

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อมาเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. กระบวนการของความขัดแย้ง
3. การบริหารความขัดแย้ง
4. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

#### ตอนที่ 2 การนิเทศการศึกษา

1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา
2. ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
3. หลักการนิเทศการศึกษา
4. ความหมายของการนิเทศภายใน
5. หลักการนิเทศภายใน
6. กระบวนการนิเทศภายใน

#### ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

## ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

### 1. ความหมายของความขัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 9-11) ได้รวบรวมความหมายของความขัดแย้งที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2551 : 262) ให้ความหมายของความขัดแย้ง คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กรหรือกลุ่มขององค์กรตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ที่มีความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย นโยบาย ค่านิยม การรับรู้ เจตคติ ความเชื่อ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 158) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งหมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคลเกิดขึ้นจากความจริงที่ว่าเขาต้องแบ่งส่วนปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือ เกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่าและการรับรู้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และนิตยาพร เสมอใจ (2547 : 230) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างไม่เต็มใจเลือก หรือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่ามีความแตกต่างกันในด้านค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ และเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติตามพันธต่อกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อเป้าหมายบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านการกระทำนั้น

นิลสันและควิก (Nelson & Quick, 2001 : 350) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ใด ๆ ก็ตามที่ไม่เข้าเทียมกันของเป้าหมาย ทศนคติ และอารมณ์ หรือพฤติกรรมนำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน หรือตรงข้ามกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 139) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกันและกันและ ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

โบวีและคณะ (Bovee & others, 1993 : 521 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542 : 475) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ สิ่งที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคนมากกว่า 2 คนขึ้นไป หรือตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 11) ความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการทำงานบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน

ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

เชอร์เมอร์ฮอร์นและออสบอร์น (Schermerhorn & Osborn, 1997 : 378) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อความเห็นของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน หรืออารมณ์ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg & Baron, 1997 : 380) ได้นิยามความขัดแย้งว่า หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม รับรู้ว่าคุณค่าอื่นหรือกลุ่มอื่น ได้ปฏิบัติบางอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลเสียในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ต่อตนเอง

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล กลุ่มบุคคล ในองค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันมีจุดหมายในการทำงาน มีค่านิยม มีพฤติกรรม มีความคิดเห็น และวิธีการ ทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน เกิดปะทะต่อสู้กัน หรือหาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้ ซึ่งก่อผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ

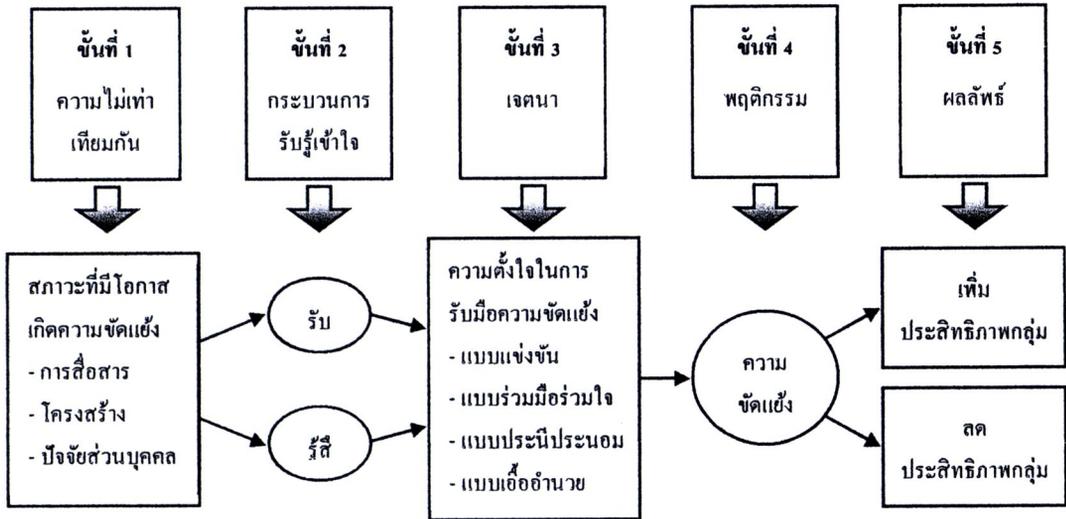
## 2. กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ ขั้นตอนและองค์ประกอบต่าง ๆ อาทิเช่น สภาพแวดล้อม บุคคล พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้มีผู้อธิบายกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550 : 43-48) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นกระบวนการสำคัญ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและรับรู้ความขัดแย้ง สามารถนำไปสู่แนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของความขัดแย้ง



(ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2550 : 43-48)

ขั้นที่ 1 - ความไม่เท่าเทียมกัน (Potential Opposition or Incompatibility) คือการมีอยู่ของสถานะที่มีโอกาสจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยทั่วไปสามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าอุปสรรคของการสื่อสารเป็นสาเหตุที่นำมาซึ่งความขัดแย้ง การที่มีข้อมูลไม่เพียงพอทั้งสองฝ่าย หรือการมีข้อมูลมากเกินไปก็ยังสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้
2. ด้านโครงสร้าง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ไม่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ขนาดและความถนัดเฉพาะของงานเป็นปัจจัยนำไปสู่ความขัดแย้ง ยิ่งกลุ่มมีขนาดใหญ่เท่าใดและงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะทางมากเท่าไร โอกาสที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็มีมากขึ้น (Robin, 1998 : 439)
3. ด้านปัจจัยส่วนบุคคลนั้นก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน เพราะในบาง ครั้งมนุษย์เรามีความไม่ชอบหรือไม่พึงพอใจต่อบุคคลอื่นเพียงเพราะการแสดงออก นิสัย หรือบุคลิกภาพของเขาเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดอคติและมีแนวโน้มที่จะเกิดความรู้สึกที่ตรงข้าม

ขั้นที่ 2 กระบวนการรับรู้เข้าใจ (Cognition & Personalization) กล่าวว่า ถ้าสถานะที่ 1 มีผลกระทบในเชิงลบต่ออย่างที่ฝ่ายให้ความสำคัญ ความไม่เท่าเทียมกัน ก็จะกลายเป็นจริงในขั้นที่ 2 เป็นกระบวนการที่สำคัญ เพราะประเด็นของความขัดแย้งจะได้รับการกล่าวถึง ซึ่งทำให้แต่ละฝ่ายตัดสินใจได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร และเรื่องของการณ์ซึ่งเป็นบทบาทหลักในการสร้างการรับรู้ การแปลพฤติกรรมตรงข้ามในทางลบ ในทางกลับกันความรู้สึกในเชิงบวกจะ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ  
 หอสมุดแห่งชาติ  
 วันที่...2...1...พ.ค. 2555.....  
 เลขทะเบียน.....191079.....  
 เลขเรียกหนังสือ.....

นำไปสู่ความพึงพอใจที่จะเห็นความสัมพันธ์ที่มีศักยภาพ องค์ประกอบของปัญหาจะช่วยให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และพัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหา

**ขั้นที่ 3 เจตนา (Intentions)** เป็นสิ่งที่แทรกอยู่ระหว่างการรับรู้กับอารมณ์และพฤติกรรมที่แสดงออกของคน เจตนาคือการตัดสินใจที่จะทำบางอย่างในรูปแบบใดแบบหนึ่ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องสรุปให้ได้ว่าฝ่ายตรงข้ามมีจุดประสงค์อย่างไรเพื่อที่จะทราบถึงการตอบกลับต่อพฤติกรรมนั้น

**ขั้นที่ 4 พฤติกรรม (Behavior)** คือการกระทำ คำพูด และการโต้ตอบของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยมีความพยายามที่จะเปิดเผยหรือเจตนาของแต่ละฝ่ายว่าต้องการอะไร และเป็นกระบวนการทางพลวัตของการตอบโต้ ซึ่งระดับความขัดแย้งที่แสดงออกมานั้นมีอยู่หลายระดับขึ้นอยู่กับความรุนแรงทางอารมณ์จากบุคคลที่กำลังเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง

**ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ (Outcomes)** ตามแนวคิดของความขัดแย้งที่ร่วมสมัยนั้นเชื่อว่าความขัดแย้งถ้าอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะมีประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และเทคนิค วิธีการจัดการความขัดแย้งก็ยังมีผลสำคัญต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าสร้างสรรค์ (Functional Outcomes) หรือไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Outcomes)

สมยศ นาวิการ (2545 : 787) ได้กล่าวไว้ว่า รากฐานของกระบวนการความขัดแย้ง คือ การเลือกระดับของความขัดแย้งที่ปรารถนา ระดับของความขัดแย้งที่ปรารถนาจะแตกต่างกันตามความต้องการความขัดแย้งที่รับรู้ขององค์กร ปัจจัยหลายอย่างจะกระทบต่อการเลือกระดับความขัดแย้งที่ปรารถนา วัฒนธรรมองค์กรจะให้คุณค่าที่แตกต่างกันกับการโต้แย้ง การไม่เห็นพ้อง และความขัดแย้ง ผู้บริหารภายในวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการโต้แย้ง ความสงสัย และการถามอาจ จะรับรู้ระดับความขัดแย้งที่สูงกว่าผู้บริหารภายในวัฒนธรรมองค์กรที่ขาดสิ่งเหล่านี้

แมคและสไนเดอร์ (Mack & Snyder, 1972 : 8-9 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540 : 89) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะของพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคล ในสถานการณ์ความขัดแย้งจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีตำแหน่งไม่พอ หรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอ พฤติกรรมที่มุ่งการทำลาย การทำร้ายและการสกัดกั้น หรือการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งก็คือการที่ฝ่ายหนึ่งจะ ได้รับหรือชนะก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือพ่ายแพ้ ความขัดแย้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม เกี่ยวข้องกับการควบคุมทรัพยากรที่ไม่เพียงพอหรือต้องการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง จึงเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา

กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ขาดช่วงลงชั่วคราว และปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลง เกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานความคาดหวังในการทำงาน

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2540 : 244-245) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการของพลวัต เกิดจากความขัดแย้งระหว่าง 2 ฝ่าย บุคคลหรือกลุ่ม หรือองค์กรสามารถจะมองเห็นได้ อธิบายได้และวิเคราะห์ได้ว่าเป็นผลสืบเนื่องกัน ซึ่งเกิดเป็นกระบวนการ 5 ระยะ คือ 1) สภาวะการณ์นำของความขัดแย้ง 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากความรับรู้ 3) พฤติกรรมที่แสดงออก 4) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5) ผลจากการแก้ปัญหา

กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่ส่งผลถึงกัน โดยเริ่มที่มีสาเหตุของความขัดแย้งที่สองฝ่ายรับรู้ แล้วแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ถ้าเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งก็ยุติลงหรือสามารถไปด้วยกันได้ แต่ถ้าไม่พึงพอใจก็เกิดความขัดแย้งสะสม รอคอยจนถึงเวลาหนึ่งก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ขาดช่วงลงชั่วคราว และปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลง เกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานความคาดหวังในการทำงาน

### 3. การบริหารความขัดแย้ง

ยงยุทธ เกษสาคร (2551 : 294) ได้อธิบายเกี่ยวกับบทบาทผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคลากรและองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อพ้ององค์กรให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารจะมองความขัดแย้งอยู่ 2 ด้านคือ ใครเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมกับความขัดแย้ง และผลที่เกิดจากการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

1. กำหนดกฎและระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าว เป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้
2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และเรื่องอื่นที่ผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง
3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ
4. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน
5. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาดเพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้ง หรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อรับฟังปัญหาข้อขัดแย้งเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้กลยุทธ์บริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

