิดสอนในระดับอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัยและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาบทที่ 1 ในบทนี้จะกล่าวถึงวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ และนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการความขัดแย้ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของผู้นำ

บุญช่วย ศิริเกษ กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลใดก็ตามที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมตามได้ในทุกกรณี ไม่ว่าจะเป็นทางความคิดหรือการปฏิบัติ ผู้นำจึงอาจมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือไม่เป็นก็ได้²⁷ สอดคล้องกับ อานันท์ ปันยารชุน ที่ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่นำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตามและผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตามเพราะมีศรัทธาต่อคนๆนั้น²⁸ และสมคิด บางโม ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่มเป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้²⁹ ในขณะที่ วิชาดา คุปตานนท์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับ ผู้นำ (leader) ว่าหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้ อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น³⁰ เช่นเดียวกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ที่กล่าวไว้ว่าผู้นำ

²⁷ บุญช่วย ศิริเกษ, พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา (เลข: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย, 2540), 185.

²⁸ อานันท์ ปันยารชุน, ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มติชน, 2541)

²⁹ สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์, 2545), 229.

³⁰ วิชาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ(กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยรังสิต, 2544), 237.

หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ³¹ และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช ยังได้กล่าวอีกว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ³² ทอมป์สัน (Thompson) ยังได้กล่าวอีกว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม และเป็นผู้ที่มีความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้นำหนทางให้ผู้อื่นทำตามโดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง³³ และเทนเนนบอมและคณะ (Tennenbaum and others) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น³⁴

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นและสามารถทำให้ผู้อื่นศรัทธาและประสานให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนด

ความหมายของภาวะผู้นำ

ไลเคิร์ท (Likert) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้

³¹ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์, 2548), 2.

³² เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด, 2552), 1.

³³ Arthur Thompson, Strategic Management Concepts and Cases (Boston: Irvin McGraw-Hill, 2003), 45.

³⁴ Robert Tannenbaum and others, Leadership and Organization (New York : McGraw-Hill, Book Company, 1961), 24.

ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา³⁵ เช่นเดียวกับโบว์และคณะ (Bovee and others) ที่ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1. ขั้นตอนการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือปฏิบัติตามเป้าหมาย 2. ขั้นกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรและ 3.ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กร³⁶ และกิปสันและคณะ (Gibson and Others) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคือการพยายามใช้อิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นเพื่อการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย³⁷ ยูคัล (Yukl) ยังได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน กิจกรรมและความสัมพันธ์ต่างๆ ในกลุ่มหรือองค์กร³⁸ เช่นเดียวกับแลมเบิร์ต (Lambert) ที่กล่าวว่าความหมายของ ภาวะผู้นำมีน้อยอยู่ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องทำอะไร 2) เพื่อให้เกิดกิจกรรมใด หรือทำกิจกรรมกับใคร 3) เพื่อนำกิจกรรมนั้นไปไปสู่เป้าหมายอะไร³⁹ ขณะที่ ดูบริน (DuBrin) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร⁴⁰ นอกจากนี้ ชาญชัย อาจินสมจาร ยังได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญ เป็น

³⁵ Rensis Likert, The Human Organization (New York: McGraw-Hill Book Co., 1967), 273.

³⁶ Courtand L. Bovee, John V. Thill, Marian Burk Wood, and George. P. Dovel, Management International (New York: McGraw-Hill, 1993), 468.

³⁷ James L. Gibson,; Ivancevich, John M.; & James H. Donnelly, Organization Behavior Structure Process, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 1997), 272.

³⁸ Gary Yukl, Leadership in Organization, 6th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2006), 6.

³⁹ L. Lambert, Shifting Conceptions of Leadership: Toward a Redefinition of leadership for the Twenty-First Century. In B. Davies and J. West-Burnham, Handbook of Educational Leadership and Management (London: Longman, 2003).

⁴⁰ Andrew J. DuBrin, Leadership Research Finding, Practice and Skills. 4th ed (New York : Houghton Mifflin Company, 2004)

รายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร⁴¹เช่นเดียวกับ ประพันธ์ สุริหาร ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความหมายตรงกับภาษาไทยง่าย ๆ ว่า“ภาวะผู้นำ” ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมเพื่อให้กลุ่มดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคน โดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นคงในผู้นำเคารพนับถือและให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ⁴²และธวัช บุญยมนิ กล่าวว่ ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (influence) หรือการคลบ้นดาลใจ (inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้⁴³ในขณะที่ บุญใจ ศรีสติดินรากุล กล่าวถึงภาวะผู้นำ ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ที่เป็นผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถโน้มน้าวผู้ตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือกับผู้นำในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ⁴⁴ จากความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาขึ้นต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงบุคคลที่สามารถสร้างอิทธิพล จูงใจ หรือสั่งการให้บุคคล หรือกลุ่มคนทำกิจกรรมต่างๆ ในกลุ่มหรือองค์กรเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “strategy” มาจาก “strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า“stratgos”ซึ่งหมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “agein” ซึ่งหมายถึง “lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีในทั้งเชิงอุดมมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการจะทำ “อะไร” ให้สำเร็จ และทำ “อย่างไร”⁴⁵

⁴¹ ประพันธ์ สุริหาร, ศัพท์ทางการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5(ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา, 2542)

⁴²ชาญชัย อาจินสมจาร, ทักษะภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มัลติอินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี, 2543), 9.

⁴³ ธวัช บุญยมนิ, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550).

⁴⁴ บุญใจ ศรีสติดินรากุล, ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 286.

⁴⁵ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : คลังน่านาวิทยา: อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548), 16.

แซมมูเอล (Samuel) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า คือชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน⁴⁶ ขณะที่เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ให้นิยามว่า กลยุทธ์หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร⁴⁷ เช่นเดียวกับฟิดเลอร์ (Fidler) ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ (strategy) ว่าเป็น ทิศทางและขอบข่ายขององค์กรในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งเป็นความสำเร็จหรือเป็นประโยชน์ต่อขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมที่ตรงตามความต้องการของตลาด และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย⁴⁸ และลูสซีเยอร์ (Lussier) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นแผนดำเนินการตามพันธกิจเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด⁴⁹ ส่วนธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าเป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ⁵⁰

จากความหมายของกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือแนวทางปฏิบัติ ที่เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายในองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

⁴⁶ Paul Samuel, Strategic Management of Development Programs (Geneva: International Labor Office, 1983), 57.

⁴⁷ Certo C. Samuel and Peter J. Paul, Strategic Management : Concept and Applications(Singapore: McGraw-Hill,1991),17.

⁴⁸ Brian Fidler, Strategic Management For School Development(London: Paul Chapman Publishing, 2002), 9.

⁴⁹ Robert N. Lussier, Management Fundamentals, 2nd ed. (Canada: South-Western, a division of Thomson, 2003), 547.

⁵⁰ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง, 2546), 4.

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ฟิงเคลสไตน์และแฮมบริค (Finkelstein and Hambrick) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล และมีความยืดหยุ่น เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร⁵¹ เช่นเดียวกับดูบริน (DuBrin) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นภาวะการนำ โดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (path-goal leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่⁵² และแก้วตา ไททรงาม และคณะ ได้ให้ความหมาย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำที่รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ หรือผู้นำที่ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ⁵³ ขณะที่ ทรรศนะ บุญขวัญ ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาทที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น⁵⁴ สมยศ นาวิการ ยังได้กล่าวอีกว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น⁵⁵ และเนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ว่าเป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กร

⁵¹ S. Finkelstein & D.C. Hambrick, Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations (West: Minneapolis/St. Paul, 1996).

⁵² A.J. DuBrin, Leadership : Research Findings, Practice, and Skills, (Boston: Houghton, 1998), 335. อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2544), 206-207.

⁵³ แก้วตา ไททรงาม และคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548), 3.

⁵⁴ ทรรศนะ บุญขวัญ, วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: เอ็มบีเอ, 2548), 3.

⁵⁵ สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2548)

หลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ⁵⁶

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่นักวิชาการได้กล่าวมา ขัณฑ์พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดวิส และ เดวิส (Davies and Davies)

เดวิส และ เดวิส (Davies and Davies) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความสามารถในการมองไปในอนาคต เข้าใจในบริบทขององค์กรในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับองค์กร สร้างค่านิยมในองค์กร ที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ปรับปรุงพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร

1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้าง พัฒนา และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน (dissatisfaction or restlessness with the present) คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา

⁵⁶ เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7(กรุงเทพฯ: บริษัททริปเพิล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 43.

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ (absorptive capacity) สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์กร มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีความสามารถในการปรับตัว (adaptive capacity) เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

2.4 มีภาวะผู้นำ จลาค และมีสติปัญญา (leadership wisdom) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์⁵⁷

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller)

ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (setting a direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. การออกแบบองค์กร (designing the organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์กร ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (instilling a culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่⁵⁸

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin)

ดูบริน (DuBrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (high-level cognitive activity) การคิดเชิง

⁵⁷ Babrara J. Davies and Brent Davies, Strategic Leadership (School leadership and Management 23(1), 2004), 29-38.

⁵⁸ Gregory G. Dess and Alex Miller, Strategic Management (Singapore : McGraw-Hill, 1993), 320-321.

กลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs to formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบเทียบกับผู้ที่มีความสามารถสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษารื้อกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “ การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิคมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (re-inventing the future) Hamel ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision) วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป⁵⁹

⁵⁹ Andrew J. DuBrin, Leadership: Research Findings, Practice, and Skills (Boston : Houghton,1998),335.

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซงเก (Senge)

เซงเก (Senge) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือมีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใดๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

1. นักออกแบบ (designer) หมายถึงเป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาส ที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใดๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการผลิต

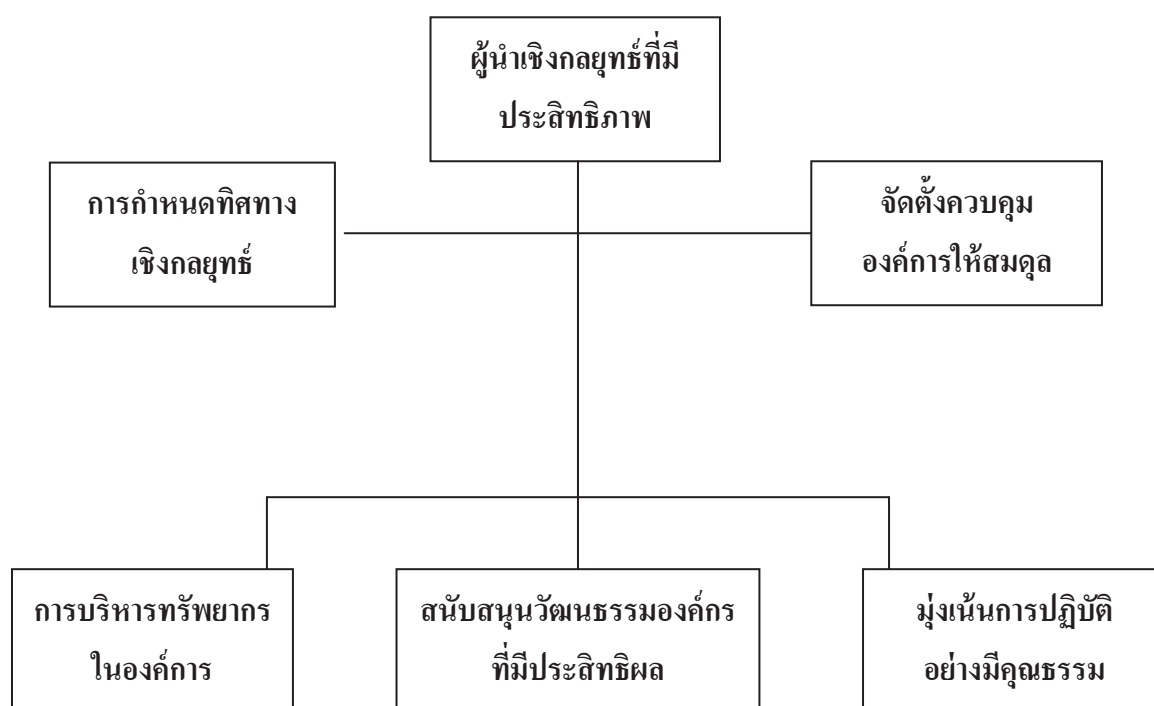
2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (steward) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยง และมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน (teacher) หมายถึงการเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม⁶⁰

⁶⁰ Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization(New York: Double day, 1990).

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson)

ฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

ที่มา : Michael A. Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Management of Strategy: Concepts and Cases (China: Thomson South-Western, 2007), 372.

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) มีความสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน⁶¹

การจัดการความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขัดไว้และให้ความหมายคำว่า ขัดแย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้⁶²

สมยศ นาวิการ กล่าวว่าความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า บุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรือการทำงานระหว่างกัน⁶³เช่นเดียวกับ อัมรา รัตตากร ที่ได้กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึงสภาพการณ์

⁶¹ Michael A. Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Management of Strategy: Concepts and Cases (China: Thomson South-Western, 2007), 372-383.

⁶² ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2540 (กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์, 2540), 137.

⁶³ สมยศ นาวิการ, การบริหารพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ, 2540), 772.

หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คนหรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจ วัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกันหรือแย้งกันในสิ่งเดียว หรือต้องการเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการเอาชนะ หรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดดันหรือเกิดความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลงด้วยและมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางตรงข้าม⁶⁴ ส่วนแคทซ์และคานัน (Katz and Kahn) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การหรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายพยายามต่อต้านความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งฝ่ายตรงข้าม⁶⁵

ขณะที่ บราวน์ (Brown) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำของ ฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง⁶⁶ และโรบบินส์ (Robbins) ให้คำนิยามของความขัดแย้งว่าคือกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ายฝ่ายตรงข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ⁶⁷

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งคือสถานการณ์ที่บุคคล 2 คนหรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมา มีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกันหรือแย้งกันในสิ่งเดียว และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสอง

⁶⁴ อัมรา รัตตากร, ทักษะการจัดการเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, 2546), 187.

⁶⁵ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1978), 649-650.

⁶⁶ David L. Brown, Management Conflict at Organizational Interface (Menlo park, California : Addison Wesley publishing Company, 1983), 4-5.

⁶⁷ S.P. Robbins, Organizational Behavior, 8th ed. (New York : Prentice-Hall, 1998), 434.

ระดับของความขัดแย้ง (Level of Conflict)

ปัญหาความขัดแย้งจะแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความขัดแย้งภายในเอกบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งในระดับองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในเอกบุคคล ความขัดแย้งภายในเอกบุคคล (intraindividual conflict) เป็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากการตอบสนองความต้องการหรือการแสดงตามบทบาทของบุคคลไม่เป็นไปอย่างราบรื่นในโลกของความเป็นจริง บุคคลอาจมีความต้องการที่ขัดกันหรือมีบทบาทที่ขัดกัน การแสดงออกซึ่งแรงขับหรือการแสดงออกซึ่งบทบาทอาจจะมีได้หลายทาง แม้มีแรงขับเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย แต่ก็อาจเผชิญกับอุปสรรคมากมาย หรือกรณีจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ปรารถนานั้น อาจจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียเป็นต้น สิ่งต่างๆเหล่านี้ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัวอย่างสูงและมักจะเกิดความขัดแย้งเช่นกันซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปแบบของความคับข้องใจ ความขัดแย้งในเป้าหมาย และความขัดแย้งในบทบาท

1.1 ความคับข้องใจ เมื่อบุคคลมีความต้องการและไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ เขาจะเกิดความคับข้องใจ (frustration) จากนั้นเขาจะใช้กลไกในการป้องกันตัว (defense mechanisms) ซึ่งอาจจะรวบรวมได้ 4 แบบใหญ่ๆคือ ความก้าวร้าว (aggression), การถดถอย (withdrawal), การยึดติด (fixation) และการประนีประนอม (compromise) หากพิจารณาอย่างผิวเผินบุคคลทั่วไปอาจจะรู้สึกว่าความคับข้องใจนี้ยังแต่ผลเสียกับทั้งส่วนตัวและส่วนรวม แท้ที่จริงแล้วในบางกรณีความคับข้องใจอาจจะส่งผลกระทบทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ อาทิ บุคคลมีระดับความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงอีกทั้งตัวเขาก็มีความมั่นใจว่าเขาสามารถจะทำงานได้ดี บุคคลเหล่านี้หากมีความคับข้องใจ เขาอาจจะทำงานหนักขึ้นเพื่อเอาชนะ อุปสรรคเหล่านั้น

1.2 ความขัดแย้งในเป้าหมาย (goal conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีเป้าหมายซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสีย หรือการขัดแย้งในเป้าหมายสองเป้าหมายหรือมากกว่า การขัดแย้งในเป้าหมายนี้อาจจะแบ่งออกได้เป็น 3 ชนิดคือ

1.2.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าหา-การเข้าหา (approach- approach conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้มีผลกระทบน้อยมากต่อพฤติกรรมองค์การ ในกรณีนี้เป้าหมายทั้งสองอย่างจะเป็นที่ปรารถนาทั้งคู่ แต่บุคคลจำเป็นต้องเลือกทางใดทางหนึ่งทั้งๆที่อยากได้ทั้งสองอย่าง เป้าหมายทั้งสองยังมีคุณค่าเท่ากันเท่าใดก็ยิ่งเป็นการยากที่จะตัดสินใจเท่านั้น

1.2.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าหา-การหลีกเลี่ยง (approach- avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะมีความขัดแย้งที่มีผลกระทบมากในพฤติกรรมองค์การ นั่นก็คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายนั้นจะให้สิ่งนั้นจะให้สิ่งที่ปรารถนาและไม่ปรารถนาพร้อมๆกัน

ดังนั้นจึงมีทั้งการยอมรับและการหลีกเลี่ยงในเวลาเดียวกัน บุคคลอาจจะมีความรู้สึกกลืนไม่เข้าคายไม่ออก

1.2.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากการหลีกเลี่ยง- การหลีกเลี่ยง (avoidance- avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้ไม่ค่อยมีผลกระทบที่สำคัญต่อพฤติกรรมองค์การ ทั้งนี้เพราะเป็นความขัดแย้งที่แก้ไขได้ง่าย เมื่อบุคคลถูกบังคับให้เลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งไม่ชอบทั้งสองอย่างเขาอาจจะใช้วิธีการสละไม่เลือกเลยก็ได้หรือออกไปจากเหตุการณ์ก็ได้ ในกรณีหลังอาจจะปรับใช้ได้กับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ แต่ในลักษณะที่เป็นทางการ บุคคลไม่สามารถออกไปจากเหตุการณ์ได้ ดังนั้น การเลือกจึงเต็มไปด้วยความยากลำบาก แต่เมื่อเลือกแล้วบุคคลก็จะต้องใช้กระบวนการในการปรับตัวทางจิตวิทยาต่อไป