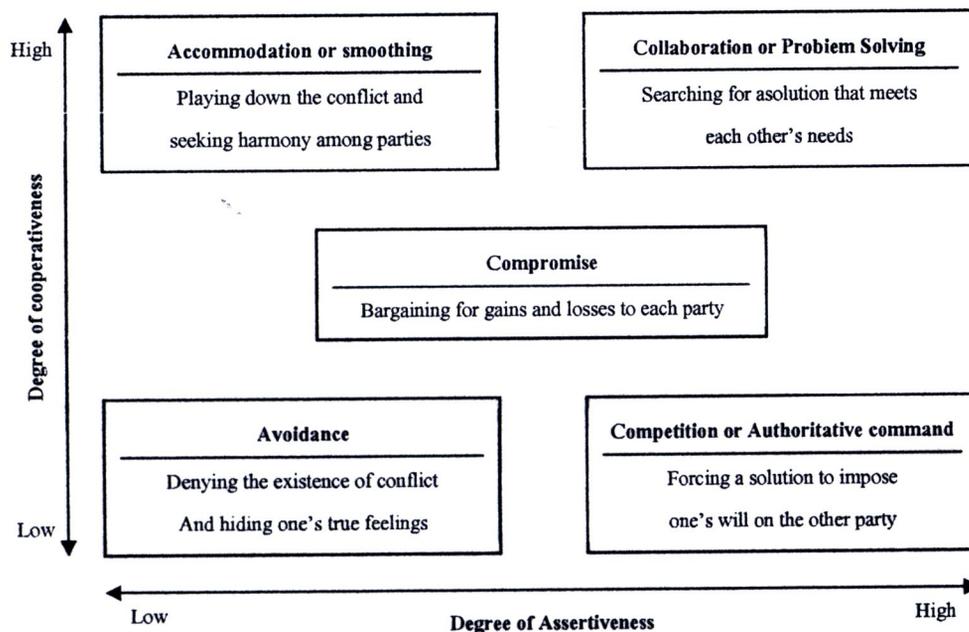
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 297) ได้กล่าวไว้ดังนี้ การบริหารความขัดแย้งสามารถทำได้หลายวิธี แต่เป้าหมายที่สำคัญคือความสำเร็จหรือการกำหนดขั้นตอนเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) เป็นการกำหนดแนวทางและเหตุผลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ขั้นตอนความขัดแย้ง (Stages Conflict) กำหนดไว้ว่าขั้นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อน (Conflict Antecedents) เป็นขั้นตอนที่สาเหตุของความขัดแย้งได้ก่อตัวขึ้น หลังจากนั้นก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นการรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Perceived Conflict) ซึ่งเป็นการรับรู้โดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือหลายคน แต่สิ่งที่สำคัญคือการแบ่งแยกระหว่างขั้นการรับรู้ถึงความขัดแย้งและขั้นความรู้สึกถึงความขัดแย้ง (Felt Conflict) เมื่อความขัดแย้งเป็นความรู้สึกจะทำให้บุคคลเกิดความเครียด ซึ่งการกระทำเพื่อลดความตึงเครียดนั้น การจัดการต้องให้ทุกฝ่ายรับรู้และรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้น เมื่อความขัดแย้งมีการแสดงตัวออกมาอย่างเปิดเผยในพฤติกรรม ขั้นสุดท้ายคือการเผชิญความขัดแย้ง (Manifest Conflict) ซึ่งสามารถแก้ไข โดยกำจัดหรือรวบรวมสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่ก่อตัวขึ้น อาจจะระงับความรู้สึกได้ แต่สามารถแห่งความขัดแย้งยังคงอยู่แต่ถูกควบคุมไว้ หากไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้จะมีผลกระทบต่ออารมณ์ของบุคคล และขยายไปสู่ความขัดแย้งด้านอารมณ์ระหว่างบุคคล ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริงจะทำให้องค์กรทราบบวิธีที่จะจัดการกับความขัดแย้งต่อไปที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2547 : 365-379) การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) โดยจุดมุ่งหมายก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งโดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ การเข้าแทรกแซง (Intervention) มีจุดมุ่งหมายก็เพื่อให้ผู้บริหารเข้าไปทำความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และการบริหารความขัดแย้งในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการรับรู้ของคนอื่นที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ย่อมสำคัญกว่าการรับรู้เกี่ยวกับปัญหาของความขัดแย้ง ปัจจัย ที่ควรพิจารณาและให้ความสำคัญก่อนที่จะบริหารความขัดแย้งก็คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นประเด็นความขัดแย้งมักคลุมเครือหรือไม่กระจ่างชัดเจนคนที่เกี่ยวข้องไม่พยายามที่จะเข้าใจผู้อื่น การมองปัญหาที่ไม่ถูกประเด็นแต่ละฝ่ายต่างมุ่งสู้กันเพื่อต้องการเอาชนะกัน ไม่มีใครยอมแพ้ การที่ผู้บริหาร จัดการอย่างลำเอียงไม่มีความยุติธรรม หรือหลีกเลี่ยงสถานการณ์ไม่นำเอาปัญหาความขัดแย้งมาพูดกันอย่างเปิดเผย และเข้าใจว่าบุคคลอื่นมีความเข้าใจเหมือนกับตัวเรา การใช้อารมณ์ ความโกรธ ความกังวล จะทำให้การแก้ปัญหาไม่ชัดเจนและผลของความขัดแย้งจะทำให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเสื่อมทรามลง สิ่งสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือจะต้องชี้ให้เห็นชัดเจนว่าประเด็นของความขัดแย้งคืออะไร ความขัดแย้ง

จะแก้ไข โดยง่ายขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการรับรู้ของแต่ละบุคคลต่อสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง ถ้าแต่ละฝ่ายมีการรับรู้คล้าย กันการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งก็จะทำ ได้ง่ายขึ้น

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 308-310) ได้กล่าวว่า วิธีทางตรงในการบริหารความขัดแย้งหรือแบบการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Style) อาจเน้นให้เกิดความพอใจกับฝ่ายอื่น (Cooperativeness) ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้นหรืออาจเน้นให้เกิดความพอใจฝ่ายตนเอง (Assertiveness) แบบการบริหารความขัดแย้งจึงอยู่ระหว่างความพยายามให้เกิดความร่วมมือจากฝ่ายอื่นจากความพยายามให้เกิดความเชื่อมั่นหรือประโยชน์ของตนเองหรือองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ที่แสดงให้เห็นแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 รูปแบบ

ภาพที่ 2.2 แบบการบริหารความขัดแย้ง



(เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 308-310)

1. การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือการทำให้เป็นหนึ่งว่าไม่มี ความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไปเอง ผู้บริหารจะไม่สนใจ วางเฉย หรือทำตัวเป็นกลางกับความขัดแย้งนั้น
  2. การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง (Accommodation) หรือแบบราบรื่น (Smoothing) โดยการทำให้ทุกฝ่ายลืมนความขัดแย้งแล้วหันมาร่วมมือกันทำงาน สาเหตุความขัดแย้ง ยังคงมีอยู่และไม่ได้แก้ไขเพียงแต่ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้ง แต่พยายามหาทุกวิธี ให้ทุกฝ่ายตกลงกันได้และมีความร่วมมือกัน เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งในทาง Cooperativeness ฝ่ายเดียวโดยไม่มี Assertiveness เท่ากับเป็นการให้ประโยชน์แก่ฝ่ายอื่น
  3. การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise) หรือการพบกันครึ่ง ทางซึ่งแต่ละฝ่ายได้รับครึ่งหนึ่งและเสียครึ่งหนึ่ง ทำให้เกิดความร่วมมือหรือประนีประนอมกับฝ่าย อื่นในระดับปานกลางและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นหรือประโยชน์ของฝ่ายตัวเองในระดับปานกลางด้วย จึงอยู่ตรงกลางระหว่าง Cooperativeness และ Assertiveness
  4. การบริหารความขัดแย้งแบบแข่งขัน (Competition) หรือแบบใช้คำสั่ง Authoritative Comm& โดยฝ่ายเราได้ประโยชน์และฝ่ายอื่นเสียประโยชน์ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้จบลง โดยใช้อำนาจเหนือกว่าหรือใช้ความชำนาญมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง การใช้อำนาจเป็นเรื่องที่ง่ายที่จะระบุ ว่าฝ่ายใดได้ฝ่ายใดเสีย แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้แท้จริง เป็นเพียงเก็บกดปัญหาความ ขัดแย้งของฝ่ายอื่นไว้เท่านั้นเพราะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเน้นที่ Assertiveness ฝ่ายเดียว ไม่มี Cooperativeness เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบ Win-Lose
  5. การความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน (Collaboration) หรือร่วมมือกันแก้ปัญหาให้ (Problem Solving) โดยผู้ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย ยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทางและวิธีในการแก้ปัญหา ให้สำเร็จซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน วิธีการจะมุ่งด้วยการประเมินและรวบรวมข้อมูลทุกอย่างสำหรับ แก้ปัญหา การดำเนินการทุกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จนสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เกิด ความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย เป็นแบบการแก้ปัญหาที่เน้นทั้ง Cooperativeness และ Assertiveness โดยสามารถ ขจัดสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งหมด และความขัดแย้งยุติไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต เป็นการบริหาร ความขัดแย้งแบบ Win-Win
- แบบการบริหารความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายต้องการคือแบบร่วมมือกันหรือช่วยกันแก้ปัญหา เพราะทั้ง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งกันต่างบรรลุเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่ายยอมรับการแก้ปัญหาและสามารถกำหนด ขั้นตอนในการแก้ปัญหาที่เปิดเผยตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจและตามข้อเท็จจริงได้อย่างเหมาะสม แต่ข้อเสียก็คือใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง และบางครั้งอาจขัดขวางวัฒนธรรมขององค์กรที่ยึดถือค่านิยม ที่แตกต่างกัน แบบการบริหารความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายไม่ต้องการ คือ แบบ lose-lose ซึ่งได้แก่ การบริหาร

แบบหลีกเลี่ยง แบบปรองดอง และแบบประนีประนอม เพราะผู้ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย ไม่ได้ประโยชน์ที่แท้จริงตามที่แต่ละฝ่ายต้องการและสาเหตุของความขัดแย้งก็ยังมีอยู่ต่อไปโดยไม่ได้รับการแก้ไข ส่วนแบบการบริหารความขัดแย้งแบบ lose-lose ฝ่ายแพ้ไม่ต้องการ แต่ฝ่ายชนะต้องการ การเพราะผู้แพ้เสียผลประโยชน์ ผู้ชนะเป็นผู้ได้ผลประโยชน์

สมยศ นาวิการ (2545 : 787) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารความขัดแย้งจะมุ่งที่การรักษาความขัดแย้งไว้ ณ ระดับที่เหมาะสมภายในองค์กร การบริหารความขัดแย้งไม่ได้หมายความว่าความขัดแย้งโดยสิ้นเชิง หรือหมายถึงการลดความขัดแย้งเท่านั้น การบริหารความขัดแย้งจะหมายถึงการรักษาความขัดแย้งไว้ ณ ระดับความเหมาะสมเพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งมีหลายวิธี จะใช้ได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ปัจจัยต่าง ๆ การจำแนกพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งว่าจะ มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับใด จัดเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่จะนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติที่มุ่งให้ทุกคนมีการใส่ใจต่อกัน มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา ยกเว้นแต่จะหลีกเลี่ยง และเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงหนีพ้น จึงควรระวังและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ตามแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้ง มุ่งการนำมาใช้ให้เหมาะสม ใช้เทคนิค วิธีการ ควรพิจารณาการเลือกใช้เพื่อเบี่ยงเบนความสนใจ การปรับเข้าหากันจะทำให้การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่สูงมากและต่ำจนเกินไป เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นเป้าหมายที่สำคัญ

#### 4. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในสังคม ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 3) ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 15-16) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถกันเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพราะองค์กรแต่ละแห่งต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย เงิน (Money) วัตถุดิบ (Materials) เครื่องจักร (Machine) และแรงงาน (Man) ผู้บริหารควรมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของความเก่ง 3 ด้าน คือ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด

การมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสำคัญช่วยในการบริหารงานด้านบุคลากร ให้รู้จักปัญหา การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากกรณีวิเคราะห์ปัญหา การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ การวินิจฉัยกระบวนการตัดสินใจ รู้จักคน ความต้องการของคน การสร้างทีมงาน ให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่

#### 4.1 ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

พงษ์พันธ์ พงศ์โสภกา (2542 : 78-81) ได้กล่าวว่า สิ่งจำเป็นประการหนึ่งของคนเราโดยทั่วไปที่จะต้องใช้ในการทำงานร่วมกันก็คือการพูดจาสื่อความหมายต่อกัน เพราะการสื่อความหมายกันนั้นจะช่วยให้ต่างฝ่ายต่างเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายมาให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลักสำคัญของวิธีการสื่อความหมายเชิงสร้างสรรค์ที่ควรยึดถือมี ดังนี้

1. เราคือมนุษย์ คุณคือมนุษย์ และมนุษย์เรานี้มีอารมณ์ ในขณะที่มีการสนทนากำลังดำเนินอยู่นั้น พึงระลึกลึกซึ้งว่าขณะนี้เป็นการสนทนาระหว่างคนกับคน ซึ่งบางครั้งอาจเกิดอารมณ์ขึ้นมาได้ อารมณ์ที่ว่านี้ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์โกรธ โมโห หรือเสียใจก็ตามอาจจะมีสาเหตุมาจากการที่คนเรามองอะไรผิดจากที่เป็นจริงก็ได้ หรือคิดเข้าข้างตนเองขึ้นมา ขอให้รีบกลับมาสำรวจตนเองด้วย เพราะว่าคุณเองก็อาจเกิดความรู้สึกนึกคิดในทำนองอคติขึ้นมาได้เหมือนกัน

2. บอกถึงตนเองเพื่อให้คู่สนทนาได้ทราบอย่างชัดเจน ก่อนที่การสนทนาจะดำเนินไป ก็ควรจะได้มีการบอกให้คู่สนทนาได้รับรู้ว่า เรามีหน้าที่อะไร มีเหตุผลอะไรที่เราจะต้องมาพบปะสนทนากัน โดยพยายามบอกให้รู้ถึงวัตถุประสงค์ที่มาสนทนาในครั้งนี้ พยายามพูดจาให้เป็นเหตุเป็นผลและฉันทมิตร

3. พูดจาให้เป็นเรื่องเป็นราวมีเนื้อหาสาระที่ผู้ฟังเข้าใจ โดยการสนทนานั้นผู้พูดจะต้องพูดให้เป็นเรื่องเป็นราวมีเหตุมีผล เพื่อให้ผู้รับฟังแล้วจะได้เข้าใจ ขณะเดียวกันเราก็ควรระวังสังเกตต่อกิจกรรมท่าทางของคู่สนทนาด้วยว่า เขาเข้าใจเรื่องราวที่เรากำลังพูดอยู่หรือไม่ และถ้าเกิดความไม่แน่ใจขึ้นมาก็ขอให้มีการซักถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างเท่าที่สามารถกระทำได้ก่อนที่การสนทนาจะรุดหน้าไป

4. พูดถึงผลงานและพฤติกรรมของบุคคล ขณะที่มีการสนทนาอยู่นั้น ขอให้มุ่งอยู่ที่พฤติกรรมไม่ควรมุ่งไปที่ตัวบุคคล เราจะต้องพูดถึงผลงานแม้ว่าผลงานนั้นจะมีได้ครบตามเป้าหมายที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ แต่ถ้าเมื่อไรก็ตามที่เราจำเป็นต้องกล่าวพาดพิงไปถึงตัวบุคคล เช่น ค่านิยมทัศนคติ ความเชื่อหรือความต้องการ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นคุณสมบัติของตัวบุคคลแล้วก็พยายามพูดถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วหรือสิ่งที่สามารถมองเห็นได้

5. ต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การสนทนาที่ดีจะต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังมีการออกความคิดเห็นร่วมกัน และรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มสนทนา บางครั้งอาจมีการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของกลุ่มสนทนา โดยสิ่งที่เราตั้งใจจะกระทำว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน และทำอย่างไร การพูดของหัวหน้าไม่ควรจะพูดในทำนองเหมารวม ๆ กัน หรือคลุมเครือ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม

6. พูดอย่างตรงไปตรงมา เวลาที่จะพูดอะไรกับลูกน้อง หัวหน้าที่ดีก็สามารถบอกออกไปอย่างตรง ๆ ได้ แต่ระวังอย่าให้มีอารมณ์ใส่ลงไปด้วย และควรมีการแสดงการยอมรับพยายามพูดออกมาถึงความคาดหวัง ความคิดเห็น และความรู้สึกให้ชัดเจนแจ่มแจ้งเท่าที่สามารถทำได้ โดยกิริยาท่าทางที่สุภาพ

7. พยายามอย่าให้มีความกดดันเกิดขึ้นในขณะที่กำลังสนทนา พยายามสร้างบรรยากาศในการสนทนา เพื่อให้ลูกสนทนารู้สึกอบอุ่นเป็นตัวของตัวเอง ให้มีการไว้ออกไวใจซึ่งกันและกัน เห็นคุณค่ากันและกัน บางครั้งกลุ่มสนทนาอาจมีอารมณ์โกรธ โมโห เราจะต้องพยายามใช้เทคนิคที่จะหาทางให้เขาได้ลดอารมณ์ลงมา การพูดที่สอดคล้องกันสนับสนุนกัน มีการรับฟังอย่างตั้งใจ และแสดงออกถึงความเข้าใจในเรื่องราวที่กำลังรับฟังอยู่ อีกทั้งเป็นการให้ความมั่นใจและช่วยรักษาหน้าผู้สนทนานั้นไว้ก่อน หัวหน้าก็ควรจะทำตัวเป็นที่รับฟังการระบายอารมณ์ของลูกน้อง และจะดียิ่งขึ้นถ้าหัวหน้าไม่ระบายอารมณ์ของตนใส่ลูกน้อง

ธนโชค ชัยชุมพล (2549 : 142-144) ได้กล่าวว่า การมีทักษะในการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ หากเปรียบเทียบคือ ทักษะในการสื่อสารเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพูดคุย เกรจา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หัวใจของการสื่อสารที่ดีนั้นต้องประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1. ทักษะในการฟังที่ดี การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร คือ ขณะที่ผู้อื่นพูดจะต้องให้ความสำคัญและสนใจในสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูด ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่แล้วล้วนเป็นนักฟังที่ดี

2. ทักษะในการพูดที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า “วาทะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง” การเป็นนักพูดที่ดีเปรียบเสมือนควาหาที่เคลื่อนตัวไปทางทิศใด มักจะทิ้งความประทับใจเอาไว้ให้กับผู้อื่นที่ได้พบเห็น เช่นเดียวกับผู้บริหารที่ทักษะในการพูดยอดเยี่ยม เขาจะรู้จักวิธีการพูดชักจูงให้ผู้อื่นรู้สึกคล้อยตาม และนำไปสู่ความสำเร็จในการสนทนา

روبีน (Stephen P. Robbins อ้างถึงใน ฌ็องซูพันธ์ เจนนันท์ 2551 : 190-192) ได้แนะนำเทคนิค 7 ประการในการปรับปรุงทักษะการติดต่อสื่อสารของบุคคลไว้ ดังนี้

1. พยายามเลือกช่องใช้ทางการสื่อสารหลายแบบ ซึ่งจะเป็นการต่อยอดความสำคัญ และเพิ่มความชัดเจนของข่าวสารยิ่งขึ้น

2. แยกแยะข่าวสารให้เหมาะสมกับผู้ใช้ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนในองค์กรต้องการข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกัน

3. แสดงความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาจะต้องระมัดระวังมิให้กระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของผู้อื่น ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องฝึกตนเองให้ไวในการรับรู้ความต้องการ ความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่น เนื่องจากคุณลักษณะที่แสดงความเอื้ออาทรเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความสำเร็จในการสื่อสารยิ่งขึ้น

4. ไม่ควรลืมว่าการสื่อสารแบบสองต่อสองมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะถ้าต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาวะแวดล้อมที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานภาพของบุคคลต่าง ๆ

5. ฝึกฝนวิธีฟังอย่างตั้งใจ ทักษะในการฟังมีความจำเป็นอย่างมาก แต่ก็มีคนไม่น้อยที่ยังสับสนระหว่างการได้ยิน (Hearing) กับการฟัง (Listening) ทั้งนี้การได้ยินเป็นเพียงการที่คลื่นเสียงมากระทบโสตประสาทสัมผัสเท่านั้น แต่การฟังมีความหมายมากกว่าการได้ยิน เพราะต้องใช้ความตั้งใจ การแปลความหมาย และการจดจำเสียงที่เข้ามากระตุ้น โสตประสาทสัมผัส

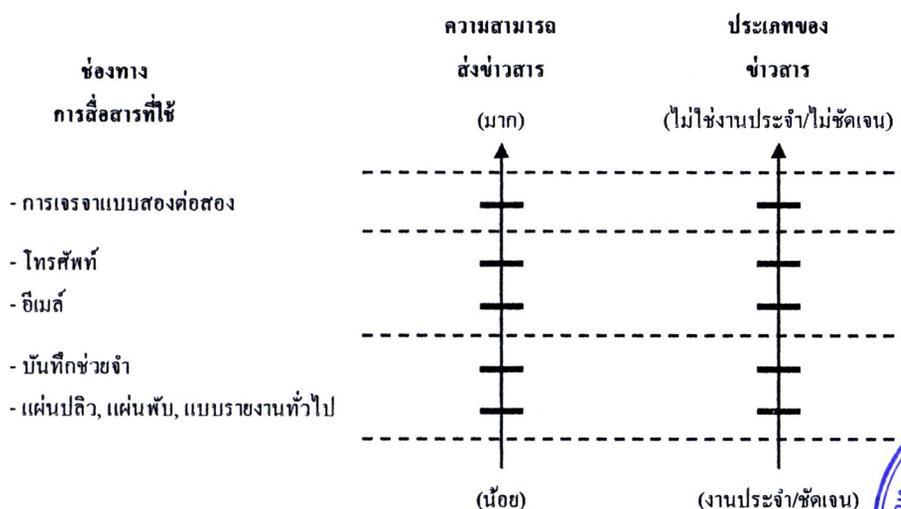
6. สิ่งที่ต้องสอดคล้องสอดคล้องกับการกระทำ จากคำกล่าวที่ว่า “การกระทำดังกว่าคำพูด” ดังนั้นถ้าข่าวสารที่มีใจคำพูดเกิดขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการที่สื่อสารออกมาจากองค์กรก็จะทำให้คนที่เกี่ยวข้องเกิดความสับสน ทำให้ข่าวสารนั้นลดความสำคัญและความน่าเชื่อถือลงทันที

7. การใช้ข้อมูลป้อนกลับ การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องเป็นกระบวนการสองทางระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลไกตรวจสอบว่า พนักงานระดับล่างได้รับและเข้าใจข่าวสารตรงตามที่ตนต้องการหรือไม่ จึงต้องใช้กลไกการมีข้อมูลป้อนกลับ

การติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่

1. การเลือกใช้สื่อกลางหรือช่องทางที่เหมาะสม คือต้องรู้จักเลือกใช้ช่องทางในการส่งข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 จีตความสามารถส่งผ่านข่าวสารของช่องทางต่าง ๆ ตามลำดับ



(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551 : 188)

2. การมีระบบป้อนกลับ 360 องศา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (TQM) จึงเป็นการสื่อสารที่ช่วยให้ได้ข้อมูลข่าวสารเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากแหล่งต่าง ๆ อย่างรอบด้าน

3. การสำรวจจากพนักงาน โดยการใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจเจตคติและความเห็นของพนักงาน จะให้ข้อมูลข่าวสารของพนักงานป้อนกลับแบบการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนซึ่งมีประโยชน์มากต่อการปรับปรุงงาน

4. ระบบการเสนอข้อคิดเห็นและกระทู้ถาม เพื่อส่งเสริมการติดต่อระดับล่างสู่ระดับบนเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในการปรับปรุงงานและเพื่อให้ผู้บริหารระดับบนเป็นผู้ตอบคำถาม

5. การใช้ระบบโทรศัพท์สายด่วน ซึ่งใช้ในประเด็นสำคัญระหว่างพนักงานกับหัวหน้า

6. การจัดให้มีกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะด้านการติดต่อสื่อสารให้แก่บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 111-114) ได้กล่าวไว้ว่า กลวิธีในการเจรจาต่อรองมีมากมายหลายรูปแบบด้วยกัน ดังนี้

1. กลวิธีแบบตำรวจดีและตำรวจเลว (Good Cop/Bad Cop) การใช้วิธีการนี้ในการเจรจาจะมีลักษณะดังนี้ คือ ผู้ซักถามคนแรก (ตำรวจเลว) ใช้วิธีการคำพูดที่รุนแรงในการเปิดสนทนา