1.3 ความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) อาจเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะคือความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล (person-role conflict) ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลผู้นั้นต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นในหน้าที่ของเขา แต่การแสดงบทบาทนั้นขัดกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ หรือความต้องการส่วนตัวของเขาเอง ความขัดแย้งภายในบทบาท (intrarole conflict) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีหลายบทบาทหรือที่เรียกว่าชุดของบทบาท (role set) ที่สลับซับซ้อน อาทิ ความขัดแย้งภายในบทบาทของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น (first -line supervisor) ซึ่งเป็นบทบาทของบุคคลที่อยู่ระหว่างกลางระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติการ และทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติต่างก็มีความคาดหวังในบทบาทของผู้ควบคุมบังคับบัญชาตรงข้ามกัน ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชายากที่จะแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับความคาดหวังในบทบาทที่ทั้งฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติงานมีต่อเขาได้ ความขัดแย้งในบทบาทอีกรูปแบบหนึ่ง คือความขัดแย้งในความคาดหวังของบทบาทที่ขัดกัน (interrole conflict) เช่นบุคคลหนึ่งเป็นกรรมการมีบทบาทในการพิจารณาโทษของเพื่อนตนเองซึ่งอาจจะเกิดความคาดหวังที่ขัดกัน ในบทบาทของบุคคลผู้นั้นที่ต้องแสดงออก เพราะต้องแสดงทั้งบทบาทของเพื่อนและผู้ทำลายอนาคต เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะด้านเหตุผล (substantive) หรือด้านอารมณ์ (emotional) หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดความต้องการในการรับรู้ทัศนคติ และขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การหรือเป็นความขัดแย้งทางด้านเหตุผลและอารมณ์ระหว่างกลุ่มในองค์การ ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มงานตามหน้าที่หรือกลุ่มงานข้ามหน้าที่ก็ได้

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นเรื่องปกติในองค์การแต่ส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการร่วมมือกันและการประสานประสานกิจกรรมในการทำงาน

4. ความขัดแย้งในระดับองค์การ ความขัดแย้งในระดับองค์การ (interorganizational conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจาก การแข่งขันระหว่างองค์การธุรกิจต่างๆ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่าง 7- eleven สาขาที่อยู่ใกล้เคียงกัน ความขัดแย้งระหว่างองค์การจะมีขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานและองค์การที่พนักงานเป็นสมาชิกระหว่างหน่วยงานรัฐบาลหรือระหว่างองค์การและผู้ขายปัจจัยการผลิตเป็นต้น⁶⁸

สาเหตุความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ และไม่มียุทธศาสตร์ใดจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไปได้เพราะมนุษย์มีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น สถานภาพ บุคลิกภาพ ฐานะ ค่านิยม ความเชื่อ และอื่นๆ อีกมากมาย และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

สาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ความไม่เพียงพอในด้านทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ
2. การก้าวล่วงงานหรืออำนาจของผู้อื่น เช่น การที่บุคคลหรือกลุ่มหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจที่เป็นของผู้อื่นหรือกลุ่มอื่น
3. บุคคลหรือกลุ่มมีเป้าหมายหรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกันและไม่สามารถตกลงกันได้หรือไปด้วยกันไม่ได้

มนุษย์มีความต้องการและความอยากเป็นธรรมชาติ ทั้งสองอย่างนี้เป็นตัวผลักดันให้มนุษย์กระทำทุกอย่างเพื่อบำบัดความต้องการของตน ทำให้มีการแก่งแย่ง ใช้กำลังกาย กำลังปัญญา อำนาจ อิทธิพลและอื่นๆ เป็นเครื่องมือในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “ตัณหา” สิ่งเหล่านี้หาก 30 รับ การตอบสนองจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลวิธีที่จะทำให้เข้าใจตัวบุคคลได้ดี คือ การพิจารณาหน้าต่างโจแฮรี (Johari Window) ซึ่งพัฒนาโดย โจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) และ แฮร์รี่ อิงแฮม (Hery

⁶⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Book, Com., 1985), pp. 386-413 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล ธรรมมานะ, *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 211-225.

Ingham) หน้าต่าง โจแฮรี เกิดจากการผสมผสานของ 2 มิติ คือการรู้ของเรา (เรารู้หรือไม่รู้) ทำให้เกิดแบบของบุคคล 4 แบบดังแสดงในแผนภูมิที่ 4

	ตนเองรู้	ตนเองไม่รู้
คนอื่นรู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
คนอื่นไม่	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

แผนภูมิที่ 4 หน้าต่างโจแฮรี

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ: ดันอ้อ แกรมมี่, 2540) 15.

แบบที่ 1 ตนเองรู้และคนอื่นรู้ เป็นบุคคลที่เปิดเผย ง่ายต่อการติดต่อสัมพันธ์ ไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 ตนเองไม่รู้แต่คนอื่นรู้ เป็นบุคคลที่มองไม่เห็นตนเอง ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ตนเองคือตัวปัญหา มักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เตือนไม่ได้เพราะเชื่อว่าความคิดของตนถูกต้องและดีกว่าความคิดของคนอื่นเสมอ บุคคลแบบนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 ตนเองรู้แต่คนอื่นไม่รู้ เป็นลักษณะซ่อนเร้น เป็นลักษณะที่กลัวคนอื่นรู้จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออกเป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออกมักเก็บกอดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเอง บุคคลแบบนี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 ตนเองไม่รู้ คนอื่นไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างไม่รู้ แบบนี้อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดได้ตลอดเวลา และเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง⁶⁹

⁶⁹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ: ตะเกียง, 2540), 12-15.

ดูบริน (DuBrin) ได้เสนอสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร 6 ประการดังนี้

1. การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากรที่จำกัด (competition for limited resource) สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในการทำงานคือมีคนส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถจะได้ทรัพยากรทุกอย่างที่พวกเขาต้องการ ทรัพยากรนั้นรวมถึง เงิน สิ่งของ และทรัพยากรมนุษย์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าทะเลาะกันว่าใครควรจะได้ทรัพยากรเหล่านั้น แม้กระทั่งองค์กรที่มั่งคั่ง หรือประสบความสำเร็จ ทรัพยากรก็จำเป็นต้องมีการแบ่งในลักษณะที่ว่า ไม่ใช่ทุกคนจะได้ทุกอย่างที่พวกเขาต้องการ

2. ความขัดแย้งทางบทบาท (role conflict) สาเหตุของความขัดแย้งและความเครียดที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นอยู่ที่สถานการณ์ที่ยากลำบาก ความขัดแย้งทางบทบาทเกิดจากการที่ต้องเลือกระหว่างการเรียกร้อง หรือความคาดหวังสองอย่างที่ประชันกัน

3. การแข่งขันในงานและการเรียกร้องของครอบครัว (competing work and family demands) ในปัจจุบัน ความขัดแย้งในบทบาทที่สำคัญประการหนึ่ง คือการทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการเรียกร้องของงานและชีวิตครอบครัว ความขัดแย้งของงานและครอบครัว (“work-family conflict”) เกิดขึ้นเมื่อ บทบาทการทำงานของบุคคล การมีส่วนร่วมในสังคม และชีวิตครอบครัวเกิดความขัดแย้งกัน ความขัดแย้งแบบนี้จะเกิดขึ้นบ่อย เนื่องจากบทบาทต่างๆ มีความขัดแย้งกัน เช่น บทบาทความเป็นพนักงาน บทบาทความเป็นพ่อหรือแม่

4. การสร้างกำแพงหิน (building stone walls) ความเชื่องมงาย และความคงที่ของสถานการณ์ ความขัดแย้ง เป็นเหมือนการสร้างกำแพงหิน เมล็ดพันธุ์ของความขัดแย้งจะดูเป็นเรื่องเล็ก ถ้าไม่จัดการกับมันอย่างเปิดเผย เช่นเมื่อบุคคลเกิดความขัดแย้ง ไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถพูดความขัดแย้งออกมาหรือแสดงออกมาได้ แต่มันซ่อนเร้นอยู่บุคคลนั้นอาจจะแสดงออกมาในทำนองประชดประชัน หรือเหน็บแนม (pinch) และต่อมา บุคคลนั้นและจากรวบรวมข้อมูลอย่างไม่รู้ตัว (unconsciously) เพื่อสนับสนุนหรือเข้าข้างตนเองเพราะเขาต้องการเป็นฝ่ายถูก ข้อมูลส่วนใหญ่ มักจะเป็นการรับรู้ที่บิดเบือน คือเป็นการมองสิ่งต่างๆ เพื่อให้เข้ากับความต้องการของตนเองซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างกำแพง ของเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ขึ้น และเรื่องเหล่านี้ทีละเล็กละน้อย จะกลายเป็นอุปสรรคที่ยากที่จะเอาชนะได้ หรือกลายเป็นกำแพงหินนั่นเอง

5. ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ (personality clashes) ในที่ทำงานหลายแห่ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพียงเพราะคนไม่ชอบกัน ความขัดแย้งกันทางบุคลิกภาพเป็นความสัมพันธ์แบบเป็นคู่อริกันระหว่างคนสองคนที่มีพื้นฐานความแตกต่างกันทางคุณลักษณะของบุคคล ความชอบ ความสนใจ ค่านิยม และรูปแบบ (styles) ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณสมบัติทาง

ลระหว่างคนสองคนและความแตกต่างทางบุคลิกภาพมีพื้นฐานมาจากความขัดแย้งทางค่านิยม คนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางบุคลิกภาพมักจะไม่สามารถบอกได้ว่าทำไมพวกเขาจึงไม่ชอบกัน อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์คือพวกเขาไม่สามารถดำรงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานได้ นอกจากนี้ การเกิดความขัดแย้งทางบุคลิกภาพยังเกิดได้จากคนที่ทำงานด้วยกันมาหลายปี ตอนแรกไปด้วยกันได้ดี ไม่มีความขัดแย้ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง คนมีการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพก็อาจจะเกิดขึ้นได้

6. บุคลิกภาพที่ก้าวร้าว รวมถึงคนพาล (aggression personalities, including bullies) เพื่อนร่วมงานโดยธรรมชาติอาจจะมีความเห็นไม่ตรงกัน เกี่ยวกับหัวข้อ ประเด็นปัญหา หรือความคิดเห็น แต่จะมีบางคนเปลี่ยนความเห็นที่ไม่ตรงกันนี้เป็นการ โจมตีคนอื่น กดคนอื่นให้ต่ำลง และทำลายความภาคภูมิใจของคนอื่นลง ซึ่งมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลที่มีบุคลิกภาพก้าวร้าวคือคนที่ โจมตีคนอื่นบ่อยครั้ง ด้วยคำพูดหรือด้วยกำลัง ความก้าวร้าวทางคำพูดจะอยู่ในรูปการดูถูก การพูดจาถากถาง เหยียดหยาม และหยาบคาย ความก้าวร้าวนี้อาจจะมีการแสดงออกโดยการ โจมตีบุคคลอื่น ที่คุณลักษณะ ความสามารถ ภูมิหลัง และรูปร่างหน้าตาที่ปรากฏภายนอก⁷⁰

เดอ โบโน (De Bono) ให้ความเห็นที่ว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือการ มีความคิดเห็นไม่ตรงกันซึ่งเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกันเนื่องมาจาก
 - 1.1 อารมณ์
 - 1.2 สภาพแวดล้อม
 - 1.3 ข้อจำกัดในการมอง
 - 1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า
 - 1.5 มองคนละมุม
 - 1.6 การมีข้อมูลที่แตกต่างกัน
 - 1.7 การมองภาพรวมหรือมองบางส่วน
 - 1.8 ประสบการณ์
 - 1.9 การคาดคะเน
 - 1.10 การรับรู้

⁷⁰ Andrew J. DuBrin, Human Relations: Interpersonal Job-oriented Skills (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2004).

มีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน การที่คนมีความต้องการต่างๆ ไม่เหมือนกันอาจเป็นเพราะ สไตล์ หลักการ สโลแกน ค่านิยม ความเชื่อ

2. คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกันปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมองแบบของความคิดไม่เหมือนกันเช่น พื้นฐานของความคิด สองชั่วของความคิด หลักสูตรวิทยา⁷¹

นอกจากนั้นนักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของบุคลิกภาพเช่น บางคนก้าวร้าว บางคนไม่กล้าแสดงออก บางคนเก็บตัว บางคนชอบแสดงตัว บางคนชอบวางแผน บางคนชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้นที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ หรือการที่ถูกสั่งสอนมา ความแตกต่างในคุณธรรม อุดมการณ์ ปรัชญา การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนา สามารถเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน

3. ความแตกต่างของการรับรู้ ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตน ด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย เมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ภูมิหลังที่แตกต่างกันมีส่วนทำให้บุคคลมีเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุสิ่งของ ตำแหน่ง หรือยศ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรมหรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก ในงานที่คาบเกี่ยวกันความขัดแย้งไม่ได้เกิดจากการแย่งกัน “ทำงาน” แต่ความขัดแย้งมักเกิดจากการแย่ง “ผลงาน”

7. ความกดดันต่อบทบาท ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละ

⁷¹ Edward De Bono, Conflict: A Better Way to Resolve Them (Middlesex: Penguin, 1987), 47-73.

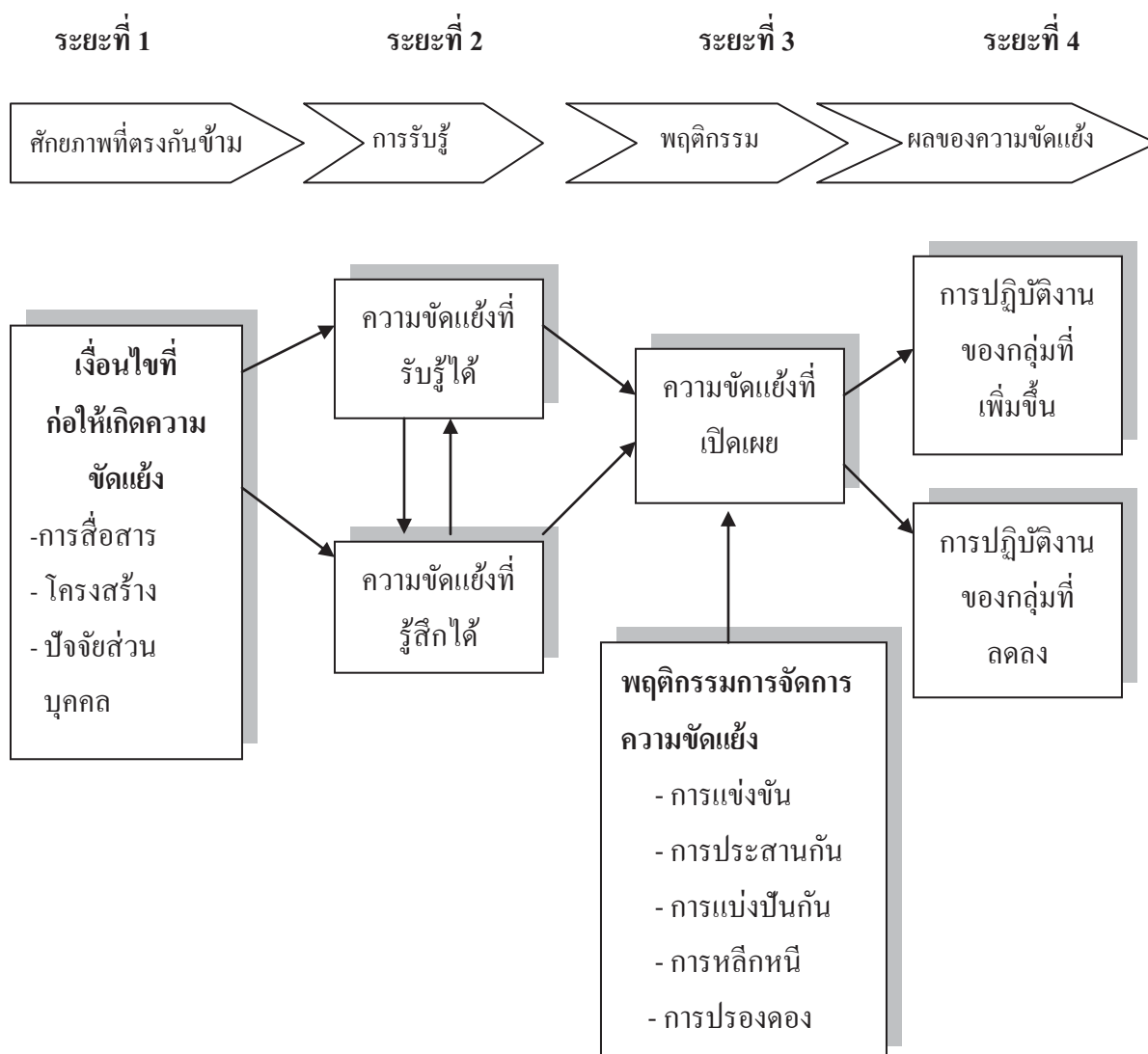
ละตำแหน่ง เช่น เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งบริหารแสดงบทบาทตามความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด อย่างไรก็ตาม แต่ละตำแหน่งจะมีความหวังให้บุคคลต้องแสดงบทบาทซึ่ง ถ้าไม่เป็นไปตามความคาดหวังก็จะเกิดความขัดแย้ง

8. ความแตกต่างของสถานภาพ สถานภาพ (status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคล อาจจะเป็นพิธีการ ซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร หรือเป็นแบบไม่เป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากความอาวุโส หรือความเชี่ยวชาญ เป็นต้น ความแตกต่างของสถานภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คนที่มีสถานภาพต่ำมักจะคิดว่าคนที่มีสถานภาพสูงเอาเปรียบในผลประโยชน์ที่จะพึงมีพึงได้เช่น ห้องทำงาน เก้าอี้หนัง สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น⁷²

แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งของโรบินส์ (Robbins)

โรบินส์ (Robbins) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ระยะคือศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออก และผลของความขัดแย้ง ดังแผนภูมิที่ 5

⁷² เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ: ตะเกียง, 2540) .



แผนภูมิที่ 5 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบินส์ (Robbins)

ที่มา : Stephen P. Robbins, *Organization Behavior: Concepts Controversies and Application*, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989), 340.

ระยะที่ 1 ศักยภาพที่ตรงกันข้าม (potential opposition) ขั้นแรกของกระบวนการความขัดแย้งคือ การมีสภาพการนำ (antecedent condition) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการนำนี้อาจถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

ระยะที่ 2 การรับรู้ (cognition) หากสถานการณ์ในระยะที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจแล้ว ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในระยะที่ 2 สถานการณ์ในระยะที่ 1 นี้จะ

นำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่ามีตนถูกรบกวนโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกรบกวนโดยสภาพการณ์นำหรือรู้ว่าสภาพการณ์ส่งผลกระทบต่อตน เป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict)

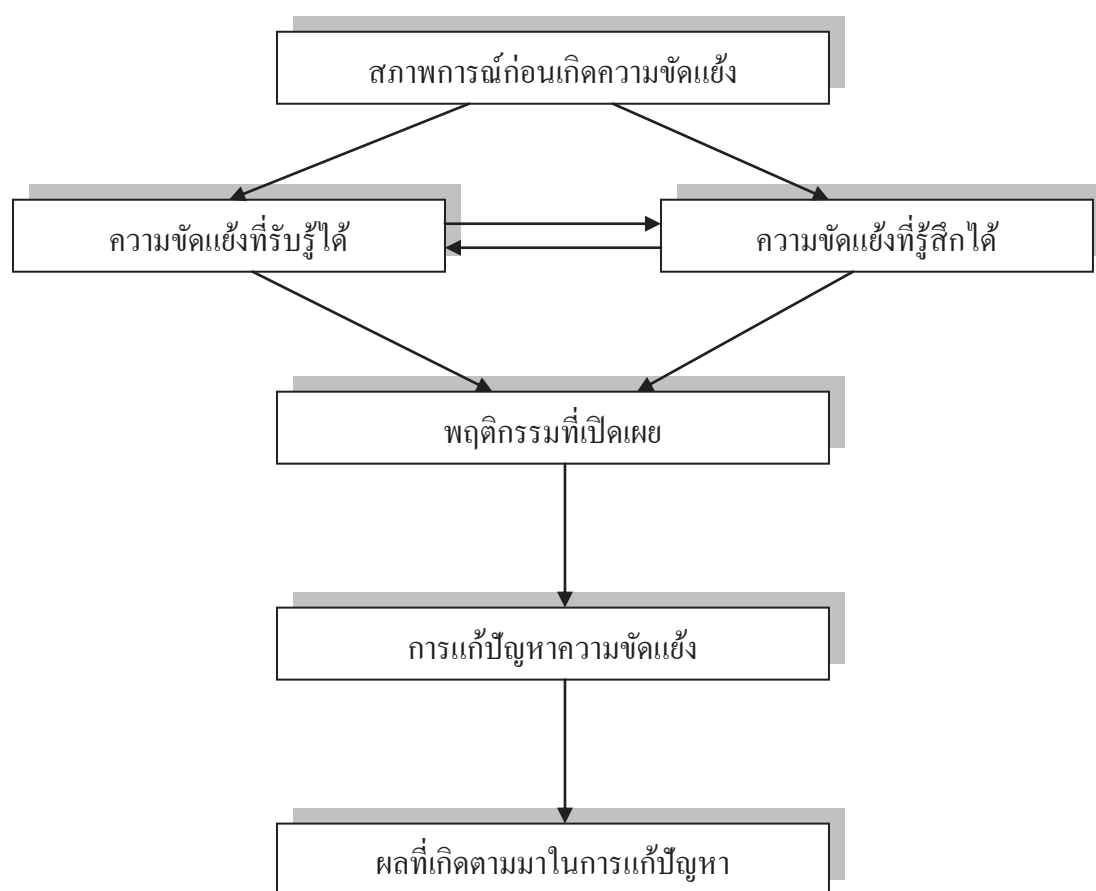
ระยะที่ 3 พฤติกรรม (behavior) การที่คนรับรู้ว่ามีความขัดแย้ง หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนา หรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้นเช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลังกาย การใช้ความรุนแรง เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยแต่ละฝ่ายก็จะพยายามจัดการกับความขัดแย้ง โดยแสดงพฤติกรรมต่างๆออกมา เช่น การแข่งขัน การร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยง การยอมให้

ระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (outcomes) การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีมีประโยชน์ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียไม่มีประโยชน์หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพ กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ผลเสีย จะทำให้เกิดการแตกแยก เป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน⁷³

แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งของฟิลลี่ (Filley)

ฟิลลี่ (Filley) ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ พฤติกรรมที่ปรากฏชัด การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง ผลที่เกิดตามมา ดังแผนภูมิที่ 6

⁷³ Stephen P. Robbins, Organization Behavior: Concepts Controversies and Application, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989), 340.



แผนภูมิที่ 6 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลลีย์ (Filley)

ที่มา : Alen C. Filley, *Interpersonal Conflict Resolution* (Glenview, III.: Scot Foreman, 1975), 8.

ขั้นตอนต่างๆ ทั้ง 6 ขั้นตอนสรุปได้ดังนี้ คือ

1. สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง (antecedent condition of conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict) โดยอาจมีความรู้สึกที่ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชังกลัว หรือไม่ไว้วางใจ
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (manifest behavior) อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (conflict resolution or supervision) วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 4 วิธี ได้แก่

วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method)

วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose methods)

วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win methods)

วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method)

6. ผลภายหลังการทำให้ข้อขัดแย้งหมดไป คือผลที่เกิดขึ้นภายหลังข้อขัดแย้งซึ่งจะกระทบความสัมพันธ์ในอนาคตของกลุ่ม ถ้าข้อขัดแย้งถูกทำให้หมดไปจนเป็นที่พอใจแก่ผู้มีส่วนร่วมทุกคนอย่างแท้จริงแล้วก็จะเป็นการสร้างรากฐานแห่งความสัมพันธ์ ในด้านความร่วมมือมากขึ้นในทางตรงกันข้ามถ้าข้อขัดแย้งถูกกำจัดหรือไกล่เกลี่ยแล้ว สภาพของข้อขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในอาจทำให้ข้อขัดแย้งนั้นรุนแรงยิ่งขึ้น และนำไปสู่การระเบิดหรือยังยืนกรานในข้อขัดแย้งและทำให้เสียความสัมพันธ์ วิธีทำให้ข้อขัดแย้งหมดไปนั้นเห็นได้ชัดว่าแตกต่างกันและอาจเพิ่มโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในอนาคตได้อีกด้วย⁷⁴

การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของฟอลเลต (Follett)

ฟอลเลต (Follett) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหความขัดแย้ง 3 วิธีคือ

1. การชนะ-แพ้ (domination) หมายถึงการแก้ปัญหความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญห แต่ก็จะเกิดปัญหขึ้นได้อีกในอนาคต

2. การประนีประนอม (compromise) หมายถึงการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เช่น ฝ่ายสหภาพแรงงานบริษัทหนึ่งต้องการให้ทางบริษัทขึ้นค่าแรงงานอีก 12% แต่ทางบริษัทต้องการขึ้นให้เพียง 8% เมื่อมีการเจรจาต่อรองกันแล้วต่างฝ่ายต่างยอมรับที่จะขึ้นค่าแรงให้อีก 10 % เป็นต้น การประนีประนอมนี้เป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3. การประสานประโยชน์ (integrated solution) หมายถึง การแก้ปัญหความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหที่ไม่มีแพ้ – ชนะหรือไม่ต้องการเสียบางส่วนแต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย

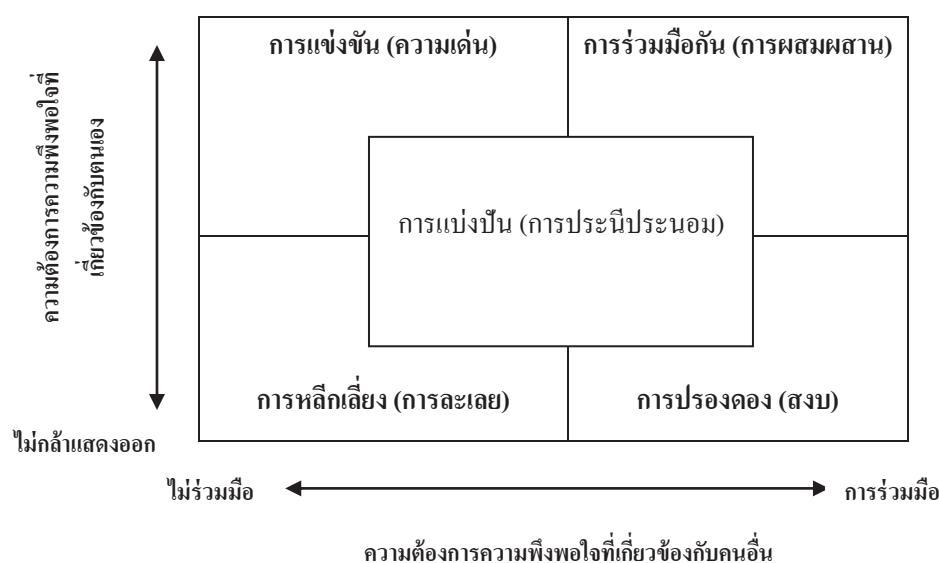
⁷⁴ Alen C. Filley, Interpersonal Conflict Resolution, (Glenview, III :Scot Foreman, 1975), 8-

วิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งทั้ง 3 ประการตามความคิดของฟอลเลต ดูเหมือนว่าจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งในยุคต่อมา⁷⁵

การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส (Thomas)

โทมัส (Thomas) ได้เสนอห้าแบบหลักของการจัดการความขัดแย้ง (five major styles of conflict management) ซึ่งแต่ละแบบจะอยู่บนพื้นฐานของการผสมผสานระหว่างความต้องการความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือการแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertive) และความต้องการความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นหรือการร่วมมือกัน (cooperative) ดังแผนภูมิที่ 7

การแสดงออกอย่างเหมาะสม



แผนภูมิที่ 7 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือและการแสดงออกอย่างเหมาะสม

ที่มา: Kenneth W. Thomas, Organizational Behavior (Columbus, Ohio: Grid

Publishing, 1979), quoted in A.J. DuBrin, Human Relation: Interpersonal Job-Oriented Skills,^{8th} ed. (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2004)

⁷⁵ เอกชัย กี่สุขพันธุ์, การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538), 167.

1. แบบการแข่งขัน (competitive style) รูปแบบการแข่งขันเป็นความต้องการที่จะเอาชนะความกังวลของบุคคลโดยที่คนอื่นจะต้องเป็นผู้ให้ หรือเพื่อจะครอบงำผู้อื่น คนที่ใช้รูปแบบนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการแย่งชิงอำนาจ ซึ่งจะมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ วิธีนี้เรียกว่า ชนะ – แพ้ (win-lose) หรือ สำนวนภาษาอังกฤษว่า “my way or the highway”

2. แบบการปรองดอง (accommodative style) รูปแบบการปรองดองจะชอบความสงบหรือสร้างความพึงพอใจโดยสนใจคนอื่น แต่ไม่ดูแลตนเอง คนที่ใช้รูปแบบนี้จะใจกว้างหรือเสียสละตนเอง เพื่อให้ความสัมพันธ์คงอยู่ รูปแบบนี้ดูเหมือนไม่มีพิษมีภัย แต่ไซมอน(Simon) ให้ความเห็นว่า ถ้าดำเนินการไปโดยไม่มีการตรวจสอบ หรือบางคนมีความต้องการจริง มันสามารถจะนำไปสู่การอ่อนกำลัง ความขุ่นเคืองใจ ความเอือมระอา หรือแม้กระทั่งความรุนแรง และก่อให้เกิดปัญหาเนื่องจากการเก็บกดอารมณ์ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในและความตึงเครียด

3. แบบการแบ่งปัน (sharing style) รูปแบบการแบ่งปันอยู่กึ่งกลางระหว่างการครอบงำ (domination) และการยอมตาม (appeasement) มักแบ่งปัน จะชอบอะไรกลางๆ แต่จะไม่ใช่ที่พอใจอย่างสมบูรณ์ทั้งสองฝ่าย

4. แบบการให้ความร่วมมือ (collaborative style) รูปแบบการให้ความร่วมมือ จะแตกต่างจากรูปแบบอื่นๆ เนื่องจากรูปแบบนี้จะสะท้อนถึงความปรารถนาที่จะสร้างความพึงพอใจอย่างเต็มที่ให้แก่ความต้องการของทั้งสองฝ่าย มีปรัชญาพื้นฐานแบบ ชนะ-ชนะ (win-win) รูปแบบนี้มีความเชื่อว่าหลังจากแก้ไขความขัดแย้งแล้ว ทั้งสองฝ่ายควรจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า ความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้รับการตอบสนองและไม่ทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งสองฝ่ายต่างฝ่ายต่างจะได้กำไร และความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายจะดีขึ้น วิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง ที่ควรจะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง และการฝึกให้มีทักษะแบบนี้มากขึ้น

5. แบบการหลีกเลี่ยง (avoidant style) รูปแบบการหลีกเลี่ยงเป็นรูปแบบของการรวมระหว่างการไม่ให้ความร่วมมือและไม่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น จะแสดงความเฉยเมยไม่สนใจผู้อื่นและอาจมีการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง⁷⁶

⁷⁶ Kenneth W. Thomas, Organizational Behavior, (Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1979), quoted in A.J. DuBrin, Human Relation: Interpersonal Job-oriented Skills, 8th ed. (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2004)

การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn)

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการตอบสนองของบุคคลต่อความขัดแย้งที่แตกต่างซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมความร่วมมือและพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม ความร่วมมือคือความปรารถนาในความต้องการและความกังวลของบุคคลอื่น การแสดงออกที่เหมาะสมคือความปรารถนาในความต้องการและความกังวลของตนเอง ดังแผนภูมิที่ 8 ได้แสดงการใช้แบบการจัดการความขัดแย้งในโอกาสต่างๆ มีดังนี้⁷⁷

1 การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (avoidance or withdrawal) แสดงความไม่ร่วมมือและไม่เชื่อมั่น ลดการโต้เถียง ถอนตัวออกจากสถานการณ์ และหรือยืนยันที่จะไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

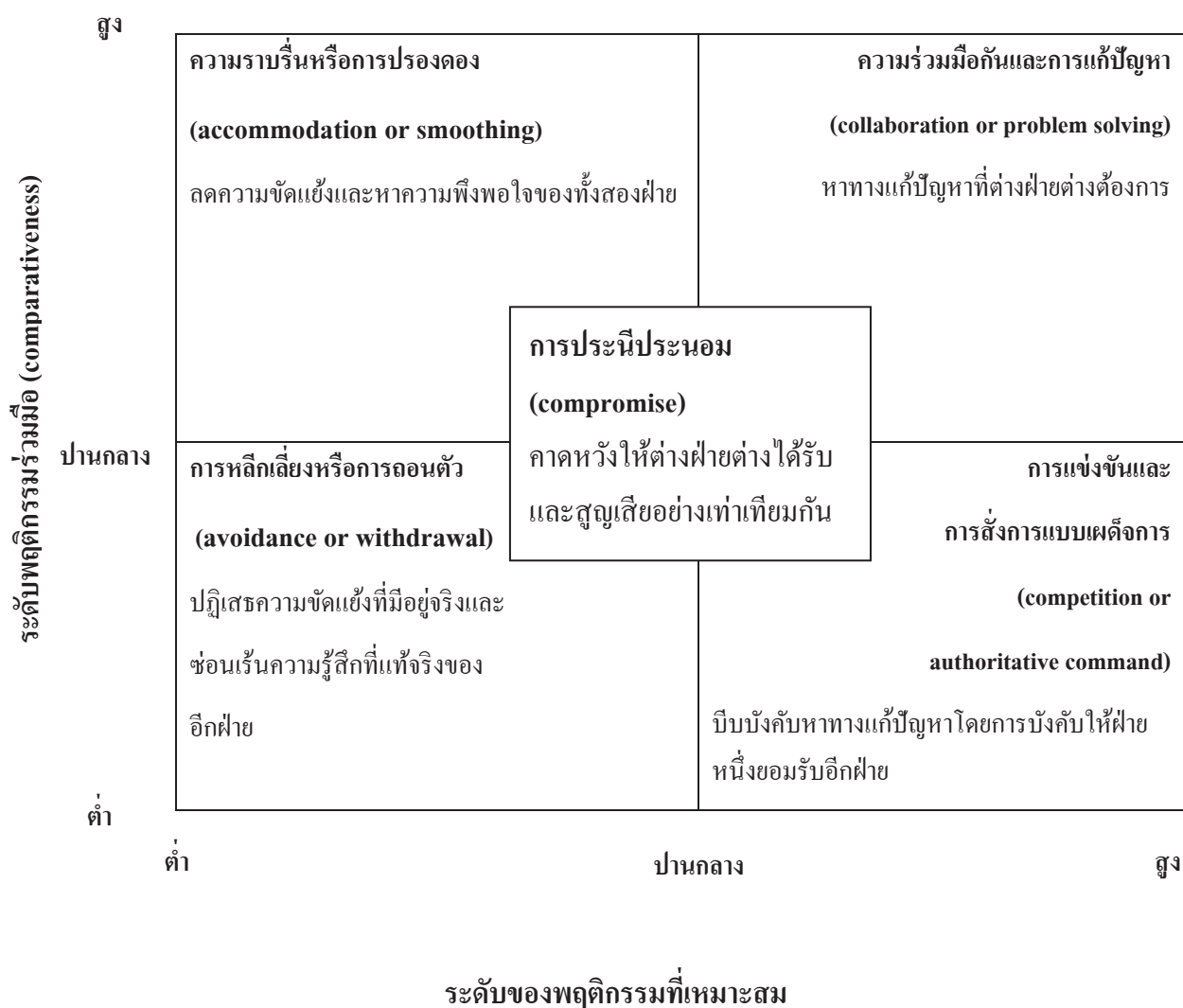
2 การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (accommodation or smoothing) แสดงความร่วมมือแต่ไม่เชื่อมั่นที่จะให้ไปตามความต้องการของผู้อื่น แสดงความเรียบเฉยหรือเพิกเฉยต่อความแตกต่าง ที่จะคงไว้ซึ่งความปรองดอง

3 การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (competition or authoritative command) แสดงพฤติกรรมความไม่ร่วมมือแต่เชื่อมั่น การทำงานที่ต่อต้านกับความต้องการของอีกฝ่าย แข่งขันแบบแพ้-ชนะ และหรือการบีบบังคับโดยการใช้อำนาจ

4 การประนีประนอม (compromise) แสดงความร่วมมือและความเชื่อมั่นพอประมาณ คาดหวังที่จะได้รับการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแพ้หรือชนะ

5 ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (collaboration and problem solving) แสดงความร่วมมือและเชื่อมั่น พยายามทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง โดยการทำงานผ่านความแตกต่าง ค้นหาและแก้ปัญหาซึ่งทุกคนได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

⁷⁷ John R. Schermerhorn , James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, 2007), 436-437.



แผนภูมิที่ 8 ทักษะ 5 ประการในการจัดการความขัดแย้ง (five ways to manage conflict)

ที่มา: John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, 2007), 436-437.

การจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ จะถูกคัดเลือกเพื่อนำมาใช้อย่างระมัดระวังและความต้องการในสถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละครั้งที่ไม่ซ้ำกัน โดยต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงหรือการปรองดองจะทำให้เกิดความขัดแย้งแบบ แพ้ – แพ้ ไม่มีใครประสบความสำเร็จตามความปรารถนาอย่างแท้จริงและภายใต้เหตุผลก็ยังคงได้รับผลกระทบจากความขัดแย้ง แม้ว่าความขัดแย้งแบบ แพ้- แพ้ อาจจะคงปรากฏอยู่หรืออาจจะหายไปชั่วขณะหนึ่งมันมีแนวโน้มที่จะกลับมาอีกในอนาคต การหลีกเลี่ยงคือรูปแบบของการไม่สนใจแบบปิด

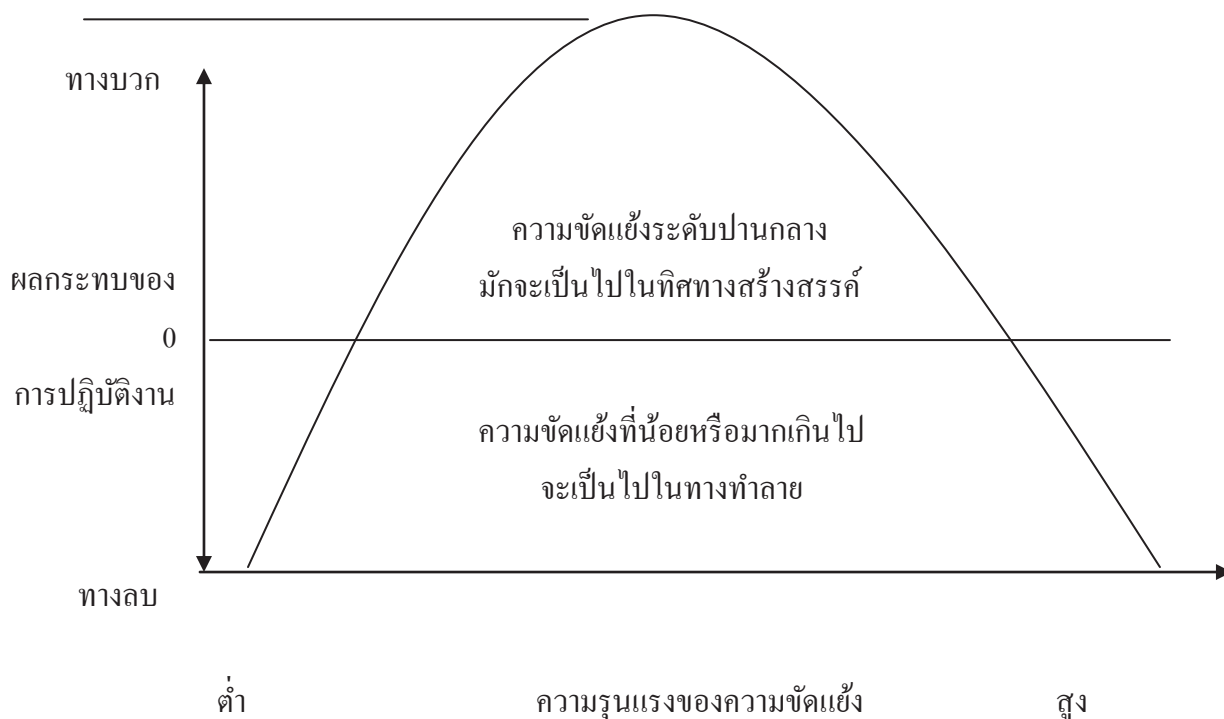
สุด ทุกคนถอนตัวและแก้มองว่าความขัดแย้ง ไม่มีอยู่จริง ไม่ได้ เพียงหวังว่ามันจะจากไปอย่างง่ายดาย การปรองดองแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างลดลงและเน้นที่ความคล้ายกันและความเห็นด้วย การอยู่ร่วมกันอย่างสันติผ่านการตระหนักรู้ของความสนใจร่วมกันคือเป้าหมาย ในความเป็นจริงความราบรื่นอาจจะเป็นการเพิกเฉยแก่นที่แท้จริงของความขัดแย้ง

การแข่งขันและการประนีประนอม มีแนวโน้มที่จะสร้างความขัดแย้งแบบ ชนะ –แพ้ แต่ละฝ่ายพยายามที่จะได้รับการเสียสละจากคนอื่น ในกรณีสุดขีด ฝ่ายหนึ่งจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองปรารถนาอย่างสมบูรณ์และกันอีกฝ่ายออกไปจากความปรารถนาของเขา เพราะวิธีแบบ แพ้ –ชนะนั้นล้มเหลวปัญหาที่แท้จริงของความขัดแย้งยังคงอยู่ ความขัดแย้งในอนาคตแบบเดียวกันหรือคล้ายกันมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ในการแข่งขันฝ่ายที่ชนะผู้ซึ่งมีทักษะที่เหนือกว่าหรือการครอบงำทันทีให้ยอมรับความปรารถนาของเขาโดยบังคับคนอื่น นอกจากนี้ยังเกิดขึ้นในรูปแบบของการใช้อำนาจสั่ง ที่สามารถบังคับให้สามารถทำได้โดยผู้บังคับบัญชาที่มีระดับที่สูงกว่าเพียงสิ่งวิธีแก้แค้นลูกน้อง การประนีประนอมเกิดขึ้นเมื่อแลกเปลี่ยน แต่ละฝ่ายต้องยอมให้อีกฝ่ายรับสิ่งที่มีคุณค่า แต่เพราะแต่ละฝ่ายต้องยอมเสียบางสิ่ง ต้นตอของความขัดแย้งก็จะก่อตัวขึ้นอีกในอนาคต

การร่วมมือ เป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริงพยายามที่จะไกล่เกลี่ยความแตกต่างพื้นฐานและมักจะเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด มันคือรูปแบบของความขัดแย้งแบบ ชนะ – ชนะ ประเด็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้รับการแก้ไขเพื่อประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน นี่คือการประสบความสำเร็จโดยการเผชิญกับปัญหาและผ่านไปด้วยความเต็มใจ ของทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตระหนักรู้ว่าบางสิ่งผิดและต้องการความสนใจ สถานการณ์ ชนะ – ชนะ ได้ถูกสร้างขึ้นโดยการกำจัดสาเหตุของความขัดแย้ง ทุกปัญหาที่เกี่ยวข้องถูกยกขึ้นมาและอภิปรายอย่างเปิดเผย รูปแบบ ชนะ-ชนะ ถูกนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด

ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์และไม่เกิดประโยชน์ (functional and dysfunctional conflicts)

ความขัดแย้งในองค์การสามารถทำให้เกิดความเสียหายได้ทั่วกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงและกับบุคคลอื่นที่ได้รับผลจากความขัดแย้งนั้น การทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เพื่อนร่วมงาน 2 คนขัดแย้งกันตลอดเวลา นั้นย่อมเป็นบรรยากาศที่น่าอึดอัด แผนภูมิที่ 9 แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างถึงความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และความขัดแย้งที่เป็นไปในทางทำลาย



แผนภูมิที่ 9 ความแตกต่างของความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และความขัดแย้งที่เป็นไปในทางทำลาย

ที่มา : John R. Schermerhorn , James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2007), 435.

ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ (functional conflict)

หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่าความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (constructive conflict) จะก่อให้เกิดผลทางบวกกับตัวบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กร ในแง่บวกความขัดแย้งจะนำปัญหาที่สำคัญๆ ให้ปรากฏออกมา จะทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างระมัดระวังและจะทำให้เกิดความแน่ใจว่าการกระทำต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังทำให้มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจมากขึ้น การเกิดความคิดสร้างสรรค์จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มคนและองค์กรพัฒนาขึ้น ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาได้

ความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (dysfunctional conflict)

หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า ความขัดแย้งในทางทำลาย (destructive conflict) จะก่อให้เกิดผลเสียหายกับบุคคล กลุ่มคน และองค์การ จะทำให้พลังในการทำงานลดลงและทำให้กลุ่มคนขาดความสามัคคีและทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และในส่วนรวมจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางลบ ตัวอย่างเช่นเมื่อพนักงาน 2 คนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคล ความขัดแย้งทางอารมณ์ที่เป็นไปในทางทำลาย (a destructive emotional) หรือเมื่อสมาชิกในคณะกรรมการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เพราะว่าพวกเขาตกลงกันในเป้าหมายของกลุ่มไม่ได้ ความขัดแย้งที่เป็นไปในทางทำลายจะทำให้ผลงานและความพอใจในงานลดลง แต่อัตราการขาดงานและการเปลี่ยนงานเพิ่มขึ้น ผู้จัดการจะต้องคอยสังเกตความขัดแย้งในแบบทำลายตลอดเวลา และหาทางรับมือโดยเร็วเพื่อป้องกันและกำจัดความขัดแย้งดังกล่าว หรืออย่างน้อยที่สุดเพื่อจะลดการเสียประโยชน์ได้⁷⁸

การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson)

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson) ได้เสนอแบบพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบดังนี้คือ

1. **ลักษณะแบบเต่า (ถอนตัว-หดตัว)** มีลักษณะหลักหนีความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีและหลีกเลี่ยงผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวังและมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า

2. **ลักษณะแบบฉลาม (บังคับ-ชอบใช้กำลัง)** มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้ามโดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใดๆ มีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เอาชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และลักษณะแบบฉลามต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบ

⁷⁸ วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์, 2551), 337-339.

ความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสมและความล้มเหลว ลักษณะปลาดลามจะพยายามเอาชนะด้วยการ โจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

1. **ลักษณะแบบตุ๊กตาหมี** (สัมพันธภาพราบรื่น) ต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับและชอบพอ และเชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะกระเทือนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ จึงใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

2. **ลักษณะแบบจิ้งจอก** (ประนีประนอม แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้จะแสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

3. **ลักษณะแบบนกฮูก** (เผชิญหน้ากัน สุขุม) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลสองฝ่าย พยายามที่ถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ลักษณะนกฮูกจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว⁷⁹

ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทำให้ทราบว่าความขัดแย้งมีทั้งโทษและประโยชน์ต่อทั้งบุคคลและองค์กร

ได้มีผู้รู้กล่าวถึงไว้ดังต่อไปนี้ กอร์ตเนอร์ (Gortner) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูง ทำให้ได้รับผลกำไรน้อยลง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่พอใจสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงานทำให้องค์กรต้องเพิ่มเงินรางวัลหรือค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ทำงานจำนวนสูงขึ้น นอกจากนั้นความขัดแย้ง ยังเป็นผลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างแผนกต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ และกระทบกระเทือนต่อผลผลิตขององค์กร

⁷⁹ W. D. Johnson and P. F. Johnson, Joining Together: Group theory and group skills, 3rd ed. (New Brunswick: Prentice-Hall, 1987), 272.

2. ความขัดแย้งสร้างความแตกแยกกันระหว่างสมาชิก ทำให้มีการแสวงหากลวิธีต่างๆ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่สนับสนุนการต่อสู้ของตน

3. เมื่อความขัดแย้งมีผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและเสถียรภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรก็มีอุปสรรค มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ มากขึ้น ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรก็เป็นไปได้ยาก เพราะความขัดแย้ง ทำให้สมาชิกไม่สนใจในการศึกษาค้นคว้า องค์กรจึงยากต่อการเปลี่ยนแปลง⁸⁰

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ประมวลสรุปผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ 13 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
9. ทำลายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดความเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิต หรือแม้แต่ชีวิต
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”

⁸⁰Harold F. Gortner, Administration in the Public Sector (New York: Wiley, 1967), 205-207. อ้างถึงใน สิทธิพงศ์ สิทธิขจร, การจัดการความขัดแย้ง (กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2535), 9-10.

13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและทนร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์กรนั้น⁸¹

โคเซอร์ (Coser) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีประโยชน์ไว้ว่า

1. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม และถ้ารักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มไว้ได้แล้วก็จะมียุคมการณ์ มีหลักการของกลุ่มเอง
2. ความขัดแย้งช่วยรักษาสัมพันธในหมู่คณะให้คงอยู่ต่อไปเป็นการแสดงออกเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด ถ้าสมาชิกในกลุ่ม มีความสนิทสนมกันมากก็จะโต้กันแรงๆ โดยไม่เกรงใจ
3. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกำหนดกฎเกณฑ์ หรือบรรทัดฐานต่างๆ ให้เหมาะสมกับกาลสมัย
4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการคบค้าสมาคม และการรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. ความขัดแย้งทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจ และรักษาดุลอำนาจไว้
6. ความขัดแย้งทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวและสมานสามัคคีกัน⁸²

การไถ่เกลี่ยและการเจรจาต่อรอง

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงเนื่องจากการทำงานร่วมกันสามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารโดยทั่วไปมักมองว่าความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องที่ไม่ควรเกิดขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่ไม่สร้างสรรค์และอาจนำมาซึ่งความเสียหายแก่องค์กรได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ถ้าองค์กรได้แบ่งสรรเวลา พละกำลัง และทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างทันที่ทันใดและมีประสิทธิภาพ โอกาสที่จะป้องกันความขัดแย้งไม่ให้ลุกลามหรือกลายเป็นความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ก็มีมากยิ่งขึ้น

การไถ่เกลี่ยเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเพียงพอที่จะทำให้ทุกฝ่ายสามารถสื่อสารกันได้อย่างเปิดเผยและจริงใจ นอกจากนี้การไถ่เกลี่ยยังก่อให้เกิดกระบวนการที่กระตุ้นให้ทุกฝ่ายได้ระบุถึงความต้องการและร่วมกันพิจารณา รวมถึงอภิปรายถึงความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตของฝ่ายตนและฝ่ายตรงกันข้าม

⁸¹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ (กรุงเทพฯ: ตะเกียง, 2534), 20-21.

⁸² Lewis A. Coser, "The Function of Social Conflict" อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2546), 165.

การไกล่เกลี่ยมุ่งเน้นให้ฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งระหว่างกันเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ (win-win approach) ซึ่งผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) จะมีหน้าที่เพียงแต่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ทั้งสองฝ่ายที่เกิดกรณีพิพาทหรือข้อโต้แย้งเท่านั้น โดยไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง⁸³

การเจรจาต่อรอง (negotiation) เป็นการใช้อำนาจจากการต่อรองอย่างเป็นทางการ เพื่อการยอมรับและความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอ หรือเป็นการประชุมเพื่อค้นหาข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกันได้ หรือเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจร่วมกันเมื่อแต่ละฝ่ายมีความพึงพอใจและความต้องการที่แตกต่างกัน การเจรจาต่อรองเป็นการกำหนดสิ่งสำคัญในงานซึ่งความไม่เห็นพ้องต้องกันเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เกี่ยวกับเรื่องอัตราค่าจ้าง วัตถุประสงค์ในงานการประเมินการทำงาน การมอบหมายงานและตารางการปฏิบัติงาน ท่าเลที่ตั้งในงาน และอื่นๆ เป้าหมายสำคัญ 3 ประการในการเจรจาต่อรองคือ

1. เป้าหมายด้านเนื้อหา (substance goals) จะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของประเด็นทางด้านเนื้อหา (content issues) ภายใต้การเจรจาต่อรอง ตัวอย่างเช่น การเจรจาต่อรองจำนวนค่าจ้างแรงงานที่ถูกจ้างควรจะได้รับ เป็นต้น
2. เป้าหมายด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดี (relationship goals) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเจรจาต่อรอง และสถานการณ์ที่จะต้องแสดงถึงความสามารถที่จะทำงานกับอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าจะมีการสรุปกระบวนการ
3. การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิผล (effective negotiation) จะเกิดขึ้นเมื่อประเด็นด้านเนื้อหา (substance issues) ได้รับการแก้ปัญหา และความสัมพันธ์ในการทำงานได้รับการธำรงรักษาไว้และมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความสนใจและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งดีขึ้นสำหรับทุกฝ่าย

การกำหนดสถานการณ์ในองค์การเพื่อการเจรจาต่อรอง (organizational settings for negotiation) ผู้บริหารและผู้นำทีมจะต้องมีการจัดเตรียมการมีส่วนร่วมในการกำหนดการตัดสินใจ 4 ประการคือ

1. การเจรจาต่อรองสองฝ่าย (two-party negotiation) ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการเจรจาท่องกับอีกฝ่ายหนึ่งโดยตรง
2. การเจรจาต่อรองกลุ่ม (group negotiation) ซึ่งผู้บริหารจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือ

⁸³ ชัยเชษฐ พรหมศรี, การจัดการความขัดแย้งในองค์กร (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 83-84.

กลุ่มโดยสมาชิกจะมีการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้การตัดสินใจร่วมกัน

3. การเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่ม (intergroup negotiation) ซึ่งผู้บริหารจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีการเจรจาต่อรองกับอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้เกิดการตัดสินใจในการแก้ปัญหาหรือสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อทั้งสองฝ่าย

4. การเจรจาต่อรองตามสถานการณ์ (constituency negotiation) ซึ่งผู้บริหารจะมีความเกี่ยวข้องกันในการเจรจาต่อรองกับบุคคลอื่น ซึ่งแต่ละฝ่ายนั้นจะมีการนำเสนอสถานการณ์ที่กว้างขึ้น ตัวอย่างที่ใช้กันมากคือการเจรจาต่อรองซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแทนของฝ่ายบริหารและแรงงานในการตกลงร่วมมือกัน

กลยุทธ์ที่จะใช้ในการเจรจาต่อรองจะต้องมีอิทธิพลสำคัญกับผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย

1. การเจรจาต่อรองแบบกระจาย (distributive negotiation) จะมุ่งที่ตำแหน่งซึ่งมีผลประโยชน์ร่วมกัน โดยแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะพยายามที่จะเรียกร้องสิทธิในสัดส่วนของผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น

2. การเจรจาต่อรองแบบประสมประสาน (integrative negotiation) จะมุ่งที่ประเด็นศีลธรรม ซึ่งแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะพยายามที่จะขยายส่วนต่างๆ ให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นมากกว่าที่จะเรียกร้องสิทธิในผลประโยชน์ของส่วนนั้นๆ⁸⁴

ขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

1. การนำเข้าสู่โต๊ะเจรจา (convening process)

บางครั้งคู่เจรจาอาจจะยังไม่แน่ใจว่าควรจะมาเจรจาหรือไม่ หรือยังมีความเชื่อเดิมๆว่า การเจรจาไกล่เกลี่ยคือ การเกลี้ยกล่อม จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการในขั้นตอนแรกนี้คือ

1.1 สร้างความเข้าใจในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

คนกลางที่ได้รับมอบหมายจะต้องทำความเข้าใจให้คู่กรณีเข้าใจหลักการและกระบวนการโดยละเอียดว่า

1.1.1 การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเป็นกระบวนการที่คู่กรณีสมัครใจเข้าร่วมและก็สามารถจะสมัครใจ ถอนตัว จากการเจรจาเมื่อไหร่ก็ได้ หากเห็นว่ากระบวนการเจรจาไม่เป็นไปตามหลักการ

1.1.2 การตัดสินใจเป็นเรื่องของคู่เจรจาที่จะร่วมกันหาทางออก

⁸⁴ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior): แบบทดสอบและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2548), 303-304.