พยายามข่มขู่ฝ่ายตรงข้าม หลังจากนั้นก็เดินออกจากห้องไป ขณะที่คนที่สอง (ตำรวจดี) พยายามที่จะบรรลุข้อตกลงก่อนที่ตำรวจเลวจะกลับมาและสร้างความยุ่งยากลำบากใจให้กับทุกคนในห้อง ความซับซ้อนของกลวิธีนี้ คือ การมอบหมายบทบาทการเจรจาแก่ตำรวจเลว เมื่อการเจรจาดำเนินไป ในทิศทางที่ทีมเจรจาไม่ต้องการ อย่างไรก็ตามถ้าทิศทางเจรจาดำเนินไปได้ด้วยดี ตำรวจดีจะเป็นฝ่ายเจรจา แต่จุดอ่อนของวิธีนี้คือการแสดงวิธีการอย่างเห็นได้ชัดเจน ฝ่ายตรงข้ามสามารถรับรู้ได้

2. กลวิธีแบบตอดเล็กตอดน้อย (Nibble) กลวิธีนี้เกี่ยวข้องกับ การได้มาซึ่ง การยินยอมเพิ่มเติมหลังจากการบรรลุข้อตกลงเรียบร้อยแล้ว เป็นการขอในสิ่งที่ไม่ได้มีการพูดถึงในตอนแรกของการเจรจาดำเนินไปเพื่อสรุปหาข้อตกลง วิธีการรับมือกับกลวิธีแบบนี้ คือ การตั้งคำถามว่า มีอะไรที่อีกฝ่ายต้องการหรือไม่ เพื่อจะได้เปิดประเด็นในการเจรจาต่อไป และการเสนอข้อเรียกร้องของฝ่ายตนกลับไปบ้างเพื่อให้เกิดความสมน้ำสมเนื้อกัน

3. กลวิธีแบบแค้นต่อ (Bogey) นักเจรจาใช้กลวิธีนี้เพื่อเสแสร้งว่าประเด็นที่ไม่มีสาระสำคัญอะไรเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับเขา และในภายหลังของการเจรจาดำเนินไป ประเด็นนี้สามารถนำไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเพื่อน ไปสู่การยินยอมต่อประเด็นที่แท้จริงและมีความสำคัญมากสำหรับเขา กลวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพมากเมื่อประเด็นที่ไม่มีสาระสำคัญสำหรับอีกฝ่าย แต่วิธีการนี้ถือว่าเป็นการโกหก และไม่ดีสำหรับฝ่ายเจรจาที่มีความเชื่ออย่างสนิทใจกับข้อเสนอของอีกฝ่าย

4. กลวิธีแบบร่วมกันแก้ปัญหา (Joint Problem Solving) สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการเจรจาก็คือ การไม่ด่วนสรุป หรือสันนิษฐานว่า ถ้าอีกฝ่ายชนะมากแค่ไหนอีกฝ่ายก็จะแพ้มากเท่านั้น เพราะในบางครั้งตัวเลือกที่เป็นไปได้หลายตัวที่ยังไม่ได้เลือกพิจารณาอาจปรากฏขึ้น

5. กลวิธีใช้อำนาจในการแข่งขัน (Power of Competition) นักเจรจาดำเนินไป จะใช้การแข่งขันเพื่อที่จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามคิดว่า ฝ่ายตนไม่ได้ต้องการพวกเขา วิธีการนี้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดในการช่วยผู้บริหารให้สามารถคงไว้ซึ่งเป้าหมายขององค์กร

6. กลวิธีแยกความแตกต่าง (Splitting in Difference) กลวิธีนี้มีประสิทธิภาพมากเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมาถึงทางตัน หรือหาทางออกไม่ได้ระหว่างเจรจา อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องระมัดระวังเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสนอแนวทางในการแยกความแตกต่างอย่างรวดเร็ว เพราะอาจหมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งได้รับรู้มากกว่าในสิ่งที่ตนคิดว่าฝ่ายตนสมควรได้

7. กลวิธีแบบลูกเล็กลูกโต (Lowball/Highball) นักเจรจาดำเนินไป ใช้วิธีนี้ โดยเริ่มจากการเปิดการเจรจาดำเนินไปด้วยข้อเสนอที่ต่ำก่อน ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าข้อเสนอนี้ไม่มีทางได้รับการยอมรับในทางทฤษฎี การเสนอที่มากที่สุดจะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องทบทวนหรือประเมินข้อเสนอเริ่มแรกของตนใหม่และเคลื่อนไปอยู่จุดยืนกรานของตน อย่างไรก็ตามความเสี่ยงของวิธีนี้ คืออีกฝ่ายอาจคิดว่าการเจรจาเป็นการเสียเวลา และอาจยุติการเจรจากกลางคัน

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเจรจาต่อรอง กลวิธีแต่ละแบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยที่แต่ละฝ่ายต้องตระหนักถึงทางเลือกที่มีอยู่ และพยายามเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังทางเลือกเหล่านั้น

#### 4.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ

คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2545 : 5-6) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคล ในองค์กร นั้นว่า การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง และเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญในการใช้ทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรทุกระดับได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการแก้ปัญหา เช่น การสร้างระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ การรู้จักแหล่งข้อมูล ทำให้ประหยัดในการใช้เวลา
2. เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติ การสื่อสารจะทำให้บุคคลได้รับข้อมูลซึ่งมีผลต่อทัศนคติของตนเอง ดังนั้นผู้นำทั้งหลายต้องรู้จักวิธีการที่จะสื่อสารเพื่อให้เกิดอิทธิพลเหนือคนอื่น
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้งานมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ สมาชิกจะต้องได้รับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อการตัดสินใจถ้าขาดข้อมูลจะทำให้เกิดการทำงานผิดพลาดได้
4. เพื่อเป็นการชักจูงหรือเป็นการเกลี้ยกล่อม ผู้นำจะใช้การสื่อสารลักษณะนี้เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทำงานกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
5. การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้งานมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ สมาชิกจะต้องได้รับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติงาน เพื่อการตัดสินใจอยู่บนรากฐานของข้อมูล ดังนั้นผู้นำจะต้องใช้การสื่อสารเพื่อรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ๆ
6. เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในองค์กรของตนให้ดีขึ้น เช่น ชุมชนรู้จักโรงเรียนในแง่ต่าง ๆ ได้ถูกต้องมากขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2547 : 424) ได้กล่าวว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้งและช่วยสร้างพฤติกรรมที่ร่วมมือกันในการเจรจาต่อรอง คนส่วนใหญ่ต้องการจะได้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกขาดความเชื่อถือในทางบวก แต่ในบางครั้งก็เป็นการยากที่จะให้หรือที่จะรับข้อมูลย้อนกลับในทางบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกขาดความเชื่อถือในฝ่ายรับ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพเมื่อให้อย่างเฉพาะเจาะจง ในเวลาที่เหมาะสมและด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่อง ตัวอย่างเช่น การที่ได้ฟังว่า “แผนงานของคุณ

ไม่ค่อยน่าสนใจเท่าไรนัก” น่าจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า การที่ได้ฟังว่า “คุณมีความสนใจในเรื่องนี้ และเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มานานขอให้พยายามทำต่อไป”

ในบางครั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ (Negative Feedback) ก็มีความจำเป็น เพราะจะช่วยในการแก้ไขพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ถ้าผู้รับไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ข้อมูลย้อนกลับก็ไม่มีความหมาย ปัญหาที่จะต้องพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็คือ ใครรับผิดชอบ ในการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับมีอำนาจมากน้อยเพียงใด และเป็นที่ยอมรับหรือไม่ และการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเป็นไปได้หรือไม่ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบเป็นผลให้ผู้รับข้อมูลต้องตัดสินใจ ถ้าผู้รับยอมรับข้อมูลย้อนกลับในทางลบเป็นผลให้ผู้รับข้อมูลต้องตัดสินใจ ถ้าผู้รับยอมรับข้อมูลย้อนกลับก็หมายความว่า เขาต้องเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งคนส่วนใหญ่อาจยอมรับได้ไม่ ง่ายนัก ดังนั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบจะบังเกิดผลก็ต่อเมื่อ ผู้รับยอมรับข้อมูลนั้นและยอมรับ ในตัวผู้ให้ข้อมูลด้วย หากผู้รับไม่ยอมรับข้อมูล ก็จะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับ เสื่อมทรามลง ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ ควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีลักษณะ ในเชิงบรรยายมากกว่าในเชิงปริมาณ ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับ ในเชิงบรรยาย ผู้รับย่อมมีเสรีภาพที่จะรับหรือไม่รับก็ได้ แต่ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงปริมาณ ผู้รับจะแสดงอาการป้องกันตนเองออกมาทันที
2. ควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าที่จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป
3. ควรพิจารณาถึงความต้องการของทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ ถ้าข้อมูลย้อนกลับเป็นเพียงสิ่งสนองความต้องการของผู้ให้ ก็ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร ข้อมูลย้อนกลับ จะมีประโยชน์ถ้าหากเป็นความต้องการของผู้รับ
4. ควรจะมุ่งที่พฤติกรรมซึ่งผู้รับสามารถแก้ไขได้ ถ้าข้อมูลย้อนกลับมุ่งตำหนิ ในสิ่งที่ผู้รับไม่สามารถควบคุมได้ ผู้รับก็จะมีแต่ความคับข้องใจ
5. ควรให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์ ถ้าให้โดยเร็วที่สุดภายหลังจากแสดงพฤติกรรมนั้นสิ้นสุดลง
6. ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการสื่อความหมายวิธีที่สามารถทำได้ก็คือ ให้ผู้ฟังแปลงคำพูดของผู้พูดเป็นภาษาของผู้ฟัง เพื่อจะดูว่ามีสาระเช่นเดียวกันกับ ที่ผู้พูดต้องการจะพูดหรือไม่

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 121-122) ได้กล่าวว่า การใช้ข้อมูลป้อนกลับ (Use Feedback) นั้น ส่วนมากมาจากความเข้าใจผิด และการขาดความถูกต้องแม่นยำของข่าวสาร สาเหตุ แห่งปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นน้อยลงถ้ามีการใช้ระบบข้อมูลตอบกลับที่อาจเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาที่ไม่ใช่คำพูดต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถถามคำถามต่าง ๆ เพื่อดูข้อมูลที่ได้รับเป็นไปตาม

เจตนาที่มุ่งหมายหรือไม่ ทางที่ดีผู้บริหารควรให้โอกาสพูดคุยข้อความที่ผู้รับสารรับฟังใหม่เป็นภาษาของตนเอง เพื่อตรวจสอบว่าผู้รับสารเข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารมุ่งหมาย ข้อมูลตอบกลับจะมีความซับซ้อนมากกว่าการถามคำถามโดยตรง หรือการสรุปข้อมูลจากผู้รับข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้การประเมินผลจากการปฏิบัติงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน และการตัดสินใจเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความสำคัญ การให้ข้อมูลป้อนกลับไม่จำเป็นต้องเป็นคำพูด การกระทำจะมีผลยิ่งใหญ่กว่าคำพูด ซึ่งข้อแนะนำต่อไปนี้จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น

#### 1. มุ่งไปที่พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ (Focus on Specific Behaviors)

ข้อมูลป้อนกลับควรมีความเฉพาะเจาะจงมิใช่การรวม ๆ ไป ตัวอย่างเช่น แทนที่จะพูดว่า “คุณมีเจตคติไม่ดี” ก็ควรพูดว่า “บ๊อบ ผมเป็นห่วงเจตคติที่คุณมีต่องานมาก เมื่อวานคุณเข้าประชุมสายครึ่งชั่วโมงแล้วก็บอกว่าไม่ทันได้อ่านรายงานสรุปการอภิปราย วันนี้คุณก็บอกอีกว่าคุณต้องขอเวลา 3 ชั่วโมงเพราะนัดทันตแพทย์ไว้” สิ่งเหล่านี้ต้องบอกกับบ๊อบว่าทำไมเขาจึงถูกวิพากษ์วิจารณ์

#### 2. การให้ข้อมูลป้อนกลับต้องไม่เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว (Keep Feedback Impersonal)

การให้ข้อมูลป้อนกลับควรมุ่งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง อย่าวิพากษ์วิจารณ์เรื่องส่วนตัว การพูดว่า “คุณเป็นคนโง่” “ไม่มีความสามารถ” จะก่อให้เกิดผลเสีย

#### 3. การให้ข้อมูลป้อนกลับต้องมุ่งไปสู่เป้าหมาย (Keep Feedback Goal-Oriented)

ถ้าผู้บริหารต้องพูดสิ่งที่ไม่ดีหรือพูดในเชิงลบ จะต้องมั่นใจว่าประเด็นที่พูดมุ่งไปสู่เป้าหมายของบุคคลผู้นั้น คือต้องถามว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับมุ่งที่จะช่วยปรับปรุงใคร ถ้าพิจารณาแล้วเป็นการทำเพียงเพื่อกำจัดความกังวลบางอย่าง ก็ไม่ควรพูด

#### 4. การให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรจะกระทำในช่วงเวลาที่เหมาะสม (Make Feedback Well Timed)

การให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีความหมายมากที่สุดต่อผู้รับ เมื่อไม่ทิ้งช่วงเวลานานระหว่างเมื่อการกระทำหรือพฤติกรรมเกิดขึ้น และช่วงรับข้อมูลป้อนกลับ

#### 5. ต้องมั่นใจว่ามีการเข้าใจการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น (Ensure Understanding)

การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นต้องสื่อมีความสมบูรณ์เพียงพอที่ผู้รับข้อมูลจะเข้าใจอย่างชัดเจน และผู้บริหารควรให้โอกาสผู้รับข้อมูลป้อนกลับกล่าวซ้ำถึงเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับ เพื่อความถี่ที่รับรู้ตรงกับ ความตั้งใจที่จะสื่อ

#### 6. ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ดีควรมุ่งที่พฤติกรรมหรือสิ่งที่ผู้รับข้อมูลป้อนกลับ

ควบคุมได้ (Direct Negative Feedback to Ward Behavior that is Controllable by the Recipient) แทนไม่มีคุณค่าหรือประโยชน์ใด ๆ ที่จะกล่าวถึงข้อบกพร่องที่เขาควบคุมไม่ได้ การให้ข้อมูลป้อนกลับในทางลบ ควรมุ่งไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำที่ผู้รับข้อมูลป้อนกลับสามารถเปลี่ยนแปลงได้

สรุปความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจระหว่าง คู่ขัดแย้ง ด้วยการใช้คำพูดที่ส่งผลต่อความคิดของคู่ขัดแย้งหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยการให้ข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับและสามารถตอบสนองความพึงพอใจทั้งสอง ฝ่าย การให้ข้อมูลย้อนกลับนี้สามารถให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารความขัดแย้ง

#### 4.3 ทักษะการมีความยืดหยุ่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 165) พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 295-296) และ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2547 : 427) ได้กล่าวว่า ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้อง ทักษะอีกอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง ความสามารถนี้จะช่วยให้ มองเห็นได้ทะลุปรุโปร่งและสามารถมองเห็นความขัดแย้งที่เป็นตัวเป็นตนขึ้นมา เช่น มองเห็นความ ต้องการของคน ความคาดหวังขององค์กร อารมณ์ของคู่กรณี สิ่งที่จะต้องตกลงกัน สิ่งที่ต้องประนีประนอม กันได้ เป็นต้น การเข้าใจความขัดแย้งจะทำให้ทราบว่าจะต้องจัดการกับทรัพยากรอะไร จะใช้ยุทธศาสตร์ อะไร ตลอดจนจะใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งอย่างไร แม้ว่าจะเป็นการยากที่จะทำนายผลของ ความขัดแย้งได้ทุกด้าน แต่การใช้ปัญญาและทักษะในการบริหารความขัดแย้งก็อาจทำให้เกิดความ พึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในความขัดแย้งได้

ผู้บริหารจำเป็นจะต้องประเมินตนเองว่า มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งมากน้อยเพียงใด และในขณะเดียวกันก็ประเมินตนเองว่า ได้ใช้ทักษะที่มีในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งมากน้อยเพียงใด แบบประเมินที่ผู้บริหารอาจใช้เช่น “แบบประเมินทักษะในการบริหารความ ขัดแย้ง”

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 297) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะที่จะเป็นอย่างหนึ่งในการ บริหารความขัดแย้งก็คือการมีความยืดหยุ่น ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือความคิด ใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่ขัดแย้งมี โอกาสแสวงทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธี การที่จะแก้ประเด็นความขัดแย้ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจทำให้ เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหามากกว่าที่แสดงความต้องการแพ้-ชนะ ความยืดหยุ่นยังสามารถ ช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้

จันทรานี สงวนนาม (2545 : 188-190 อ้างอิงจาก; Alshark 1981) ได้นำรูปแบบ ของวิธีระบบมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานและการแก้ปัญหา ด้วยสาเหตุสำคัญ ดังนี้

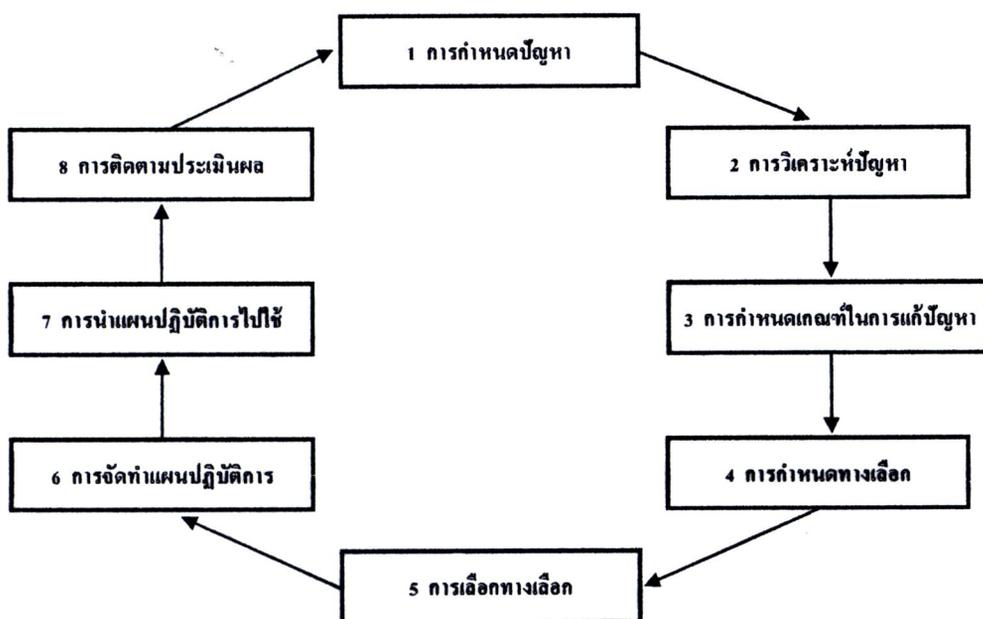
1. กรอบความคิดของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ระบบใหญ่และระบบ ย่อย ระบบใหญ่ประกอบด้วย 3 สิ่งคือ รูปแบบของการแก้ปัญหาที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน รูปแบบ ของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต และรูปแบบที่สมบูรณ์ของสิ่งที่ได้รับ

2. ทฤษฎีระบบจะมุ่งไปที่เหตุผลหลาย ๆ ข้อ หรือหลาย ๆ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้แก้ปัญหาได้มองเห็นแนวทางอย่างกว้าง ๆ หลาย ๆ ทางเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของปัญหาวิธีวิเคราะห์ระบบจะแตกต่างไปจากการวิเคราะห์สาเหตุ

3. การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ มุ่งตรวจสอบภาพรวมมากกว่าส่วนประกอบเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบ

จากองค์ประกอบ 3 สิ่งดังกล่าวนี้ สามารถช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยอาศัย การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดว่าอะไรเป็นปัญหา มีแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง มีทางเลือกในการแก้ปัญหา และจะเลือกวิธีการใดในการแก้ปัญหามีการวางแผน และทำแผนปฏิบัติการไปใช้ตลอดจนมีการติดตามผลเป็นระยะ อย่างเป็นขั้นตอนซึ่งสามารถศึกษาการมองปัญหาและการแก้ปัญหายังเป็นระบบที่มีขั้นตอน และความต่อเนื่องในการมองภาพรวมดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 การกำหนดปัญหาและการแก้ไข



(จันทรานี สงวนนาม, 2545 : 190)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 167) ได้กล่าวไว้ว่า ความเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น ไม่ติดอยู่กับความคิด ไม่ยึดมั่นถือมั่นมากเกินไป และเปิดใจกว้างที่จะรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายย่อมจะช่วยให้ทุกฝ่ายได้แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมมากขึ้น ซึ่งเป็นทักษะการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้คลี่คลายลงได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2547 : 426) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งก็คือการมีความยืดหยุ่น ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้คู่ขัดแย้งมี โอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ประเด็นขัดแย้ง ความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหา มากกว่าที่จะแสดงความต้องการแพ้-ชนะ ความยืดหยุ่นยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2547 : 426) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เนื่องจากไม่มีวิธีการใดวิธีหนึ่งดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารคือการเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่มุ่งการแพ้-ชนะ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องยอมรับข้อได้เปรียบของแต่ละฝ่าย แล้วพิจารณาจากข้อได้เข้แย้งนั้นว่าแต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด การยอมรับข้อได้เข้แย้งมิได้หมายความว่าเราจะเห็นด้วยกับเขา แต่ความหมายคือว่าเราพยายามเข้าใจในความขัดแย้งจากจุดยืนหรือจากความเห็นของเขา ดังนั้นการเป็นแหล่งวิชาการจึงเป็นทักษะจึงเป็นทักษะอย่างหนึ่งในการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สัทธ ศัลยศิริ (2548 : 51) ได้กล่าวไว้ว่า การมีความยืดหยุ่นนั้นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะต้องทำความเข้าใจและฝึกฝน เพื่อจะได้เทียบพร้อมทั้งความสามารถทางสติปัญญาและอารมณ์ จะได้ไม่ตกอกตกใจกับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถแก้ไขสถานการณ์อันยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีความยืดหยุ่นที่ดีนั้น คือ ความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นนั่นเอง และการยืดหยุ่นให้เป็นนั้นก็คือ การไม่ยอมทำตัวหยุดนิ่งอยู่กับที่และคิดว่าของเดิมคืออยู่แล้ว เพราะจะมีการพัฒนาสิ่งเดิม ๆ ให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ มีใจเปิดกว้างเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ให้เข้ากับองค์กรของตน

สรุปความสามารถของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้ง ในด้านทักษะการมีความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สามารถเปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ที่สามารถช่วยให้คู่ขัดแย้งมี โอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออกช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ร่วมมือกันในการคิดแก้ปัญหา และยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย



#### 4.4 ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล

วิจิตร อาวะกุล (2545 : 102) ได้กล่าวไว้ว่า การควบคุมอารมณ์ การใช้การระบายอารมณ์อย่างเหมาะสมเป็นการพัฒนาและรักษาบุคลิกภาพที่ดี การแสดงออกของอารมณ์อย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญนอกจากจะช่วยให้บุคลิกภาพและความสัมพันธ์กับผู้อื่นดีขึ้นด้วย การควบคุมอารมณ์ก่อนที่จะแสดงอารมณ์ออกไปอยู่เสมอ จะไม่เสียใจภายหลังว่าไม่ควรทำอะไรตามอารมณ์ทำให้เสียบุคลิก แต่ควรฝึกควบคุม ผู้ที่คุมไม่ได้มักก่อเรื่องขัดแย้งกับผู้อื่น ทำร้ายผู้อื่นอาจต้องขึ้นโรงขึ้นศาล เสียอนาคต ด้วยเรื่องที่ไม่ควบคุมอารมณ์ตนเอง อาจเป็นเพราะพยายามรักษาหน้า ศักดิ์ศรี การดึงดันเอาชนะกัน อารมณ์ความโกรธอาจบรรเทาเบาบางลงได้ถ้าใช้เวลา ไม่ตัดสินใจทันทีทันใด เช่น ให้นับหนึ่งถึงร้อย พยายามหักห้ามใจ ควบคุมอารมณ์เอาไว้แล้วจะเกิดสติและมีปัญญาแก้ไขปัญหา ซึ่งวิธีการควบคุมอารมณ์ อาจใช้วิธีการระบายออกโดยการ ฮัมเพลง ร้องเพลง หัวเราะ ยิ้มแย้ม เปลี่ยนอารมณ์ออกมาเป็นคำพูด ระบายปรึกษาคนสนิท พุดจาหยอกล้อกับเพื่อน ผู้ร่วมงานคนสนิทและพยายามรักษาอารมณ์ดีอย่างนี้ไว้นาน ๆ หักปล่อยวาง ไม่อาฆาต หักให้อภัยผู้อื่น ไม่จับผิดคิดมากเกินไป อารมณ์โกรธจะน้อยลงได้และควบคุมได้ในที่สุด