1.1.3 กระบวนการเจรจาจะใช้วิธีการ “สานเสวนา” หรือ dialogue ไม่ใช่โต้เถียง หรือ Debate มีจุดมุ่งหมายที่จะมา “ร่วมมือ” กันไม่ใช่กระบวนการมาเอาแพ้เอาชนะกัน

1.1.4 กระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการเจรจาจะเป็นการใช้ภาษาที่สุภาพและจะใช้หลักการฟังอย่างตั้งใจ (active listening skill) ไม่มีการชี้หน้าด่ากัน ไม่ใช่ฟังเพื่อหาช่องโหว่ของอีกฝ่าย แต่ฟังเพื่อจะทำความเข้าใจประเด็นและความรู้สึกของทุกฝ่าย

1.1.1 ข้อยุติของการเจรจาใกล้เคียงคนกลางของคู่เจรจาไม่ใช่กระบวนการตัดสินใจโดยการยกมือโหวตหรือเสียงข้างมาก (majority rule) เช่นที่เราเคยรู้จักกัน แต่จะใช้วิธีการแสวงหาฉันทามติร่วมกันเป็นการหาทางออกที่ค่อยๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และตกลงกัน โดยความเห็นพ้องต้องกันโดยสมัครใจ โดยมีผลที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ

1.2 ให้ความรู้และความเข้าใจถึงข้อดีข้อด้อยของการเจรจาและไม่เจรจา

ฟิชเชอร์ และ ยูรี (Fisher and Ury) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เสนอให้ใช้กระบวนการเจรจาให้ความรู้แก่คู่กรณีว่า หากไม่มาเจรจากาหาข้อตกลง คู่กรณีจะทำอะไรได้ทีที่ดีว่าดีที่สุด นั่นคือ สิ่งที่ต้องการแก้ปัญหาคความขัดแย้งรู้จักกันว่า “BATNA” หรือ Best Alternative To a Negotiated Agreement หรือ อาจใช้ในภาษาไทยว่า “ทดตก” หรือทางเลือกที่ดีที่สุดแทนการตกลงจากการเจรจาใกล้เคียงหรือถ้าไม่มาเจรจาทำอะไรทีที่ดีว่าดีที่สุดของแต่ละฝ่าย ฝ่ายคัดค้านก็อาจจะบอกว่า ก็เดินขบวนประท้วง วางกำลังไม่ให้สร้าง ไม่ให้ใช้ ฝ่ายสนับสนุนหรือผู้พัฒนาหรือผู้ทำโครงการก็อาจจะบอกว่าก็เดินหน้าสร้างไป หากำลังตำรวจมาคุ้มกัน คนกลางก็ต้องถามทั้งสองฝ่ายในลักษณะให้ความรู้ว่า โดยการเตือนแต่อย่างขู่ๆ ว่า ทำไมไม่หันหน้ามาร่วมเจรจาละ ไปทำอย่างทีแต่ละฝ่ายคิดว่าดีกว่าหรือดีที่สุดทีสุดนั้น ดีจริงหรือ เหนื่อยยากไหม เสียเวลาไหม เสียเงินเสียทองไหม จะชนะหรือ เมื่อไหร่จะจบ ถ้าหันมาพูดคุยกันให้ได้ผลเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายไม่ดีกว่าหรือ จะได้หาทางออกทีทุกฝ่ายพึงพอใจร่วมกัน

1.3 โจทย์ของการเจรจาใกล้เคียงคนกลาง

โจทย์ของการเจรจากงจำเป็นต้องเปลี่ยน เช่น กรณีความขัดแย้งการสร้างที่ตั้งศูนย์ขยะชุมชน แทนที่จะมาเจรจาใกล้เคียงเพื่อให้สามารถใช้สถานที่ในการตั้งศูนย์ฯ นั้นให้ได้หรือไม่ได้ในการเป็นศูนย์ขยะซึ่งก็จะกลายเป็นการเจรจาโดยยึดจุดยืน (position-based negotiation) ซึ่งก็ยังไม่สามารถหาทางออกได้หรือคงไม่ยอมมาเจรจา โจทย์ต้องเปลี่ยนไปว่า สถานที่สร้างแล้วนี้เมื่อสร้างมาแล้วจะดำเนินการอย่างไรต่อไป เพื่อประโยชน์ของชุมชนและของทางราชการ ผลจะออกมาอย่างไรก็ต้องเป็นทางออกทีทุกฝ่ายพึงพอใจเพื่อเป้าหมายหรือประโยชน์สูงสุดของส่วนรวม การเจรจาดังกล่าวเรียกว่า การเจรจาโดยยึดประโยชน์ร่วม (interest-based negotiation)

2. การเตรียมตัวคู่เจรจา

ในบางครั้งการเตรียมตัวลงรายละเอียด ดังที่กล่าวมาอาจจะต้องใช้เวลาพอสมควร การเตรียมตัวมีความสำคัญและมีหลักการ ในที่นี้จะอธิบายถึงการเตรียมตัว กรณีเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ในความขัดแย้งศูนย์กำจัดมูลฝอยชุมชนที่อาจใช้การเตรียมตัวอย่างสั้นๆ ได้โดยใช้แบบฟอร์มหน้าเดียวในการดำเนินการ ซึ่งจะเป็นแบบฟอร์มในการเตรียมตัวแบบง่าย โดยระบุถึงความต้องการของคนที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน

1. การนัดหมายสถานที่

เมื่อตกลงว่าจะมาร่วมเจรจากันแล้วและได้มีการเตรียมตัวกันทุกฝ่ายแล้ว ก็จะต้องนัดหมายวันเวลาให้แน่นอนเป็นการล่วงหน้า ควรเป็นวันและเวลาที่คู่เจรจาหลักทุกฝ่ายว่างพร้อมๆกัน และรวมทั้งผู้ดำเนินการเจรจาไกล่เกลี่ย ส่วนสถานที่ที่ควรจะเป็นสถานที่ที่เป็นกลาง มีห้องประชุมขนาดพอเหมาะ ถ้าเป็นการเจรจากับคู่กรณีที่มีเพียงฝ่ายละหนึ่งคน หรือไม่ได้เป็นกลุ่มใหญ่ก็อาจจะใช้ห้องไม่ใหญ่นัก แต่ถ้าเป็นการเจรจาที่มีหลายฝ่ายและมีตัวแทนที่เป็นหลักฝ่ายละหลายๆคนก็จำเป็นต้องใช้ห้องประชุมขนาดใหญ่ขึ้นมา แต่ควรเป็นห้องประชุมที่มีพื้นที่ระดับเดียวกันที่ไม่ใช่ห้องประชุมแบบมีเวทีฟังบรรยาย

การจัดโต๊ะเจรจาควรจะใช้โต๊ะกลมขนาดพอเหมาะ ถ้าเป็นการเจรจาฝ่ายละ 5-10 คน รวมผู้เจรจาหลักรวมกันอาจจะถึง 15-20 คน ก็อาจใช้โต๊ะเล็กๆ ต่อเข้าเป็นวงกลม เหตุที่ต้องจัดโต๊ะเป็นวงกลมเพื่อให้มีความรู้สึกเท่าเทียมกัน และสามารถที่จะมองเห็นหน้ากันทุกคน เพราะถ้าเป็นโต๊ะสี่เหลี่ยมผืนผ้า ผู้ที่นั่งหัวโต๊ะจะมีความรู้สึกเป็นประธานที่มีอำนาจเหนือกว่า หลักของความเท่าเทียมกันในการเจรจาอีกอย่างก็คือการที่จะรู้ในข้อมูลที่ไม่แตกต่างกัน

ในกรณีการเจรจาไกล่เกลี่ยระหว่างเพื่อน หรือ peer mediation อาจจะขึ้นพูดกันโดยแยกจากกลุ่มคนอื่นที่อาจมาฟังดู เอาเฉพาะคู่กรณีมาคุยกัน หรือถ้าเป็นเรื่องยาวก็ใช้วิธีนั่งคุยกันในห้องที่สงบเงียบ

การเริ่มเจรจา

เมื่อได้ตกลงสถานที่ และเวลาที่จะเจรจानัดหมายมีคนกลางแล้วรวมทั้งได้มีการเตรียมตัวก่อนการเจรจา เช่น เป็นห้องประชุมที่ไม่มีเสียงรบกวน มีโต๊ะที่จัดเป็นวงกลม (round table) แล้วก็ดำเนินการขั้นตอนแรกสุด คือ คนกลางกล่าวเปิดการเจรจาพูดถึงเป้าหมายของการมาเจรจาร่วมกัน โดยใช้วิธีการสานเสวนา (dialogue) ไม่ใช่วิธีการโต้เถียง (debate) การหาข้อยุติก็จะใช้กระบวนการสร้างฉันทามติ (consensus) ร่วมกัน จากนั้นก็ร่วมกันวางกรอบกติกาของการเจรจา (ground rules)

2. ขั้นตอนการเจรจาโดยยึดประโยชน์ร่วม

เมื่อเรากำหนดกฎกติกาเป็นที่ยอมรับแล้ว เราก็จะมาดูถึงขั้นตอนในการเจรจา ซึ่งมีลำดับต่อเนื่องดังต่อไปนี้

2.1 พิจารณาถึงประเด็นปัญหา

โดยให้คู่เจรจาพิจารณาว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่จะต้องพิจารณาโดยยังไม่ลงรายละเอียดว่าปัญหามีเนื้อเรื่องอย่างไร ให้คู่เจรจาดตกลงในหัวข้อประเด็นทั้งหมด และให้คู่เจรจาให้ความเห็นชอบในประเด็นทั้งหมดก่อนที่เราจะคุยกันทั้งหมดก็เรื่อง

1.2 พิจารณาถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ (interest) ที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนนั้นๆ

เมื่อเริ่มเจรจาในแต่ละประเด็นแล้วเราก็จะพิจารณารายละเอียดว่าจุดยืนคู่เจรจาคืออะไร และอะไรคือผลประโยชน์ หรือความต้องการในแต่ละประเด็นย่อยๆ นั้น

4.3 สร้างทางเลือกหลายๆ ทาง

โดยแนวทาง วิธีหาทางเลือกก็คือคู่เจรจาร่วมเรียนรู้ด้วยกันและเขียนทางเลือกโดยดูจากผลประโยชน์หรือความต้องการ ความห่วงกังวล ความหวังต่างๆ ของคู่เจรจาทุกๆ ฝ่าย

4.4 เลือกเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ประเมินทางเลือก

ก่อนที่จะเราจะตัดสินใจเลือกทางเลือกใด เราควรมีมาตรฐานในการจะประเมินทางเลือกนั้นๆ ว่า “อย่างไร” จึงจะเป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย หรือทุกๆ ฝ่าย ก็ให้พิจารณากำหนดเกณฑ์ออกมาร่วมกันก่อนจะตัดสินใจเลือก

4.5 ประเมินทางเลือกโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน

เมื่อได้เกณฑ์มาตรฐานแล้วเราจึงใช้เกณฑ์นั้นๆ ในการประเมินให้เกิดความยุติธรรมจากทุกๆ ทางเลือก แล้วจึงเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่ทุกฝ่ายพึงพอใจร่วมกัน

4.6 พัฒนาหาข้อยุติและบันทึกลงลายลักษณ์อักษร

เมื่อเราสามารถหาทางเลือกได้แล้ว เราจะต้องเอาทางเลือกมาปรับให้ตรงกันที่สุดก่อนจะถือเป็นข้อยุติ แล้วบันทึกลงนามร่วมกัน⁸⁵

⁸⁵ วันชัย วัฒนศัพท์ และรัตนภรณ์ วัฒนศัพท์, การแก้ปัญหาคัดแย้งในสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2552), 121-130.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตั้งอยู่ที่บริเวณวัดพระประโทณเจติย์ ถนนเพชรเกษม ตำบลพระประโทณ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาในเขตอำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน และอำเภอดอนตูม เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเอกภาพในการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีการแบ่งส่วนราชการภายในตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศ.ศ.2553 ที่สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งส่วนราชการตามโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
6. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
7. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
8. หน่วยตรวจสอบภายใน
9. ศูนย์สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยี

(e-Automation Office & Technology Center : e – AOTC)⁸⁶

⁸⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555”, เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2555, 1.

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 หน่วยบริหารและสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานสู่สากล

พันธกิจ

ส่งเสริมสนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความสำนึกในความเป็นชาติไทย และพัฒนาระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่ระดับสากลโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่สากล
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนทั้งปกติ พิการ ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี ตามสิทธิอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ

การศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

หลักการ

1. มุ่งสนับสนุนการทำงานลงสู่ระดับห้องเรียนและสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยเน้นระบบการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงการนิเทศ ช่วยเหลือ ติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษาเป็นรายโรงเรียนและการแก้ไขการทำงานของสถานศึกษาหากไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้ภายใต้การดูแลขององค์กรคณะบุคคลและความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. มุ่งพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลผลการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นฐานการพัฒนา

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตัดสินใจดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายที่ส่วนกลางกำหนด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคผลงาน (creation) และการมีส่วนร่วมของชุมชน เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสังคมทุกภาคส่วนอย่างกว้างขวาง

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งเน้นการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา นำมาซึ่งผลลัพธ์ทางการศึกษา

5. หน่วยงานทุกระดับบูรณาการการจัดการศึกษา และการใช้ทรัพยากรกับหน่วยงานอื่น ๆ ตลอดจนเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันทางสังคม โดยเฉพาะสถาบันครอบครัว

จุดเน้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5

2. การเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ

3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน

4. เพิ่มศักยภาพนักเรียนด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี

5. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติไทย

6. สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจาก การประเมินคุณภาพภายนอก ตลอดจนการพัฒนาสถานศึกษาในพื้นที่ชนบท โรงเรียนขยายโอกาส การศึกษา และโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
7. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึง โอกาสทางการศึกษา อย่างทั่วถึง ลดอัตราการออกกลางคัน ศึกษาต่อและประกอบอาชีพ
8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
9. นักเรียน ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและสังคมพหุวัฒนธรรม
10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
11. นักเรียนมีทักษะชีวิตในการรับมือกับสถานการณ์และภัยพิบัติต่าง ๆ⁸⁷

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้รับผิดชอบการจัดการศึกษา ภาคบังคับและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสถานศึกษาเอกชน รวมทั้งประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาสถานศึกษาสังกัดอื่นในเขตอำเภอเมืองนครปฐม อำเภอ กำแพงแสน และอำเภอดอนตูม ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาดังตารางที่ 2-4 ต่อไปนี้⁸⁸

⁸⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, “รายงานการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554”, เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 6/2554, 17-18.

⁸⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, “แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2555”, เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2555, 5.

ตารางที่ 1 จำนวนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ระดับที่จัดการศึกษา	จำนวนสถานศึกษา
ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6	109
ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3	19
รวม	128

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555”, เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2555, 5.

ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน

ระดับที่จัดการศึกษา	จำนวนสถานศึกษา
ระดับอนุบาล	4
ระดับอนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6	11
ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3	1
ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6	2
ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ปวช.	1
ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6	1
ระดับ ปวช.	1
ระดับ ปวช. ถึง ปวส.	2
รวม	23

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555”, เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2555, 5.

ตารางที่ 3 จำนวนสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ

สังกัด	จำนวนสถานศึกษา
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	9
สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ	1
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	3
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	
มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน	4
โรงเรียนสาธิต	5
รวม	22

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555”, เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2555, 5.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ณรงค์ กิ่งน้อย ได้ศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้และแบบที่ใช้น้อยที่สุด คือ แบบการเอาชนะ 2) ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ในระดับปานกลาง แบบการเอาชนะในระดับต่ำ แบบการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงใช้อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารเพศชายใช้อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ที่มี เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนและวุฒิทางการบริหาร ที่แตกต่างกัน พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน⁸⁹

พรศักดิ์ บุญยัง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความท้อแท้ในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง จำนวน 346 คน ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความท้อแท้ในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการถอนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ในการทำงาน แบบการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนแบบการกลบเกลื่อน แบบการประนีประนอม และแบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และการ

⁸⁹ณรงค์ กิ่งน้อย, “ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545), บทคัดย่อ.

สูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน⁹⁰

รังสรรค์ เหมันต์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ⁹¹

จุฑามาศ รุจิรตานนท์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า 1) สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพของสถานศึกษา เมื่อศึกษาเป็นรายข้อย่อย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัยใจคอ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านของสภาพของสถานศึกษา คือ การให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะกลุ่มหรือบุคคล 2) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับคือ วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยง 3) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในวิธีการ

⁹⁰ พรศักดิ์ บุญยัง, “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความท้อแท้ในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2546), บทคัดย่อ.

⁹¹ รังสรรค์ เหมันต์, “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

จัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน⁹²

เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวมจำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอนพบว่าเมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการประนีประนอม ส่วนการเอาชนะ ผู้บริหารเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย 2) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวมจำแนกตามตำแหน่งและประเภทวิชาที่เปิดสอนพบว่าเมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ ซึ่งเป็นพฤติกรรมในกลุ่มต่ำ ส่วนการร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มปานกลาง สำหรับวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการยอมให้ พบว่าในภาพรวม หัวหน้าคณะ – หัวหน้าแผนก และโรงเรียนที่เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยการยอมให้ อยู่ในกลุ่มปานกลาง ยกเว้นอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาเดียว เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ มีพฤติกรรมอยู่ในกลุ่มสูง⁹³

สมพร เมืองแป้น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนโดยรวมไม่แตกต่างกัน สถานศึกษาต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่

⁹² จุฑามาศ รุจิรตานนท์, “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2547), บทคัดย่อ.

⁹³ เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2548), บทคัดย่อ.

การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิต มีความคุ้มค่าตามตัวชี้วัดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ในส่วนของสถานศึกษาเอกชนจะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกับสถานศึกษาภาครัฐ สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมด้วยความพึงพอใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน⁹⁴

นริศร กรุงกาญจนา ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 พบว่า การจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ด้านสัมพันธภาพ การเผชิญหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนการถอนตัว การประนีประนอมและการใช้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างทีม ส่วนการตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการเผชิญหน้าและการประนีประนอมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวม โดยที่การประนีประนอมส่งผลผกผันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁹⁵

กัลยรัตน์ เมืองสง ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะ

⁹⁴ สมพร เมืองแป้น, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 163.

⁹⁵ นริศร กรุงกาญจนา, “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

องค์ประกอบต่างๆของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา และกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์กำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาลี้คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรกคือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ⁹⁶

จิตติมา จานงค์เลิศ ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1) ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และบรรยากาศองค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสถิติที่ระดับ .05 และ 3) บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ใน

⁹⁶ กัลยรัตน์ เมืองสง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ.

ระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁷

เชวงศักดิ์ พุกษเทเวศ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และองค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 12 องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 116 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร 71 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 35 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 10 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบเรียงลำดับตามน้ำหนักจากมากไปน้อยได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร และองค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมติฐาน การวิจัยผลการทดสอบพบว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติ⁹⁸

ศุภากร เมฆขยาย ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมเป็นแบบพัฒนา ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความ

⁹⁷ จูติมา จานงค์เลิศ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรดาภาศองค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

⁹⁸ เชวงศักดิ์ พุกษเทเวศ , “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), บทคัดย่อ.

ขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า แบบผู้นำทั้ง 8 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยง แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้⁹⁹

พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณันท์ ได้ศึกษาเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม พบว่าองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) การบริหารองค์กร ส่วนรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย¹⁰⁰

สุภัทรา นุชสาย ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ การร่วมมือและการยอมให้ ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กัน

⁹⁹ สุภากร เมฆขยา, “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁰⁰ พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณันท์ , “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ.

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน¹⁰¹

งานวิจัยในต่างประเทศ

จอห์นสัน และโชลส์ (Johnson and Scholes) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้ไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร¹⁰²

พรีดี้, แกลตเตอร์ และไวส์ (Preedy, Glatter and Wise) ศึกษาเรื่องราวของผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ได้รับความสนใจ เป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้า ทั้งในระยะกลาง และระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการคือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัย

¹⁰¹ สุภัทรา นุชสาย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 115.

¹⁰² G. Johnson, and K. Scholes, *Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy*, 6th ed. (London: Prentice-Hall, 2003)

การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ¹⁰³

กรีนเบิร์ก - วอลท์ และ โรเบิร์ตสัน (Greenberg-Walt & Robertson) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “The evolving role of executive leadership” วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคตประกอบด้วย 14 สมรรถนะได้แก่ 1) มีความคิดกว้างไกล 2) สามารถคาดการณ์บริบทและสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า 3) สามารถเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันคิดค้นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจ 5) เข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ 6) มีทักษะการสร้างทีมและสร้างเครือข่าย 7) มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 8) สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจคิดค้นนวัตกรรม 9) สามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้ให้บริการ 10) สามารถพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน 11) มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความรอบรู้ 12) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา 14) มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง¹⁰⁴

โคเรีย (Correia) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจความขัดแย้งในทีมงาน กรณีศึกษา ความช่วยเหลือต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยีในสิ่งแวดล้อมที่มีความสมบูรณ์ในการจัดการความขัดแย้งพบว่า ความขัดแย้งเบื้องต้นเกิดขึ้นจากบุคคล หรือเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และต่อด้วยงานเป็นลำดับต่อไป ปรากฏว่าความขัดแย้งของประเภทของงาน ซึ่งมีประโยชน์ต่องานกลุ่มอย่างมาก ข้อมูลที่จัดทำด้วยตนเองแสดงถึงองค์ประกอบในการจัดการความขัดแย้งที่นำมาใช้ แต่การสังเกตโดยตรงและการวิเคราะห์ทางอีเมล ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าทีมงานต่างๆ ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน สิ่งที่ค้นพบแสดงให้เห็นถึงเทคโนโลยีมีบทบาทในการจัดการความขัดแย้งของทีมงาน เทคโนโลยีดูเหมือนจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความขัดแย้งโดยเป็นวิถีทางในการสื่อสารขั้นพื้นฐาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างโอกาส ให้เกิดการกระทำที่มีความคิดอย่างใดก็ตามเทคโนโลยีอาจจะเพิ่มความขัดแย้งจากการเข้าใจผิด จากการขาดการสื่อสารทางคำพูด

¹⁰³ M. Preedy, R. Glatter, and C. Wise, Strategic Leadership and Educational Improvement (London: Cromwell, 2003), 1.

¹⁰⁴ Greenberg-Walt, C.L. & Robertson, A.G. The Future of Leadership (San Francisco : Jossey-Bass, 2001)

สรุปการวิจัยนี้เป็นการตีความในการทำงานอย่างมีอาชีพหรือกับทีมงานภายใต้สภาพแวดล้อมเทคโนโลยีที่มากมาย¹⁰⁵

รีด (Reid) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโดการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพไฟและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ ซัพไฟและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ(interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่างๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่างๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁰⁶

¹⁰⁵ Correia, Ana Paula. "Understanding conflict in teamwork: Contributions of a technology – rich environment to conflict management," Dissertation Abstract Indiana university, January 2006.

¹⁰⁶ Linda Reid, "The Relationship Between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State - Supported and Private Institutions of Higher Education," Dissertation in Business Administration, Nova Southeastern University, 2005.

สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นับเป็นรูปแบบภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะมีส่วนในการกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนแนวคิด และวิสัยทัศน์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากร ซึ่งค่อนข้างมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลคนทั้งในและนอกองค์กร และจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความร่วมมือและการรักษาผลประโยชน์อันสูงสุดของสถานศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของ ฮิทท์ ไอร์แลนด์ และ ฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ซึ่งกำหนดไว้ 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls) และการจัดการความขัดแย้งโดยมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ทั้ง 5 แบบ ตามแนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ซึ่งกำหนดวิธีการในการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยงหรือถอนตัว (avoidance or withdrawal) 2) การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (accommodation or smoothing) 3) การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (competition or authoritative command) 4) การประนีประนอม (compromise) 5) ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (collaboration and problem solving)

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 1 ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 1

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของฮิตต์ ไอร์แลนด์ และ ฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปอย่างมีระบบและตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการศึกษาค้นคว้าเอกสารตำรา วารสาร ข้อมูลทางสถิติ ข้อมูลสารสนเทศ บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเสนอโครงร่างงานวิจัย ขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขออนุมัติโครงร่างวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นการจัดสร้างเครื่องมือ ทดสอบเครื่องมือ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผล การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

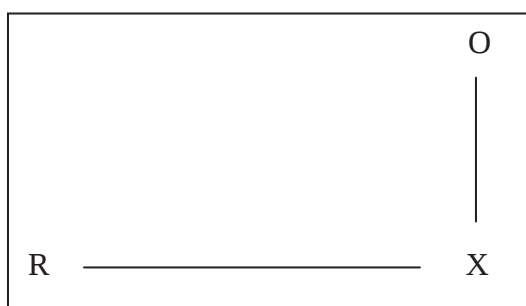
เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานการวิจัยเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยไว้ ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติวิจัยที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- | | |
|-----------|---------------------------------|
| R หมายถึง | กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม |
| X หมายถึง | ตัวแปรที่ศึกษา |
| O หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา |

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 128 โรงเรียน ประกอบด้วยสถานศึกษาในอำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน และอำเภอดอนตูม

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวน 97 โรงเรียน ได้จากการสุ่มมาจากประชากรจำนวน 128 โรงเรียน โดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰⁷ ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง 97 โรงเรียนนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการศึกษากับผู้ให้ข้อมูล (respondent) ในสถานศึกษา ซึ่งได้กำหนด โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 388 คน โดยในส่วนของผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการหรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		รวม
			ผู้บริหาร	ครู	
เมือง	51	39	78	78	156
กำแพงแสน	52	39	78	78	156
ดอนตูม	25	19	38	38	76
รวม	128	97	194	194	388

¹⁰⁷ Robert V. Krejcie and Early W. Morgan, อ้างถึงใน รวีวรรณ ชินะตระกูล, การทำงานวิจัยทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง, 2542), 111.

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่ง

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ซึ่งกำหนดไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์(determining strategic direction) (X_1)

หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2.2 การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) (X_2) หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถใช้องค์ความรู้ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คำนึง เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

2.3 สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (sustaining an effective organizational culture) (X_3) หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

2.4 มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) (X_4) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

2.5 การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (establishing balanced organizational controls) (X_5) หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับและ ผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermehorn, Hunt and Osborn) ซึ่งกำหนดวิธีการในการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ดังนี้

3.1 การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (avoidance or withdrawal) (Y_1) หมายถึง ผู้บริหารที่ไม่ร่วมมือและไม่เชื่อมั่น ลดการโต้เถียง ถอนตัวออกจากสถานการณ์ และหรือยืนกรานที่จะไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

3.2 การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (accommodation or smoothing) (Y_2) หมายถึง ผู้บริหารที่ร่วมมือแต่ไม่เชื่อมั่นที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของผู้อื่น แสดงความเรียบเฉยหรือเพิกเฉยต่อความแตกต่าง ที่จะคงไว้ซึ่งความปรองดอง

3.3 การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (competition or authoritative command) (Y_3) หมายถึง ผู้บริหารที่ไม่ร่วมมือแต่เชื่อมั่น การทำงานที่ต่อต้านกับความต้องการของอีกฝ่าย แข่งขันแบบแพ้-ชนะ และหรือการบีบบังคับโดยการใช้อำนาจ

3.4 การประนีประนอม (compromise) (Y_4) หมายถึง ผู้บริหารที่ร่วมมือและเชื่อมั่นพอประมาณ คาดหวังเพื่อจะได้รับการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแพ้หรือชนะ

3.5 ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (collaboration and problem solving) (Y_5) หมายถึง ผู้บริหารที่ร่วมมือและเชื่อมั่น พยายามทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง โดยการทำงานผ่านความแตกต่าง ค้นหาและแก้ปัญหาซึ่งทุกคนได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของจิตติมา

จำนงค์เลิศ¹⁰⁸ ประกอบด้วยข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารตามแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามขึ้นเอง ประกอบด้วยข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1) การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (avoidance or withdrawal) 2) การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (accommodation or smoothing) 3) การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (competition or authoritative command) 4) การประนีประนอม (compromise) 5) ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (collaboration and problem solving)

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale)¹⁰⁹ โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุดหรือไม่มีการปฏิบัติ	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1
ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับน้อย	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2
ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับปานกลาง	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3
ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับมาก	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4
ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

¹⁰⁸ จูติมา จำนงค์เลิศ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยบรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁰⁹ Rensis Likert, อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2531), 114–115.

ส่วนแบบสอบถามในตอนที่ 3 ข้อคำถามที่มีลักษณะในเชิงนิเสธ (Negative) คือข้อที่ 2, 3,4,8,11,12 และ 13 โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุดหรือไม่มีการปฏิบัติ	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5
ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับน้อย	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4
ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับปานกลาง	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3
ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับมาก	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2
ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้ง	
มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด	ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและรายงานการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือ โดยในตอนที่ 2 ใช้แบบสอบถามพัฒนาตามแนวคิดของอิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) สำหรับตอนที่ 3 ใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) โดยจัดสร้างขึ้นมาภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบข้อความ สำนวนภาษา ความถูกต้องและความตรงด้านเนื้อหา คือใช้วิธี IOC (Index of item – Objective Congruence) แบบสอบถามที่ใช้ได้ต้องมีค่าระหว่าง 0.60 -1.00

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน จำนวน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน รวม 32 ชุด

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้ (try out) กลับคืนมาและคำนวณหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่า .970

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการและขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและภาควิชาบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ขอความร่วมมือไปยังผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการประสานงานกับครู หรือผู้บริหารเพื่อนัดหมายในการเก็บแบบสอบถาม หรือนัดหมายเพื่อเข้าไปรับเอกสารด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถาม กลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปสำหรับสังคมศาสตร์
4. สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงนิเสธ (Negative) ใช้วิธีกำหนดค่ากลับกันกับข้อมูลเชิงนิมาน (Positive)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ใช้มัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

สำหรับการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้ง ถือว่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงใด แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹¹⁰ มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 หมายถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

¹¹⁰ John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970), 190.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) จัดทำขึ้นเพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จำนวน 97 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละ 2 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษาแต่ละ 2 คน รวมเป็น 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของอิทท์ ไฮร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) และเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 จำนวน 97 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 388 คน ได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 จำนวน 97 โรงเรียน รวม 388 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาปฏิบัติราชการ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	147	37.89
หญิง	241	62.11
รวม	388	100.00
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	24	6.19
31-40 ปี	55	14.18
41-50 ปี	64	16.49
51 ปีขึ้นไป	245	63.14
รวม	388	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	2.06
ปริญญาตรี	271	69.85
ปริญญาโท	107	27.58
ปริญญาเอก	2	0.52
รวม	388	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหารสถานศึกษา	194	50.00
ครูผู้สอน	194	50.00
รวม	388	100.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระยะเวลาปฏิบัติราชการ		
ไม่เกิน 5 ปี	45	11.60
6-10 ปี	20	5.15
11-15 ปี	19	4.90
16-20 ปี	35	9.02
21 ปีขึ้นไป	269	69.33
รวม	388	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า จากจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 388 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 62.11 ส่วนเพศชายมีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 37.89 สำหรับระดับอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 63.14 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.49 และน้อยที่สุดคือ มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.19 สำหรับระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี 271 คน คิดเป็นร้อยละ 69.85 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท 107 คน คิดเป็นร้อยละ 27.58 และน้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอก 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.52 สำหรับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครูผู้สอน จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ในจำนวนที่เท่ากัน สำหรับระยะเวลาปฏิบัติราชการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 69.33 รองลงมาคือ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60 และน้อยที่สุดคือ 11-15 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีรายละเอียดตามตารางที่ 6-11 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวม

(n = 97)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์(X_1)	4.33	0.47	มาก
2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร(X_2)	4.39	0.45	มาก
3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล(X_3)	4.32	0.47	มาก
4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม(X_4)	4.58	0.46	มากที่สุด
5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล(X_5)	4.36	0.46	มาก
รวม (X_{tot})	4.40	0.40	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.46) และระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารทรัพยากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.45) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.46) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.47) และสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.47) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.45 – 0.47 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไปในแนวทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

(n = 97)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์			
1. ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ สพฐ.	4.39	0.54	มาก
2. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	4.28	0.57	มาก
3. ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.29	0.58	มาก
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้	4.31	0.60	มาก
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้	4.31	0.60	มาก
6. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.58	มาก
รวม	4.33	0.57	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.58) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ สพฐ.

($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.54) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.58) และผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.60 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร

(n = 97)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การบริหารทรัพยากรในองค์กร			
1. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสม	4.48	0.56	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.42	0.59	มาก
3. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ คู้มค่า คู้มทุนและพร้อมใช้งาน	4.43	0.55	มาก
4. ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรจากความร่วมมือของหน่วยงานทั้งภาครัฐภาคเอกชน และชุมชนภายในท้องถิ่น	4.27	0.67	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

(n = 97)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การบริหารทรัพยากรในองค์กร			
5. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้ตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ	4.35	0.54	มาก
รวม	4.39	0.58	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชนิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ คຸ້ມຄ່າ คຸ້ມທຸນແລະພ້ອມໃຊ້ງານ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้ตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.54) และผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรจากความร่วมมือของหน่วยงานทั้งภาครัฐภาคเอกชน และชุมชนภายในท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.67)ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.67 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล

(n = 97)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล			
1. ผู้บริหารสามารถกำหนดวัฒนธรรม และค่านิยมของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก	4.20	0.57	มาก
2. ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก	4.17	0.59	มาก
3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.44	0.56	มาก
4. ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองภายในสถานศึกษา	4.41	0.59	มาก
5. ผู้บริหารสามารถเลือกรับวัฒนธรรม ค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.39	0.56	มาก
รวม	4.32	0.57	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารสามารถเลือกรับวัฒนธรรม ค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารสามารถกำหนดวัฒนธรรม และค่านิยมของ

สถานศึกษาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.57) และผู้บริหารปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.59 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

(n = 97)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม			
1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม	4.55	0.55	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	4.65	0.51	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีความรัก ความเมตตาและเอื้ออาทรเป็นที่ศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.54	0.58	มากที่สุด
4. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	4.63	0.53	มากที่สุด
5. ผู้บริหารพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ด้วยความโปร่งใส	4.54	0.59	มากที่สุด
รวม	4.58	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.51) รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารมีความรัก ความเมตตาและเอื้ออาทรเป็นที่ศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.58) และผู้บริหารพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ด้วยความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.59 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

(n = 97)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล			
1. ผู้บริหารมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม	4.36	0.58	มาก
2. ผู้บริหารสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน	4.33	0.62	มาก
3. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	4.46	0.55	มาก
4. ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด	4.32	0.57	มาก
5. ผู้บริหารพัฒนา ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.31	0.55	มาก
รวม	4.35	0.57	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 1 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชนิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.55) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารสามารถจัดอัตราค่าจ้างบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.57) และผู้บริหารพัฒนาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.62 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 1

ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 1 มีรายละเอียดตามตารางที่ 12-17 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต
1 โดยภาพรวม

(n = 97)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (Y_1)	2.98	0.33	ปานกลาง
2. การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (Y_2)	3.80	0.38	มาก
3. การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (Y_3)	3.09	0.35	ปานกลาง
4. การประนีประนอม (Y_4)	4.16	0.53	มาก
5. ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Y_5)	3.99	0.55	มาก
รวม (Y_{tot})	3.60	0.29	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} =$
3.60, S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลข
คณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประนีประนอม ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือความ
ร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.55) และการปรองดอง หรือ ความราบรื่น ($\bar{X} =$
3.80, S.D. = 0.38) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจาก
มากไปหาน้อย ดังนี้ การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = 0.35) และการ
หลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว ($\bar{X} = 2.98$, S.D. = 0.33) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.33 – 0.55
แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารไปในแนวทาง
เดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
1 ด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว

(n = 97)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว			
1. เมื่อเกิดปัญหา ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำมาสู่การทะเลาะวิวาท	4.30	0.66	มาก
2. เมื่อเกิดปัญหา ผู้บริหารมักจะเพิกเฉย เพื่อให้ปัญหาค่อยคลายตามกาลเวลา	2.51	0.56	ปานกลาง
3. เมื่อผู้บริหารตัดสินใจสั่งการแต่ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ผู้บริหารมักจะอ้างว่าเป็นการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน	2.52	0.59	ปานกลาง
4. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดอยู่เสมอ ผู้บริหารจะยื่นข้อเสนอให้ย้าย หรือลาออก มากกว่าจะลงโทษ	2.59	0.57	ปานกลาง
รวม	2.98	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 1 ด้านด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัวโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ข้อคือ เมื่อเกิดปัญหา ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำมาสู่การทะเลาะวิวาท ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.66) และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดอยู่เสมอผู้บริหารจะยื่นข้อเสนอให้ย้ายหรือลาออกมากกว่าจะลงโทษ ($\bar{X} = 2.59$, S.D. = 0.57) รองลงมาคือเมื่อผู้บริหารตัดสินใจสั่งการแต่ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยผู้บริหารมักจะอ้างว่าเป็นการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน ($\bar{X} = 2.52$, S.D. = 0.59) และเมื่อเกิดปัญหา ผู้บริหารมักจะเพิกเฉย เพื่อให้ปัญหาค่อยคลายตามกาลเวลา ($\bar{X} = 2.51$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.66 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัวไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
1 ด้านการปรองดอง หรือ ความราบรื่น

(n = 97)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการปรองดอง หรือ ความราบรื่น			
1. ผู้บริหารพยายามหาทางเจรจา ต่อรอง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดปัญหาความขัดแย้ง	4.05	0.73	มาก
2. เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ผู้บริหารจะเน้นย้ำให้ผู้ได้บังคับบัญชาคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ	4.38	0.59	มาก
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร จะเน้นการสร้างสามัคคีปรองดองกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและการยอมรับซึ่งกันและกัน	4.35	0.61	มาก
4. เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะพูดคุยหรืออภิปรายเฉพาะสิ่งที่ผู้เข้าร่วมงานเห็นด้วยเท่านั้น แต่ประเด็นปัญหาจะไม่นำมาพูดถึง	2.40	0.77	น้อย
รวม	3.79	0.67	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 1 ด้านการปรองดอง หรือ ความราบรื่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ผู้บริหารจะเน้นย้ำให้ผู้ได้บังคับบัญชาคำนึงถึงผลประโยชน์ของ

โรงเรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.59) รองลงมาคือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ปรองดองกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและการยอมรับซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.61) และผู้บริหารพยายามหาทางเจรจา ต่อรอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ และอยู่ในระดับน้อย จำนวน 1 ข้อ คือเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารจะพูดคุย หรืออภิปรายเฉพาะสิ่งที่ผู้เข้าร่วมงานเห็นด้วยเท่านั้น แต่ประเด็นปัญหาจะไม่นำมาพูดถึง ($\bar{X} = 2.40$, S.D. = 0.77)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59 – 0.77 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการปรองดอง หรือ ความราบรื่นไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการแข่งขันหรือการตั้งการแบบเผด็จการ

(n = 97)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการแข่งขันหรือการตั้งการแบบเผด็จการ			
1. ผู้บริหารเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น ดังนั้นจึงพยายามควบคุมไม่ให้มีการแสดง ความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน	3.88	0.89	มาก
2. ผู้บริหารยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้บริหารจะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาด ในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย	3.77	0.89	มาก
3. ผู้บริหารจะแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจ บังคับบัญชา สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม	2.59	0.72	ปานกลาง
4. ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ชักถามถึงเหตุผลในการตัดสินใจปัญหาความขัดแย้ง	2.61	0.57	ปานกลาง

ตารางที่ 15 (ต่อ)

(n = 97)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ			
5. เมื่อผู้บริหารขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะเป็นผู้ชนะเสมอ	2.60	0.62	ปานกลาง
รวม	3.09	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้น
 พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 ด้านการแข่งขันหรือการสั่ง
 การแบบเผด็จการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นราย
 ข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเชื่อ
 ว่างความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้นดังนั้นจึงพยายามควบคุมไม่ให้มีการแสดงความขัดแย้งขึ้นใน
 หน่วยงาน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.89) รองลงมาคือ ผู้บริหารยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน
 การตัดสินใจแต่ผู้บริหารจะสงวนสิทธิ์ว่าจะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ($\bar{X} = 3.77$, S.D.
 = 0.89) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้
 ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการซักถามถึงเหตุผลในการตัดสินใจหาความขัดแย้ง
 ($\bar{X} = 2.61$, S.D. = 0.57) รองลงมาคือ เมื่อผู้บริหารขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะเป็นผู้
 ชนะเสมอ ($\bar{X} = 2.60$, S.D. = 0.62) และผู้บริหารจะแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจบังคับ
 บัญชา สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ($\bar{X} = 2.59$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.57 – 0.89
 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการแข่งขันหรือ
 การสั่งการแบบเผด็จการไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 16 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต
1 ด้านการประนีประนอม

(n = 97)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการประนีประนอม			
1. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบจากความสามารถเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงการทำให้ทุกคนพึงพอใจที่สุด	4.18	0.67	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจัดการตัดสินใจของคนส่วนใหญ่เป็นหลักในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.19	0.59	มาก
3. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดปัญหา มีข้อขัดแย้งกัน ผู้บริหารจะพยายามแก้ไขให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย	4.20	0.64	มาก
4. ผู้บริหารจะให้คู่กรณีปรับตัวเข้าหากัน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.07	0.64	มาก
5. ผู้บริหารจะพูดชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเอง เพื่อพบกันครึ่งทาง	4.15	0.62	มาก
รวม	4.15	0.63	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเกิดปัญหา มีข้อขัดแย้งกัน ผู้บริหารจะพยายามแก้ไขให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.64) รองลงมาคือผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ

ยึดการตัดสินใจของคนส่วนใหญ่เป็นหลักในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบจากความสามารถเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงการทำให้อุบัติการณ์ที่ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารจะพูดคุยกับให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อพบกันครึ่งทาง ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.62) และผู้บริหารจะให้คู่กรณีปรับตัวเข้าหากัน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59 – 0.67 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการประนีประนอมไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
1 ด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา

(n = 97)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา			
1. ผู้บริหารจะวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และใช้กระบวนการแก้ปัญหา ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.16	0.59	มาก
2. ผู้บริหารจะให้คู่กรณีได้เผชิญหน้ากัน เพื่อปรับความเข้าใจ และร่วมมือกันในการหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา	3.66	0.87	มาก
3. ผู้บริหารมักจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา และติดตามผล	3.94	0.67	มาก
4. ผู้บริหารยอมให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นมา และนำไปสู่ความร่วมมือกัน	4.10	0.63	มาก

ตารางที่ 17 (ต่อ)

(n = 97)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา			
5. ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร คู่กรณีต่างพอใจในข้อสรุป ซึ่งได้วิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน	4.10	0.63	มาก
รวม	3.99	0.67	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารจะวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และใช้กระบวนการแก้ปัญหา ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.59) รองลงมาคือ ผู้บริหารยอมให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นมา และนำไปสู่ความร่วมมือกัน ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.63) ซึ่งมีมัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารคู่กรณีต่างพอใจในข้อสรุป ซึ่งได้วิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.63) รองลงมาคือผู้บริหารมักจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญห และติดตามผล ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.67) และผู้บริหารจะให้คู่กรณีได้เผชิญหน้ากัน เพื่อปรับความเข้าใจ และร่วมมือกันในการหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญห ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59 – 0.87 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหาไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครปฐมเขต 1**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1
ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation
coefficient) ดังรายละเอียดตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1
โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	การหลีกเลี่ยงหรือ การถอนตัว (Y_1)	การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (Y_2)	การแข่งขันหรือการสั่งการ แบบเผด็จการ (Y_3)	การประนีประนอม (Y_4)	ความร่วมมือกันหรือ การแก้ปัญหา (Y_5)	ภาพรวม (Y_{tot})
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X_1)	.129*	.421**	.231**	.486**	.497**	.562**
การบริหารทรัพยากรในองค์กร (X_2)	.143**	.400**	.116*	.468**	.378**	.481**
สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มี ประสิทธิผล (X_3)	.119*	.478**	.223**	.526**	.526**	.599**
มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (X_4)	.225**	.519**	.266**	.492**	.422**	.593**
การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5)	.190**	.464**	.242**	.540**	.486**	.606**
ภาพรวม (X_{tot})	.184**	.522**	.247**	.575**	.529**	.651**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

จากตารางที่ 18 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับการจัดการความขัดแย้ง (Y_{tot}) โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน ($r = 0.651$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (X_{1-5}) กับการจัดการความขัดแย้ง (Y_{tot}) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5) สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้ง (Y_{tot}) มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.606 รองลงมาคือด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (X_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.599 และน้อยที่สุดคือด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ (X_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.481 โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน ($r = 0.481-0.606$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (X_{tot}) กับการจัดการความขัดแย้งของ (Y_{1-5}) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม (Y_4) มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.575 รองลงมาคือด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Y_5) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.529 และน้อยที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.184 โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน ($r = 0.184 - 0.575$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (X_{1-5}) กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร (Y_{1-5}) แต่ละด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X_1) สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Y_5) มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.497 รองลงมาคือด้านการประนีประนอม (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.486 และน้อยที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.129 ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ (X_2) สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม (Y_4) มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.468 รองลงมาคือ ด้านการปรองดอง หรือ ความราบรื่น (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.400 และน้อยที่สุดคือด้านการแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.161 สำหรับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (X_3) สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม (Y_4) และด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Y_5) ในระดับที่เท่ากัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.526 มากที่สุด รองลงมาคือด้านการปรองดอง หรือ ความราบรื่น (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.487 และน้อยที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.119 ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (X_4) สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งด้านการปรองดอง หรือ ความ

ราบรื่น (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.519 มากที่สุด รองลงมาคือด้านการประนีประนอม (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.492 และน้อยที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.225 ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5) สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม (Y_4) มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.540 รองลงมาคือด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Y_5) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.486 และน้อยที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.190 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ($r = 0.116 - 0.540$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 เป็นวิจัยเกี่ยวกับเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 97 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละ 2 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษาแต่ละ 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของอิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) และเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดเซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .970 ข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ผลได้จากสถานศึกษาจำนวน 97 โรงเรียน ได้รับคืน 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปสำหรับสังคมศาสตร์

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารทรัพยากรในองค์กร การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล ตามลำดับ

2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประนีประนอม รองลงมาคือความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา และการปรองดอง หรือ ความราบรื่น ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ และการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกำหนดทิศทางการบริหารงานตามนโยบายการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแผนการบริหารได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อนำมากำหนดทิศทางการบริหาร อีกทั้งยังสามารถกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ สร้างค่านิยมและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ประพฤติ ปฏิบัติ

ตนเองได้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความรัก ความเมตตาและเอื้ออาทร เป็นที่รักและศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา บริหารงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พอเพียง คุ่มค่า และคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จอห์นสัน และโชลส์ (Johnson and Scholes) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนา พบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บน พื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้ นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฟรีดี้, แกล็ตเตอร์ และไวส์ (Preedy, Glatte and Wise) ที่ได้ศึกษาเรื่องราวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอก ด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ได้รับความสนใจ เป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผน กลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้า ทั้งในระยะกลาง และระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการคือ 1) ศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วย ความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาไกรวรรณ ปุณจันทร์ ได้ศึกษา เรื่องผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม พบว่าองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผน กลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรม จริยธรรม 5) การบริหารองค์กร

2. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจตรงกันว่าความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญใน

การประสานผลประโยชน์ของทุกฝ่าย เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ และเป็นการแสวงหาทางออกที่ดีที่สุด การที่ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีการยอมรับและเข้าใจถึงสภาพความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในองค์กร และมีความต้องการที่จะขจัดปัญหาความขัดแย้งนั้นให้คลี่คลายลงไป โดยให้โอกาสแก่คู่กรณีได้มีการไกล่เกลี่ยหรือเจรจาเพื่อปรับตัวเข้าหากัน หรือลดเงื่อนไขของแต่ละฝ่าย เพื่อพบกันคนละครึ่งทาง และมีการคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย อีกทั้งผู้บริหารยังคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม เพื่อรักษาไว้ซึ่งบรรยากาศและวัฒนธรรมอันดีภายในองค์กร ตลอดจนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสรรค์ เหมันต์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ รุจิรตานนท์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับคือ วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัตรา นุชสาย ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ การร่วมมือและการยอมให้ ตามลำดับ

3. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดทิศทางและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีการกระตุ้น ส่งเสริมประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ระดมทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและคุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร มีความยุติธรรมและโปร่งใสในการ

ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ต่างๆ จึงมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยการเลือกใช้แบบการจัดการความขัดแย้งแบบต่างๆตามสถานการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นคลี่คลาย หรือหมดไป ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าของผู้ได้บังคับบัญชา และต้องการรักษาไว้ซึ่งบรรยากาศที่ดีขององค์กร มีความร่วมมืออย่างจริงจังในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย รองลงมาคือการจัดการความขัดแย้งด้านความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร มีความร่วมมือและพยายามที่จะทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง โดยการค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาซึ่งทุกคนได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ส่วนการจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารต้องการพยายามลดการโต้เถียง โดยการถอนตัวออกจากสถานการณ์ และหรือพยายามที่จะไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า เพิกเฉย ไม่สนใจในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจมีความเชื่อว่าจะทำให้ปัญหานั้นคลี่คลายลงไปเอง อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ย่อมมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรได้ ไม่ว่าสถานการณ์นั้นจะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด โดยจะต้องอาศัยวุฒิภาวะ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ และการตัดสินใจ ในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ให้คลี่คลายลง และเป็นที่พึงพอใจแก่ทุกฝ่าย โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา หรืออาจใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ที่กล่าวว่าความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive conflict) จะก่อให้เกิดผลทางบวกกับตัวบุคคล กลุ่มคน หรือองค์การ ในแง่บวกความขัดแย้งจะนำปัญหาที่สำคัญๆให้ปรากฏออกมา จะทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างระมัดระวังและจะทำให้เกิดความแน่ใจว่าการกระทำต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังทำให้มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจมากขึ้น การเกิดความคิดสร้างสรรค์จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มคนและองค์การพัฒนาขึ้น ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาได้ เช่นเดียวกับทฤษฎีของโรบินส์ (Robbins) ที่กล่าวว่าการจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีมีประโยชน์ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม

หรืออาจเป็นผลเสียไม่มีประโยชน์หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพ กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ผลเสีย จะทำให้เกิดการแตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมมีการปฏิบัติมากที่สุด หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด โดยมีการส่งเสริมในเรื่องของหลักคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ให้เป็นที่รักและศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงมีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนในด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล มีการปฏิบัติน้อยกว่าด้านอื่น หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีการศึกษาดูงานให้ความรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม สร้างค่านิยมอันดีของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการสร้างความปลอดภัยและความสามัคคีภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากการศึกษาพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม มีการปฏิบัติมากที่สุด และการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว มีการปฏิบัติน้อยกว่าด้านอื่น ซึ่งการจัดการความขัดแย้งทุกแบบต่างมีความสำคัญต่อการบริหารงานในแต่ละองค์กร หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความขัดแย้งให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และหรือควรมีการอบรมพัฒนาเกี่ยวกับด้านกฎหมาย การเจรจาไกล่เกลี่ย และการประนีประนอม เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ รวมไปถึงเพื่อเป็นแนวทางในการลดหรือขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในสถานศึกษา

3. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมากเท่าใด การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็จะมีประสิทธิผลในลักษณะคล้ายตามกัน ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์และเกิดผลดีต่อสถานศึกษา จึงควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายในสถานศึกษาของตนเองให้สอดคล้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นภายในสถานศึกษา ควรตระหนักในเรื่องของการสร้างความปรองดอง และความสามัคคีในหมู่คณะ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมอันดีให้ความรัก ความเมตตา รู้จักการเสียสละและการให้อภัยต่อกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กัลยรัตน์ เมืองสง. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.”

คุษณินพนธ์ปริญาการศึกษาคุษณินพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

เกรียงศักดิ์ ไชยภาพ. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.”

วิทยานิพนธ์ปริญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2548.

แก้วตา ไทรงาม และคณะ. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548.

จุฑามาศ รุจิรตานนท์. “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2547.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี, 2543.

เชวงศักดิ์ พลฤทธิเวช. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

จิตติมา จานงค์เลิศ. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ณรงค์ กังน้อย. “ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. “ทฤษฎีระบบ.” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษาหน่วยที่ 3, 161-162 .นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2536.

พรรณชนะ บุญขวัญ. วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ .กรุงเทพฯ: เอ็มบีเอ, 2548.

เทียน ทองแก้ว. “ผู้นำยุคใหม่.” วารสารวิชาการ 15, (2545): 18.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง, 2546.

ทวีช บุญยณ. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง .กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550.

ธีระ รุญเจริญ. รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของสถานศึกษาในประเทศไทย .กรุงเทพฯ: สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรม สกศ, 2545.

นริศร กรุงกาญจนา. “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ .กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2546.

_____. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ . พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: บริษัททริปเฟลด์ กรุ๊ป
จำกัด, 2552.

บุญช่วย ศิริเกษ. พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา .เลย: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะ
ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย, 2540.

บุญใจ ศรีสถิตนรากุล. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 .
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ประพันธ์ สุริหาร. ศัพท์ทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5.ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา, 2542.

พรศักดิ์ บุญยัง. “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ความท้าทายในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา
จังหวัดพัทลุง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ,
2546.

พระมหาไกรวรรณ ปุณจันทร์. “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม.” คุษฎี
นิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2531.
- ภารดี อนันต์นาวี. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี, 2551.
- รวีวรรณ ชินะตระกูล. การทำงานวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง, 2542.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior): แบบทดสอบและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ชรรمسาร์, 2548.
- _____. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2544.
- รังสรรค์ เหมันต์. “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม.” ปริญญาพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2540. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์, 2540.
- รุ่ง แก้วแดง. ปฏิบัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: คลังนาวาวิทยา: อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และรัตนภรณ์ วัฒนศัพท์. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2552.
- วิภาดา คุปตานนท์. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต, 2544.
- วิเชียร วิทยอุดม. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2551.
- ศุภากร เมฆขยาย. “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. การจัดการความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2535.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2545.
- สมบุญ นนท์สกุล. “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 16, 2 (พฤศจิกายน 2547-มีนาคม 2548) : 105.

สมพร เมืองแป้น. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

สมยศ นาวิการ. การบริหารพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ, 2540.

_____. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2548.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

สุดาลักษณ์ บุปผาดา. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ [ออนไลน์] 15 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก [http://](http://www.khuem.ac.th/Images/nokk/bonkhuam.htm)

www.khuem.ac.th/Images/nokk/bonkhuam.htm

สุพล วังสินธุ์. “บทบาทของผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา.” วารสารวิชาการ, 2 (2542): 32-36.

สุภัทรา นุชสาย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์
ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, 2548.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ตะเกียง, 2534.

_____. ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ตะเกียง, 2540.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). บทสรุปผู้บริหารสมศ.

[ออนไลน์] 20 พฤษภาคม 2555. เข้าถึงได้จาก <http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/>

[Report/university_assess_popupdetail.php?SchoolID=418172&SystemModuleKeyQuery](http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/university_assess_popupdetail.php?SchoolID=418172&SystemModuleKeyQuery=BasicSc)
= BasicSc

_____. บทสรุปผู้บริหารสมศ. [ออนไลน์] 20 พฤษภาคม 2555. เข้าถึงได้จาก

[http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/university_assess_popupdetail.php?SchoolID=](http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/university_assess_popupdetail.php?SchoolID=426494&SystemModuleKeyQuery=BasicSc)
426494&SystemModuleKeyQuery= BasicSc

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. “รายงานผลการจัดการศึกษา ปีงบประมาณ

พ.ศ.2552.” เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 12/2552.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. กลุ่มงานบุคลากร. “บันทึกกลุ่มงานวินัย
และนิติการ.” 2553-2554.