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 130-131) ได้ให้ความหมายการควบคุมตนเองไว้ว่า ความสามารถของผู้บริหารที่ควบคุมเองไม่ปล่อยตามใจต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ปล่อยตามใจ คนที่ควบคุมอารมณ์ได้จะชนะเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ การสนทนากับผู้อื่นนั้นจะต้องมีเหตุการณ์กระทบกระเทือนอารมณ์อยู่เสมอ ฉะนั้นเราต้องอดทน อดกลั้น ใจเย็น เมื่อได้รับการตอบสนองที่ไม่ถูกต้องหรือได้รับการตำหนิตติเตียนจากผู้อื่น เราต้องยอมรับความจริงว่าเราอาจมีข้อผิดพลาดได้ เมื่อมีใครเอาข้อผิดพลาดเราไปตำหนิ เราต้องยอมรับแม้จะเป็นเรื่องที่ยากจะทำใจ เพราะเมื่อถูกตำหนิเรามักมีอารมณ์เสียก่อนที่จะยอมรับว่าคนเป็นเช่นนั้นจริงหรือไม่จริง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปรับปรุงตนเองจึงต้องอดทน รับฟังผู้อื่น เพราะเราอาจมองไม่เห็นข้อผิดพลาดของตนเอง เราจะต้องกล้ารับฟังคำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ แล้วนำมาพิจารณาถึงเจตนาของผู้พูดว่ามีเจตนาดีหรือร้ายอย่าให้มีอคติมาครอบงำอารมณ์ได้ ในขณะที่เดียวกันเราก็ไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์คนที่สำคัญการควบคุมอารมณ์ตนเองจะเกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนให้เป็นผู้มีอารมณ์อยู่เป็นนิจ บุคคลที่จะปรับปรุงตนเองจึงต้องมีความหนักแน่น ไม่อ่อนแอจนต้องพึ่งผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาหรือแข็งกร้าวจนเป็นการรุกราน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 80-85) ได้กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเกิดจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ทั้งสองอย่างมีบทบาทตั้งแต่เริ่มต้นของชีวิตมนุษย์ พันธุกรรมเป็นเครื่องกำหนดว่าบุคคลได้รับสิ่งใดบ้าง สิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนดขอบเขตการพัฒนาการของคนว่าจะเป็นอย่างใด ดังนั้นปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจึงอยู่ที่ตัวบุคคล และสภาพแวดล้อมการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน จึงเป็นการพิจารณาในเชิงระบบโดยมองลักษณะรวม

บุคคลจึงมีความแตกต่าง บังคับความแตกต่างที่สัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านสมรรถภาพ เช่น ความสามารถในด้านช่าง ด้านภาษา ด้านสังคม แต่ละคนจะมีสมรรถภาพแตกต่างกันไป 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสนใจงาน กิจการหรืองานบางอย่างซึ่งบางคนสนใจ อาจเป็นกิจกรรมที่คนอื่นเบื่อก็ได้ ความสนใจมากหรือน้อยต่องานของเขา สามารถมีอิทธิพลต่องานของเขา 3) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านผลผลิตของงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากความแตกต่างระหว่างบุคคลในการทำงาน ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้ในด้าน ประโยชน์ที่ได้ในแง่ขององค์กร ประโยชน์ที่ได้ในแง่ของการยังชีพ และประโยชน์ที่ได้จากการยอมรับจากสังคม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 61) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลด้วยเมื่อมีการทำงานร่วมกัน หรือมีการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ เพราะแต่ละบุคคลมีพื้นฐาน ขนบธรรมเนียม และเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับภูมิหลังหรือถิ่นที่อยู่อาศัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องยอมรับในความแตกต่างและพร้อมที่จะเผชิญกับความแตกต่างนั้นให้ได้ โดยการเตรียมตัวให้พร้อมถ้าต้องมีการเจรจาต่อรองกับคนที่มาจากพื้นฐานหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้สิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักไว้ในใจเสมอคือการเคารพในศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคลและมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้

การควบคุมตนเอง (Self Control) ผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้อย่างมีสติ ไม่แสดงกริยาอาการที่ไม่สมควรหรือไม่เหมาะสมให้ผู้อื่นเห็น ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสงบเยือกเย็น เป็นที่น่าสรรเสริญ เพราะรู้จักการใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ รู้จักใช้ความคิดไตร่ตรองแก้ปัญหาด้วยสติ และปัญญาอันเป็นลักษณะของปัญญาชนผู้เจริญแล้ว

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 59) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Control) เพราะสาเหตุของความขัดแย้งที่บานปลายส่วนมากเกิดจากการไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดการทำร้ายร่างกายหรืออาจมีการใช้คำพูดที่รุนแรงจนทำให้อีกฝ่ายเกิดความเจ็บแค้นและหาทางที่จะแก้แค้นในภายหลัง ผู้บริหารต้องตระหนักไว้เสมอว่าทุกคนสามารถโกรธได้เพราะพวกเราเป็นมนุษย์ปุถุชนที่ไม่สามารถตัดกิเลสตัดหาหรืออกุศลมูลทั้ง 3 ได้ แต่เราก็ไม่ควรแสดงอาการเกี่ยวกับกราดออกมาให้คนอื่นเห็น สิ่งนั้นเป็นความล้มเหลวที่ชี้ให้เห็นว่าไม่สามารถควบคุมตนเองได้ การระเบิดอารมณ์นั้นไม่ใช่การระบายความเครียดที่ถูกต้อง มีหน้าซึ้งยังนำมาซึ่งความเครียดที่อาจมากกว่าเดิมก็เป็นได้

สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้ง ในด้านทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยอมรับ เข้าใจ และให้ความสำคัญต่อความต้องการของแต่ละบุคคล โดยมุ่งพัฒนากระจายความรับผิดชอบ ให้ความคิดเห็น รับรู้และพิจารณาปัญหาของแต่ละบุคคล

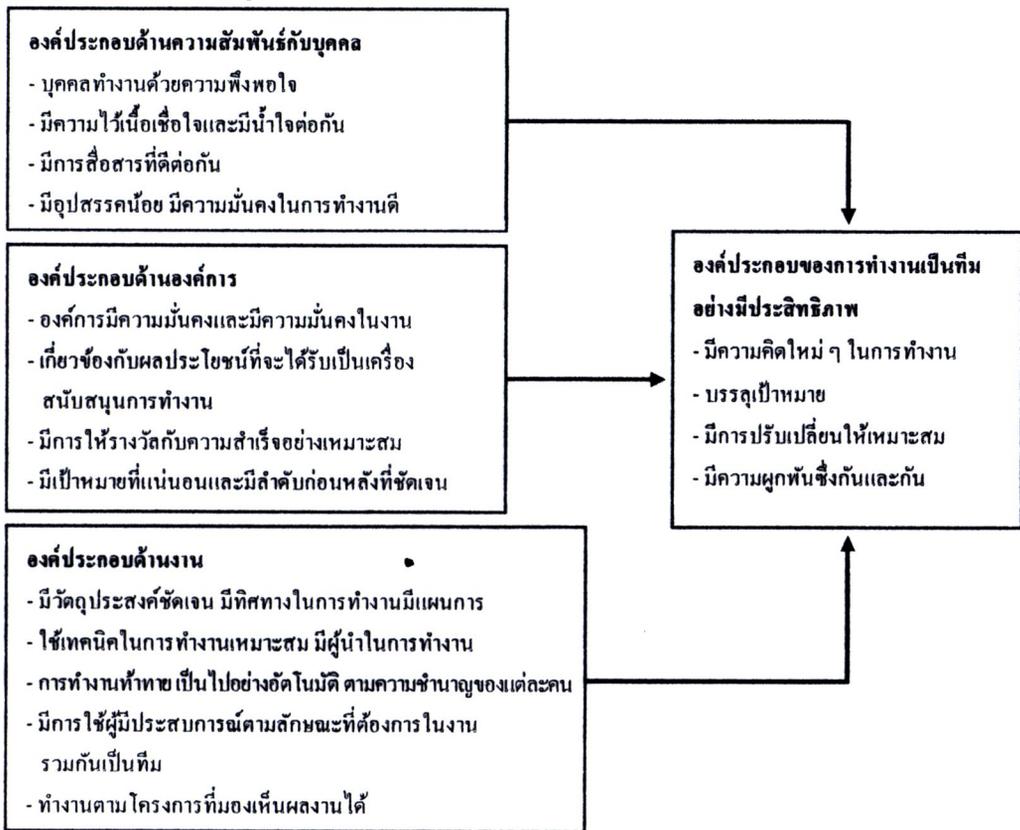
#### 4.5 ทักษะการบริหารงานเป็นทีม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 150-151) ได้กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาองค์กรนั้น อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร เพื่อเพิ่มการประสานงานความไว้วางใจกัน การเปิดโอกาส และการสื่อสารที่ดี เทคนิคการสร้างทีมก็มุ่งที่จะให้เกิดผลดังกล่าว การนำเทคนิคในการสร้างทีมมาใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะให้บุคคลมีความไว้วางใจกันและมีความร่วมมือกัน โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเริ่มต้นสร้างนิสัยที่จะได้วางใจกันและยอมรับซึ่งกันและกัน การสร้างทีมจะช่วยแก้ปัญหาความขุ่นเคืองใจในการการทำงานแต่ละวัน ความขุ่นเคืองใจในการทำงานเป็นผลให้ความไว้วางใจกันและความร่วมมือกันในระดับต่ำ

การสร้างทีมอย่างเดียวยังไม่เพียงพอในการแก้ปัญหา ควรสนับสนุนด้วยประสบการณ์ของสถานที่ทำงานจึงจะประสบผล ความขุ่นเคืองใจที่เกิดจากการทำงานนั้นยากจะแก้ไข และมักสกัดกั้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล วิธีแก้ปัญหานี้ก็คือต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน มอบหมายงานเสียใหม่ ซึ่งจะช่วยให้ความขุ่นเคืองใจหมดลงหรือลดลง การทำให้ความขุ่นเคืองใจและความขัดแย้งลงนั้น ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ เพียงแต่เปลี่ยนความคาดหวังและความเคยชินในการทำงานก็อาจเพียงพอ เพราะถ้าเปลี่ยนกฎเพื่อคนใดคนหนึ่งจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายมากกว่าเดิมขึ้นไปอีก

3. **ขั้นการสร้างบรรทัดฐาน (Norming)** หมายถึง บรรทัดฐานในการทำงานที่สมาชิกกำหนดขึ้น เช่นบรรทัดฐานในด้านบทบาทการทำงาน บรรทัดฐานในด้านการปฏิบัติ
  4. **ขั้นการทำงาน (Performing)** หมายถึง ขั้นตอนที่เน้นการทำงานร่วมกันและแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการเสริมแรงและจูงใจในการทำงาน
  5. **ขั้นการปรับปรุง (Adjourning)** หมายถึงสมาชิกในทีมงานมีความเห็นไม่ตรงกัน อาจมีข้อขัดแย้งกัน หากสมาชิกคนใด ไม่สามารถตกลงกันได้ก็ไม่อาจจะทำงานในทีมงานต่อไปได้
- ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team Effectiveness)** คือ ทีมงานที่สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ทีมงานเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน โดยการทำให้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจ การทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงานและการบริหารของผู้บริหารในองค์กร มีการสื่อสารที่ดีทั้งในระดับการบริหารและระหว่างสมาชิกในทีมงาน การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด มีการแก้ปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ



(Hans J. Thamhain, 1990 อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวิราช, 2550 : 251)