_____. “แผนปฏิบัติการการศึกษาจังหวัดนครปฐม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

2553.” เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2554.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 . “รายงานการจัดการศึกษาประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2554.”เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 6/2554.

_____ . “แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555.” เอกสารกลุ่มนโยบาย
และแผน ลำดับที่ 1/2555.

อมรวิทย์ นาคกรทรรพ. ความฝันของแผ่นดิน. พิมพ์ครั้งที่ 2 .กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด
(มหาชน), 2540.

อัมรา รัตตากร. ทักษะการจัดการเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ .กรุงเทพฯ : คณะ
วิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม ,2546.

อานันท์ ปันยารชุน. ผู้นำ.พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: มติชน, 2541.

เอกชัย กีสุขพันธ์. การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ.พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ: สุขภาพ
ใจ, 2538.

ภาษาต่างประเทศ

Best John W. . Research in Education .Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970.

Bovee, Courtand L., Thill, John V., Wood, Burk Marian and Dovel, George P. Management
International .New York: McGraw-Hill, 1993.

Brown L., David. Management Conflict at Organizational Interface .Menlo park, California:
Addison Wesley publishing Company, 1983.

Bush Tony and Coleman Marianne. Leadership and Strategic Management in Education. London:
Paul Chapman Publishing,2000.

Certo,Samuel C., and Peter, J.Paul. Strategic Management:Concept and Applications. Singapore:
McGraw-Hill, 1991.

Correia, Ana Paula. “Understanding conflict in teamwork: Contributions of a technology – rich
environment to conflict management.” Dissertation Abstract Indiana university, January
2006.

Davies, B. J., and Davies, B. “Strategic Leadership.” School leadership & Management 23, 1
(2004) : 29-38.

De Bono, Edward. Conflict: A Better Way to Resolve them.Middlesex: Penguin, 1987.

Dess, G.G. and Miller,A. Strategic Management.Singapore : McGraw-Hill,1993.

- DuBrin, A.J. Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. Boston : Houghton, 1998.
- _____. Human Relation: Interpersonal Job-oriented Skills. 8th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2004.
- Fidler, Brian. Strategic Management For School Development. London: Paul Chapman publishing, 2002.
- Filley, Alen C. Interpersonal conflict resolution. Glenview, III. : Scot Foreman, 1975.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. Minneapolis/St. Paul: West, 1996.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; and J.H. Donnelly. Organization Behavior Structure Process. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Gortner ,Harold F. Administration in the Public Sector .New York: Wiley, 1967.
- Greenberg-Walt, C.L. & Robertson, A.G. The future of leadership, San Francisco : Jossey-Bass, 2001.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. Management of Strategy: Concepts and Cases .China: Thomson South-Western, 2007.
- Johnson, David W. and Johnson, Frank P. Joining Together: Group Theory and Group Skills. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill Inc., 1987.
- Johnson G., and Scholes K.. Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy. 6th ed. London: Prentice-Hall, 2003.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York: John Wiley, 1978.
- Lambert, L. Shifting Conceptions of Leadership: Toward a Redefinition of leadership for the Twenty-First Century. In B. Davies and J. West-Burnham (Eds.), Handbook of Educational Leadership and Management (London: Longman, 2003), Chapter 1.
- Likert, Rensis. The Human Organization .New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Lussier, Robert N. Management Fundamentals. 2nd ed. Canada: South-Western, a division of Thomson, 2003.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior .New York: McGraw-Hill Book, Com., 1985.
- Preedy M., Glatter R. and Wise C.. Strategic Leadership and Educational Improvement . London: Cromwell, 2003.

- Reid, Linda. "The Relationship Between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State - Supported and Private Institutions of Higher Education." Dissertation in Business Administration, Nova Southeastern University, 2005.
- Robbins, Stephen P. Organization behavior: Concepts controversies and application. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989.
- _____. Organizational behavior. 8th ed. New York, NY: Prentice-Hall, 1998.
- Senge, P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Double day, 1990.
- Samuel, Paul. Strategic Management of Development Programs. Geneva: International Labor Office, 1983.
- Schermerhorn John R., Hunt James G. and Osborn Richard N.. Organizational Behavior, 9th ed. New York: John Wiley & Sons, 2007.
- Tannenbaum Robert and others. Leadership and Organization .New York : McGraw-Hill, Book Company, 1961.
- Thomas, Kenneth W. Organizational Behavior .Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1979.
- Thompson Arthur. Strategic Management Concepts and Cases . Boston: Irvin McGraw-Hill, 2003.
- Yukl, G. Leadership in organization. 5th ed. Engle Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2001.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือของความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
- รายนามผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 0520.203.2 / ๒๙

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 กันยายน 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมชัย ขวลิตธาดา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวมันทนา กองเงิน รหัสนักศึกษา 51252310 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1” ในการนี้ภาควิชา การบริหาร การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมา พร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อประเมินค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จำนวน 5 คน ดังนี้

1. ดร. คำนวนวิชัย สวงวนพันธ์ุ

วุฒิการศึกษา คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยชาดาร์ พาเทล
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกำแพงแสนวิทยา อำเภอกำแพงแสน จังหวัด
นครปฐม

2. ดร. สมชัย ขวลิทธาดา

วุฒิการศึกษา ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนสุนันทา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชัย อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร

3. นายจิรพร สมบูรณ์วงศ์

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

4. ผศ. ดร. ชีรศักดิ์ อุ๋นอารมย์เลิศ

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร

5. นายคุลิต หังเสวก

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครปฐมเขต 1

ภาคผนวก ข

- หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อ โรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย
- ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 767

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 ตุลาคม 2554

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีมหาโพธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวมันทนา กองเงิน รหัสนักศึกษา 51252310 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1” ในการนี้ ภาควิชาการ
บริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวมันทนา กองเงิน ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ
ในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 8
โรงเรียน

1. โรงเรียนวัดศิระทอง	ตำบลศิระทอง	อำเภอนครชัยศรี
2. โรงเรียนวัดท้องไทร	ตำบลแหลมบัว	อำเภอนครชัยศรี
3. โรงเรียนวัดเสถียรรัตนาราม	ตำบลศิระทอง	อำเภอนครชัยศรี
4. โรงเรียนวัดโคกเขมา	ตำบลแหลมบัว	อำเภอนครชัยศรี
5. โรงเรียนวัดทุ่งน้อย	ตำบลแหลมบัว	อำเภอนครชัยศรี
6. โรงเรียนวัดใหม่สุคนธาราม	ตำบลวัดตะมุด	อำเภอนครชัยศรี
7. โรงเรียนวัดบางช้างใต้	ตำบลบางช้าง	อำเภอสสามพราน
8. โรงเรียนวัดศรีมหาโพธิ์	ตำบลศรีมหาโพธิ์	อำเภอนครชัยศรี

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	49

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1Q1	196.75	271.161	.479	.969
X1Q2	196.75	264.387	.668	.969
X1Q3	196.53	274.257	.219	.970
X1Q4	196.53	266.773	.613	.969
X1Q5	196.69	270.802	.538	.969
X1Q6	196.75	272.323	.394	.970
X2Q7	196.59	267.862	.576	.969
X2Q8	196.81	267.254	.564	.969

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2Q9	196.84	265.297	.636	.969
X2Q10	196.88	265.984	.823	.968
X2Q11	196.69	263.641	.809	.968
X3Q12	196.72	267.822	.587	.969
X3Q13	196.91	269.572	.526	.969
X3Q14	196.81	269.835	.422	.970
X3Q15	196.78	267.789	.655	.969
X3Q16	196.88	267.403	.552	.969
X4Q17	196.91	268.023	.748	.969
X4Q18	196.94	269.480	.582	.969
X4Q19	196.84	268.394	.603	.969
X4Q20	196.75	263.548	.711	.969
X4Q21	197.00	266.000	.732	.969
X5Q22	197.09	269.443	.515	.969
X5Q23	196.97	266.805	.721	.969
X5Q24	196.75	268.903	.548	.969
X5Q25	196.56	261.673	.706	.969
X5Q26	196.47	265.160	.686	.969
Y1Q1	196.50	269.871	.487	.969
Y1Q2	196.59	265.475	.643	.969
Y1Q3	196.66	269.523	.601	.969
Y1Q4	196.81	267.190	.745	.969
Y2Q5	196.75	264.710	.720	.969
Y2Q6	196.69	259.770	.743	.969

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2Q7	196.62	266.823	.657	.969
Y2Q8	196.84	269.749	.514	.969
Y3Q9	196.69	263.319	.745	.969
Y3Q10	196.59	266.443	.538	.969
Y3Q11	196.75	262.581	.762	.968
Y3Q12	196.78	263.144	.760	.968
Y3Q13	196.69	265.190	.645	.969
Y4Q14	196.66	270.684	.437	.970
Y4Q15	196.72	263.693	.682	.969
Y4Q16	197.00	270.903	.422	.970
Y4Q17	196.91	264.862	.603	.969
Y4Q18	196.84	272.717	.386	.970
Y5Q19	196.91	264.023	.704	.969
Y5Q20	196.94	263.480	.774	.968
Y5Q21	196.88	265.984	.709	.969
Y5Q22	196.94	265.609	.738	.969
Y5Q23	197.06	263.867	.715	.969

ภาคผนวก ค

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
- เครื่องมือในการวิจัย

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 7218



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑ พฤศจิกายน 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนยายหอม

ด้วย นางสาวมันทนา กองเงิน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้บริหารและครูผู้สอนทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาตามความเหมาะสม สามารถติดต่อโดยตรงที่เบอร์ 089-6614704

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1. อำเภอเมือง จำนวน 39 แห่ง คือ

1	วัดดอนยายหอม	24	วัดเกาะวังไทร
2	บ้านทุ่งน้อย	25	วัดทัพหลวง
3	วัดสามควายเผือก	26	วัดธรรมศาลา
4	บ้านรางมะเดื่อ	27	วัดพระประทีปเจดีย์
5	หลวงพ่อเข้มวัดตาก้องอนุสรณ์	28	วัดไผ่ล้อม
6	บ้านหนองแก	29	วัดพะเนียงแตก
7	วัดพระปฐมเจดีย์	30	วัดสระกะเทียม
8	อนุบาลนครปฐม	31	บ้านหนองงูเหลือม
9	บ้านคลองยาง	32	วัดหนองดินแดง
10	บ้านหนองกะโดน	33	วัดวังตะกู่
11	วัดหุบรัก	34	บ้านมาบแค
12	วัดรางปลาหมอ	35	วัดโพรงมะเดื่อ
13	วัดใหม่ห้วยลึก	36	วัดลาดปลาเค้า
14	วัดหนองเสือ	37	บ้านลำท่าโพ
15	วัดวังเย็น	38	วัดลาดหญ้าแพรก
16	บ้านไร่คันตำโรง	39	วัดบางแขม
17	วัดดอนเสาเกียด		
18	บ้านหนองขาหยั่ง		
19	วัดทัพยายท้าว		
20	บ้านหนองปากโลง		
21	บ้านหนองหิน		
22	วัดตาก้อง		
23	วัดม่วงดาราศ		

2. อำเภอกำแพงแสน จำนวน 39 แห่ง คือ

1	อินทศักดิ์ศึกษาลัย(บ้านยาง)	24	บ้านหนองไม้งาม
2	บ้านดอนซาก	25	วัดดอนเตาอิฐ
3	อนุบาลกำแพงแสน	26	บ้านหนองพงเล็ก
4	บ้านทุ่งจี้อยาย	27	วัดท่าเสา
5	วัดบ่อน้ำจืด	28	วัดปทุมทองสุทธาราม
6	วัดสระพัง	29	วัดโพธิ์งาม
7	บ้านดอนทอง	30	วัดทะเลบก
8	วัดประชากรราษฎร์บำรุง	31	ประถมฐานบินกำแพงแสน
9	บ้านห้วยด้วน	32	วัดปลักไม้ลาย
10	วัดสองห้อง	33	วัดลาดหญ้าไทร
11	บ้านหนองขาม	34	บ้านอ้อกระทิง
12	เมืองเก่ากำแพงแสน	35	วัดทุ่งกระพังโหม
13	บ้านบ่อน้ำพุ	36	วัดสระสี่มุม
14	วัดหนองโพธิ์	37	วัดวังน้ำเขียว
15	วัดกำแพงแสน	38	บ้านหลักเมตร
16	วัดหนองศาลา	39	วัดหนองปลาไหล
17	บ้านหนองกร่าง		
18	วัดหนองจิก		
19	วัดศาลาตึกสิทธิชัยวิศาล		
20	บ้านอ้อกระทุง		
21	วัดห้วยผักชี		
22	วัดหนองกระทุ่ม		
23	วัดนิยมธรรมวราราม		

3. อำเภอคอนตูม จำนวน 19 แห่ง คือ

1	บ้านหัวถนน	11	วัดตะโกสูง
2	วัดสระสี่เหลี่ยม	12	บ้านดอนกลาง
3	วัดสุวรรณาราม	13	วัดสามง่าม
4	วัดบ้านหลวง	14	วัดทุ่งผักกูด
5	วัดหนองกระพี	15	วัดกงลาด
6	วัดลำลูกบัว	16	วัดห้วยพระ
7	บ้านแหลมกะเจา	17	บ้านแจรงาม
8	วัดลำเหย	18	วัดเลาเต่า
9	วัดทุ่งสีหลง	19	วัดทุ่งพิชัย
10	วัดแหลมมะเกลือ		

รวม

97

โรง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

2. แบบสอบถามนี้กำหนดผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษา สถานศึกษาละ 4 คน โดยแยกเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้

2.1 ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการหรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 2 ฉบับ

2.2 ครูผู้สอน จำนวน 2 ฉบับ

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

4. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด และคำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นขอเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผลและเกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในอนาคตต่อไป

5. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ มา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

นางสาวมันทนา กองเงิน

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	☐
2	อายุ ☐ ไม่เกิน 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป	☐
3	ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	☐
4	ตำแหน่งหน้าที่ ☐ ผู้บริหาร ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ รองผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ ผู้รักษาการหรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ ☐ ครูผู้สอน	☐
5	ระยะเวลาปฏิบัติราชการ ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี ☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี ☐ 21 ปีขึ้นไป	☐

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้						☐
6	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง						☐
7	การบริหารทรัพยากรในองค์การ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสม						☐
8	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน						☐
9	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ คຸ້ມคຳ คຸ້ມທຸນและพร้อมใช้งาน						☐
10	ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรจากความร่วมมือของหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนภายในท้องถิ่น						☐
11	ผู้บริหาร มีการบริหารจัดการทรัพยากร ได้ ค ດ ບ ສ ນ ອ ນ ຕ ອ ະ ບ ັ ນ ບ ຣ ຶ ກ ອ ຍ ັ ນ ມີ ຄຸ ນ ກ າ ພ						☐

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้ วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
12	สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มี ประสิทธิผล ผู้บริหารสามารถกำหนดวัฒนธรรม และค่านิยมของสถานศึกษาให้ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมภายนอก						☐
13	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานให้สอดคล้องกับ สภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก						☐
14	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						☐
15	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองภายในสถานศึกษา						☐
16	ผู้บริหารสามารถเลือกรับวัฒนธรรม ค่านิยมที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานใน สถานศึกษา						☐
17	มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม						☐
18	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการ ปฏิบัติงาน						☐
19	ผู้บริหารมีความรัก ความเมตตาและ เอื้ออาทรเป็นที่ศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาทุกคน						☐

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
20	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน						☐
21	ผู้บริหารพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ด้วยความโปร่งใส						☐
22	การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ผู้บริหารมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม						☐
23	ผู้บริหารสามารถจัดอัตราค่าจ้างบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน						☐
24	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน						☐
25	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด						☐
26	ผู้บริหารพัฒนา ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						☐

ข้อ	การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
11	ผู้บริหารจะแก้ปัญหความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจบังคับบัญชา สั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม						☐
12	ผู้บริหาร ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาในการซักถามถึงเหตุผลในการ ตัดสินใจปัญหาความขัดแย้ง						☐
13	เมื่อผู้บริหารขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับ บัญชา ผู้บริหารจะเป็นผู้ชนะเสมอ						☐
14	การประนีประนอม ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบ จากความสามารถเป็นสำคัญโดย คำนึงถึงการทำให้ทุกคนพึงพอใจ ที่สุด						☐
15	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาในสถานศึกษามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจและยึดการตัดสินใจของ คนส่วนใหญ่เป็นหลักในการแก้ไข ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น						☐
16	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา มีข้อ ขัดแย้งกัน ผู้บริหารจะพยายามแก้ไข ให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย						☐
17	ผู้บริหารจะให้คู่กรณีปรับตัวเข้าหากัน เพื่อแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้น						☐
18	ผู้บริหารจะพูดชักจูงให้แต่ละฝ่ายลด เงื่อนไขของตนเอง เพื่อพบกันครึ่ง ทาง						☐

ข้อ	การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
19	ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา ผู้บริหารจะวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหา และใช้กระบวนการแก้ปัญหา ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ เกิดขึ้น						☐
20	ผู้บริหารจะให้คู่กรณีได้เผชิญหน้ากัน เพื่อปรับความเข้าใจ และร่วมมือกัน ในการหาทางออกที่ดีที่สุดในการ แก้ไขปัญหา						☐
21	ผู้บริหารมักจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งร่วมกันหาแนวทางแก้ไข ปัญหา และติดตามผล						☐
22	ผู้บริหารยอมให้มีการแสดงความคิด เห็นอย่างเต็มที่ ในการแก้ปัญหความ ขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดความ คิดใหม่ๆ ขึ้นมา และนำไปสู่ความ ร่วมมือกัน						☐
23	ผลจากการแก้ปัญหความขัดแย้งของ ผู้บริหาร คู่กรณีต่างพอใจในข้อสรุป ซึ่งได้วิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะ บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ร่วมกัน						☐

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวมณฑนา กองเงิน
 ที่อยู่ 11/1 หมู่ 6 ตำบลสามควายเผือก อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
 ที่ทำงาน โรงเรียนวัดสามควายเผือก ตำบลสามควายเผือก อำเภอเมือง
 จังหวัดนครปฐม โทรศัพท์ (034) 289940

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนราชินีบูรณะ นครปฐม
 พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ จาก
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 พ.ศ. 2551 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2548-2550	ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดยกระบัตร์	จังหวัดสมุทรสาคร
พ.ศ. 2550-2552	ครู คศ.1 โรงเรียนวัดยกระบัตร์	จังหวัดสมุทรสาคร
พ.ศ. 2552-2553	ครู คศ.1 โรงเรียนวัดดอนยายหอม	จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนวัดสามควายเผือก	จังหวัดนครปฐม