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 62-63) ได้กล่าวว่า การมีทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่ การมีทีมงานที่ดี มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการทำงานในยุคนี้ ต้องการการทำงานเป็นทีม เพราะขอบข่ายของการทำงานมีมากขึ้นกว่าที่คน ๆ เดียวจะทำได้สำเร็จ ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมขึ้นในหน่วยงาน โดยการทำให้ทุกคนทำงานและรับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าทีมงานที่จะต้องมีบทบาทในการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานด้วยความมุ่งมั่น ท่วมเท ซื่อสัตย์ และเสียสละเพื่อผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างความรู้สึกให้ทุกคนเป็นหนึ่งเดียวกัน สมาชิกของทีมงานทุกคนคือ ผู้สร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจ ทุกคนจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เพราะความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการทำงานหนักของสมาชิกทีมงานทุกคน

ในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องนำหลักการของการใช้มนุษยสัมพันธ์ มาบริหารทีมงานเพื่อให้สมาชิกรู้สึกพึงพอใจ จะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนให้เป็นที่พึ่งของทีมงานที่ทีมงานทุกคนสามารถเข้ามาปรึกษาหารือ หรือ ขอคำแนะนำ ในลักษณะของการเป็น โค้ช (Coaching) ควรจะนำแนวทางตามพระราชของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เกี่ยวกับการรู้จักสามัคคีและประยุกต์ใช้แนวทางของการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเพื่อสร้างบรรยากาศความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์กรและทีมงาน ดังนั้น การมีจิตเมตตา ด้วยการเข้าใจผู้อื่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การไม่ทำร้ายจิตใจซึ่งกันและกัน และการให้อภัยจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารหรือทีมงานต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 154-157) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การทำงานร่วมกันของกลุ่มคน โดยการสร้างความไว้วางใจ และกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีที่ตีระหว่งกัน เพื่อให้สมาชิกในทีมเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายร่วมกัน หลักในการสร้างทีมงาน คือ ขั้นแรกสมาชิกในทีมทุกคน เปิดใจรับฟัง รับรู้ และรับทราบความแตกต่างของแต่ละคนหรือปัจเจกชน ซึ่งหมายถึง คนแต่ละคนก็มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป แล้วยอมรับและรับฟังความคิดเห็น ข้อตกลงหรือมติของทีมอย่าง ไม่มีอคติของผู้อื่น ขั้นที่ 2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดี เช่น ความเห็นแก่ตัว การขาดความรับผิดชอบ การไม่ให้ความร่วมมือ หรือต่อต้าน ให้เป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม ขั้นที่ 3 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของทีมร่วมกัน ขั้นสุดท้าย คือ การมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น โดยคิดว่า “เราต้องช่วยเหลือคนอื่นก่อน แล้วคนอื่นก็จะมาช่วยเรา” โดยแยกเป็นลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

1. มีความเข้าใจในบุคลิกลักษณะส่วนตัวของสมาชิกในทีม
2. มีแนวคิดที่จะสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีม
3. สามารถระบุเป้าหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมได้

4. สามารถปรับตัวให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
5. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมไปถึงคำตำหนิและคำชมอย่างไม่มียอคติ
6. ให้ความร่วมมือกับสมาชิกในทีมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้
7. สามารถประยุกต์ใช้แนวคิด หรือเครื่องมือในการสร้างการทำงานเป็นทีมได้
8. สามารถเสนอแนวคิด หรือวิธีการในการทำงานให้กับสมาชิกในทีมได้
9. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่สมาชิกในทีม เพื่อทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้
10. วางแผนเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้
11. สามารถสร้างบรรยากาศในการสร้างความไว้วางใจได้
12. สามารถกระตุ้นให้สมาชิกในทีมเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันได้อย่างเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีมได้
13. ติดตาม ประเมินแผนงานการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งนำมาปรับปรุง และพัฒนาเพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมได้
14. สามารถประยุกต์ประสบการณ์ แล้วถ่ายทอดให้กับสมาชิกในทีมให้สามารถพัฒนาตนเองได้
15. ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิก เพื่อผลักดันให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม โดยเป็นที่ยอมรับของสมาชิกได้
16. ฝ่าฝืนหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อสร้างความร่วมมือในการสร้างการทำงานเป็นทีม
17. เป็นตัวแทนองค์กรในการถ่ายทอดความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมให้กับบุคคลนอกองค์กรได้

สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้ง ในด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการควบคุม สร้างความร่วมมือ ความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข กระตุ้นให้เกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

และกล่าวโดยรวม สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ จัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีทักษะด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีความยืดหยุ่น การยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการบริหารงานเป็นทีม จะช่วยลดความขัดแย้งให้น้อยลง พร้อมส่งผลดีในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานยอมรับ ปฏิบัติงานด้วยความพอใจ เกิดประสิทธิผลแก่ องค์กรด้วย



## ตอนที่ 2 การนิเทศการศึกษา

### 1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาคือเป็นงานสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในทัศนะนักการศึกษาสมัยใหม่ ถือว่าการนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารซึ่งเน้นถึงผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จึงมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายการนิเทศ การศึกษาไว้กว้างขวาง ไม่มีข้อจำกัดแน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพัฒนาของการศึกษา จุดมุ่งหมายและแนวทางการศึกษาแต่ละยุคสมัย กล่าวคือ

ดวงฤทัย คำของเมือง และคณะ (2545 : 1) ได้กล่าวว่าการนิเทศการศึกษานั้นเป็นหนึ่งในกระบวนการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ อันเป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอน (Step) มีความต่อเนื่อง (Continuity) โดยไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ (Interaction) มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน เพื่อสร้างการประชาสัมพันธ์ สร้างขวัญและกำลังใจ การนิเทศสามารถช่วยเหลือครูให้นำความรู้ความสามารถต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าการนิเทศภายในที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูอันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน การนิเทศการศึกษาจึงเป็นการพัฒนาคุณภาพของครู โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดที่คุณภาพของผู้เรียน

ศุมน อมรวิวัฒน์, 2547 : 7) การนิเทศการศึกษาหมายถึง กระบวนการแนวราบที่ทุกฝ่ายยอมรับนับถือในความเด่นและความด้อยของกันและกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

กรองทอง จิระเชษฐกุล, (2550 : 2) ได้กล่าวว่าการนิเทศภายในโรงเรียน มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา จะต้องร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการพัฒนางานทุกด้านในสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 223) ได้กล่าวว่าการนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือ กับครูและบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษานั้น หมายถึง การช่วยเหลือ การดูแลแนะนำ ทั้งในเรื่องการพัฒนาตัวบุคคล หลักสูตรการศึกษาในด้านการเรียนการสอน การปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนและเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเพื่อเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน

## 2. ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 43) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า เป็นภารกิจหลักที่สำคัญประการหนึ่งของโรงเรียนประถมศึกษา คือ การดำเนินการให้มีการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้สามารถสร้างเสริมนักเรียนให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ จิตใจ และสังคม สิ่งสำคัญที่จะเป็นผู้ปฏิบัติการกิจนี้ให้บรรลุผลคือ ครูผู้สอนที่เข้ามาอยู่ในโรงเรียนแต่ละแห่ง จะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ เจตคติที่มีต่อวิชาชีพ บุคลิกภาพความต้องการความรับผิดชอบความถนัด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรวมพลังของครูที่มีความแตกต่างกันนี้ให้สามารถปฏิบัติการกิจของตน จนประสบผลสำเร็จตามภารกิจหลักของหน่วยงานและของสถานศึกษา ในขณะเดียวกันก็มีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู ประสบผลสำเร็จในการประกอบอาชีพ โดยการเพิ่มความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ครู ให้ครูสามารถปรับปรุงการจัดการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนของตนให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ และตรงตามความต้องการพัฒนานักเรียน ด้วยเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรือที่เรียกกันว่า “ครูมืออาชีพ” เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จในการพัฒนาครู คือการนิเทศภายในโรงเรียนที่เป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยพัฒนาครูให้มีความสามารถในการปรับปรุงการจัดการจัดการเรียนการสอนของตนให้ดียิ่งขึ้น ตอบสนองหลักสูตรมากขึ้น ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมวางแผนพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันก็มีความมั่นใจ มีขวัญ และกำลังใจดีขึ้น มีความภูมิใจในการปฏิบัติงานของตนเองตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 13) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศ ไว้ว่า 1) เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องตามมาตรฐานของหลักสูตร 2) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการเรียนรู้ 3) เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน 4) เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้อะไรและการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 5) เพื่อส่งเสริมให้ปฏิรูประบบบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบในผลงาน 6) เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด

กรองทอง จิระชากุล, (2550 : 3) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศไว้ว่า 1) จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการนิเทศของสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนได้ พัฒนาความสามารถของครู ช่วยเหลือและจัดสรรเครื่องมือสื่อสารการเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีการจัดการเรียนรู้ 2) จุดมุ่งหมายเฉพาะเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน โดยการให้สถานศึกษามีแผนการนิเทศภายในโรงเรียน เน้นให้มีการวิเคราะห์ ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาและในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ที่ได้รับมอบหมาย ให้ครูจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิบัติการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบูรณาการ เน้นทักษะกระบวนการคิด การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ วิธีการจัดการเรียนของครู มีการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม พัฒนาการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง และปรับปรุงกระบวนการวัดผลประเมินผลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายสำคัญในการพัฒนาคน ได้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น มีความมั่นใจ มีขวัญ และกำลังใจดีขึ้น ส่งผลให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เต็มตามศักยภาพ และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

### 3. หลักการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาจะต้องเริ่มต้นจากสภาพปัญหาที่แท้จริงและต้องทราบความต้องการของครู จึงจะสามารถช่วยแก้ปัญหาและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวครูได้ การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ผู้นิเทศจะต้องนำเอาความรู้ เทคนิค และวิธีการ มาดำเนินการเพื่อให้ครูได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนที่จะส่งผลไปถึงตัวนักเรียน และในการนิเทศการศึกษานั้น จำเป็นต้องมีหลักการที่สำคัญ เพื่อเป็นเครื่องกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกับบุคลากรต่าง ๆ เพื่อให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหลักการในการนิเทศการศึกษานั้น ได้มีนักการศึกษาให้แนวคิดไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ, (2543 : 16) ได้ให้หลักการนิเทศภายในไว้ว่า 1) หลักการปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ ดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบซึ่งครอบคลุมถึงวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผล การนิเทศ ซึ่งควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อถือได้ 2) หลักการปฏิบัติงานตามวิถีทางประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับผลการประเมินของตนเอง ยอมรับในเหตุผลและปฏิบัติตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย 3) หลักการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานสร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครูแต่ละคน เปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่ 4) หลักการปฏิบัติการตามกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานโดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมคิดร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม 5) หลักการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพ เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีการควบคุมติดตามผลการ

ดำเนินงาน และผลผลิตอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา 6) หลักการปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานทุกครั้งต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ออกแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กรองทอง จิระเชษฐกุล, (2550 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า 1) การดำเนินการนิเทศจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน 2) บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียนคือ ผู้บริหารสถานศึกษา 3) การนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน

ถึงแม้ว่าการนิเทศการศึกษาจะต้องแสวงหาแนวทางที่จะส่งเสริมความเจริญงอกงาม ส่งเสริมความก้าวหน้า เพื่อการพัฒนาการของครู และความพยายามของครูให้สูงขึ้น โดยเฉพาะเกี่ยวกับความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อส่งเสริมความรู้สึกพึงพอใจและอบอุ่นใจให้แก่ครูและสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะครู ควรเริ่มต้นจากสภาพการปัจจุบันที่กำลังเผชิญอยู่และควรเป็นการปรับปรุงและส่งเสริมเจตคติและข้อคิดเห็นของครูให้ถูกต้องเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตอง ควรใช้เครื่องมือและกลวิธีง่าย ๆ ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผลและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการสอนของครูและพัฒนาการศึกษาให้เจริญงอกงามในทุกๆ ด้าน

ดังนั้น พอดีสรุปได้ว่า หลักการนิเทศศึกษามีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ หรือมีการทำงานเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผลมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยอาศัยข้อมูลที่ต้องการ สามารถวิเคราะห์วิจัยปัญหาที่จะนำมาหาค่าและนัยสำคัญตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การทำงานมุ่งเพื่อสร้างสรรค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้หลักประชาธิปไตยมีบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจและสมานฉันท์ ยอมรับนับถือบุคคลอื่น เข้าใจคนอื่น เห็นอกเห็นใจคนอื่น เปิดเผยตรงไป ตรงมา มุ่งที่จะส่งเสริมและบำรุงขวัญ ทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพและประสิทธิภาพของงาน

#### 4. ความหมายของการนิเทศภายใน

การนิเทศการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของครูให้มีประสิทธิภาพในด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่วนใหญ่มักเข้าใจกันว่า การนิเทศการศึกษาเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์และผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น ครูเป็นเพียงผู้รับการนิเทศ แต่ปัจจุบันความก้าวหน้าทางการศึกษาและเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็ว ระบบการศึกษาและหลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลงทั้งจำนวนโรงเรียน ครู และนักเรียนก็เพิ่มขึ้นมาก การนิเทศการศึกษาจึงมีความสำคัญมากขึ้น แต่การนิเทศ

การศึกษาโดยศึกษานิเทศก์และผู้บริหารโรงเรียนไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากรโรงเรียน จึงจำเป็นต้องจัดการนิเทศการศึกษาแบบ “การนิเทศภายในโรงเรียน” ขึ้น

ชัช บุญญา (ม.ป.ป.: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวว่าหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้โรงเรียนมีมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา แล้วมีการประเมินและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด หรือปรับปรุงมาตรฐานให้สูงขึ้นพร้อมที่จะรับการประเมินภายใน และภายนอก ดังนั้นความหมายของการนิเทศการศึกษาจึงควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ความหมายของการนิเทศศึกษารวมถึงการนิเทศภายในโรงเรียน ที่ควรจะเป็นยุคใหม่หลังจาก การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 นั่นคือ การดำเนินการใดๆ ที่ ทำให้ครูมีความพึงพอใจและมีกำลังใจที่จะพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาการดำเนินงานใดๆ ของโรงเรียนให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จะส่งผลให้โรงเรียนและนักเรียนมีคุณภาพ เป็นที่ ยอมรับของชุมชนและสังคม อีกทั้งผ่านการประเมินทั้งภายในและภายนอก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 : 51) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศ ภายในโรงเรียนหมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูให้ประสบความสำเร็จใน การปฏิบัติงานตามภาระกิจหลัก คือการสอน หรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน ทั้ง ทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม ให้เต็มตามวัย และตามศักยภาพ โดยความร่วมมือ ของบุคลากรในโรงเรียน

ไพโรจน์ กลั่นกุหลาบ (2542 : 2) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับ ครู และบุคลากรทางการศึกษาดูด้วยการให้ความช่วยเหลือ แนะนำส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงในด้าน การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้นักเรียนเพิ่มศักยภาพ

โกแฮมเมอร์และคณะ (Goldhammer & Others, 1980 : 13 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553 : 223) ได้กล่าวว่า การนิเทศเป็นลักษณะงานที่มอบหมายให้ครูหรือผู้นิเทศที่จะ กระตุ้นให้ครู ในสถานศึกษาได้มีการพัฒนาในการที่จะนำวิธีการสอน สื่อการเรียนการสอน โดยเน้น ถึงทักษะในการติดต่อสื่อสารปัจจุบัน เป็นการช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหาให้ครูในด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล และการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน

##### 5. หลักการนิเทศภายใน

ในการจัดการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศการศึกษาจะต้องมีหลักการใน การดำเนินการ นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนะในเรื่องนี้ ดังเช่น

กระทรวงศึกษาธิการ, (2543 : 16) ได้ให้หลักการนิเทศภายในไว้ว่า 1) หลักการ ปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ ดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบซึ่งครอบคลุมถึงวิธีการศึกษาสภาพ

ปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผล การนิเทศ ซึ่งควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อถือได้ 2) หลักการปฏิบัติงานตามวิถีทางประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับผลการประเมินของตนเอง ยอมรับในเหตุผลและปฏิบัติ ตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย 3) หลักการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานสร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครูแต่ละคน เปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่ 4) หลักการปฏิบัติการตามกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือร่วมใจในการ ดำเนินงาน โดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมคิดร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม 5) หลักการปฏิบัติงานเพื่อ ประสิทธิภาพ เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีการควบคุมติดตามผลการ ดำเนินงาน และผลผลิตอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐาน การศึกษา 6) หลักการปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานทุกครั้งต้องกำหนด วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ออกแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้

กรองทอง จิระเชษฐกุล, (2550 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า 1) การดำเนินการนิเทศจะต้อง ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน 2) บุคลากร ที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศภายใน โรงเรียนคือ ผู้บริหารสถานศึกษา 3) การนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาครูและ นักเรียน

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยบุคลากรทาง การศึกษา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของครู ให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดีมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

## 6. กระบวนการนิเทศภายใน

กระบวนการนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือ การปฏิบัติการกิจการสอนของครูให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนดไว้เพื่อให้ครู ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการจัดกระบวนการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรของ สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้แบ่งขอบข่ายงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพ

ปัจจุบัน 2) การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ 3) การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ 4) การประเมินผลการนิเทศ

#### 6.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 232) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศเป็นขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดก่อนที่ผู้นิเทศจะดำเนินการนิเทศ ผู้นิเทศต้องทราบสภาพปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ สภาพปัจจุบัน ก็คือสภาพที่เป็นจริงและและกำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนความต้องการก็คือ จุดสุดท้ายที่ต้องการจะไปถึง เป็นสภาพที่คาดหวังว่าจะเกิด ซึ่งมีองค์ประกอบหลากหลาย แต่ที่ควรนำมาพิจารณา คือ 1) นโยบายของสถานศึกษาในด้านการนิเทศ 2) ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ข้อมูลที่ได้จากสภาพปัจจุบัน ทั้งสภาพบุคลากรและทรัพยากร 4) ผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาและความต้องการการนิเทศ

สรุปได้ว่า การศึกษาสภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน ที่นำไปสู่สภาพที่คาดหวังว่าจะเกิด ประกอบด้วยนโยบายของสถานศึกษาในด้านการนิเทศ ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทรัพยากรที่มีอยู่และความต้องการนิเทศ

#### 6.2 การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 233) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ หมายถึง วิธีการที่อาศัยหลักการและเหตุผล ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาความต้องการของสถานศึกษาว่า มีความต้องการนิเทศในด้านใดบ้างแล้วนำมาจัดทำแผนและโครงการ ซึ่งการจัดทำแผนนั้นต้องจัดทำล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการนิเทศ การจัดทำแผนงานและโครงการ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำรายละเอียดของแผนซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เฉพาะมากขึ้นและกำหนดเป้าหมายให้ชัดมากขึ้น คือ 1) การแจกแจงกิจกรรมนิเทศที่จะทำในโครงการนั้น 2) กำหนดแผนการนิเทศ รวมถึงการกำหนดหน่วยปฏิบัติค่าใช้จ่าย เวลา และสถานที่ 3) จัดทำงบประมาณโครงการนิเทศ รวมถึงการขออนุมัติและการดำเนินงาน

ธีระศักดิ์ เลื่อยไธสง (2549 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนการนิเทศต้องประกอบไปด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนา งานใด ๆ จะต้องเริ่มต้นด้วยการมองเห็นปัญหาของงานอย่างชัดเจน เพราะการมองเห็นปัญหานั้นนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงพัฒนา ดังนั้นการศึกษาสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้ทราบจุดที่เป็นปัญหาของโรงเรียน หรือจุดที่ต้องการพัฒนาโดยมีตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จ และเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำทางด้านวิชาการของโรงเรียนเป็นตัวกำหนด โรงเรียนสามารถนำมาเปรียบเทียบกับระดับคุณภาพจากการปฏิบัติที่ผ่านมาว่าสามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์ขั้นต่ำแล้วหรือยัง และ

ควรหาแนวทางพัฒนาให้ต่อเนื่องได้ในทิศทางใด จึงจำเป็นต้องกำหนดให้แน่ชัด จุดประสงค์ก็คือ เพื่อจะได้ทราบสภาพปัญหา สภาพการศึกษา คุณภาพการศึกษา ความต้องการของครู เพื่อจะได้นำ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการปฏิบัติการนิเทศให้ไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ได้อย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 18-21) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนการนิเทศภายใน โรงเรียน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้เกิดความเรียบร้อย และความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในความต้องการในการวางแผนจำเป็นต้องมีเป้าหมายแนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลา มีการติดตามกำกับการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ จะต้อง มีแผนการดำเนินงานไว้อย่างรัดกุมสมเหตุสมผล มีความพร้อมในด้านทรัพยากร และจะต้องได้รับความร่วมมือ จากผู้ปฏิบัติและผู้ที่ได้รับผลจากการปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะต้องเริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการรวมทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์โดยผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาข้อพิจารณาตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ในการดำเนินการ

สมานจิต พงษ์สนาม (2542 : 41) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนการนิเทศภายใน โรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรควรดำเนินการ ดังนี้ 1) มีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำโครงการ 2) ควรมีการกำหนดวิธีการเป็นขั้น ๆ หรือกิจกรรมที่ต้องทำ 3) ควรกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน กำหนดเวลาของแต่ละกิจกรรม 4) กำหนดงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก 5) กำหนดแนวทางในการติดตามผล ประเมินผล และรายงานผล

ประสาน โรจนคุณธรรม (2540 : 34) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนการนิเทศภายใน โรงเรียนหมายถึง การตัดสินใจที่จะวางแผนร่วมกันดำเนินกิจกรรมกันอย่างมีเหตุผล โดยการดำเนินงาน วิชาการเป็นหลัก เพื่อพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การวางแผนการนิเทศการศึกษาคือการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมากำหนดในกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง คือผู้บริหาร โรงเรียน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือ กำหนดทางเลือกสำหรับการดำเนินการนิเทศภายใน โรงเรียนจากแนวคิดดังกล่าว การวางแผนการ นิเทศจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้และพัฒนาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น การสร้างความเข้าใจก่อนการนิเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าทุกคนมีความเข้าใจถูกต้อง ตรงกัน ก็จะเกิดความพร้อมในการให้ความร่วมมือกับผู้นิเทศ จะทำให้การจัดการนิเทศใน โรงเรียน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 6.3 การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 233-234) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานปฏิบัติการ นิเทศ หมายถึง การดำเนินการนิเทศให้เป็นไปตามแผนงานหรือ โครงการที่วางเอาไว้เพื่อให้เป็นไป

ตามเป้าหมายที่กำหนดวางไว้ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้ 1) การให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ เป็นการให้ความรู้เข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร และจะทำการอย่างไรถึงจะให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ เป็นความจำเป็นสำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจกันและทำให้การนิเทศนั้นได้ผล 2) การปฏิบัติงานประกอบด้วยการปฏิบัติงานที่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย คือ ผู้รับการนิเทศเป็นผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงาน ตามความรู้ความเข้าใจ ส่วนผู้ให้การนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้ให้การนิเทศ จะทำการนิเทศ และดูแลให้ผู้รับการนิเทศได้ทำงานสำเร็จตามที่วางไว้ และผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนการนิเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล 3) การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้รับการนิเทศ ควรได้รับการเสริมกำลังใจ โดยเฉพาะจากฝ่ายบริหารเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและทำงานด้วยความพึงพอใจ การสร้างขวัญและกำลังใจควรปฏิบัติไปพร้อม ๆ กันกับการทำงานจึงจะได้ผล

นริศรา อุปกรณ์ศิริการ (2542 : 32) ได้กล่าวเรื่องการดำเนินการนิเทศไว้ว่า ผู้นิเทศควรนิเทศตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกัน ก่อนการดำเนินการนิเทศควรที่จะต้องวางแผนร่วมกัน ระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ ทั้งนี้เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสร้างความไว้วางใจ เมื่อถึงเวลาเข้านิเทศก็ควรเข้าทำการนิเทศและ ออกจากห้องนิเทศพร้อม ๆ กับผู้รับการนิเทศ ขณะนิเทศหากพบว่าผู้รับการนิเทศสับสนคิด อย่าทักท้วงในตอนนั้นเป็นอันขาด แต่ควรบอกกล่าวเป็นการส่วนตัวหลังจากผู้รับการนิเทศแล้ว ควรใช้การนิเทศที่หลากหลายและหาวิธีที่ดีที่สุดเหมาะสมมาใช้ การให้ข้อมูลย้อนกลับควรเป็นข้อมูลที่ดี เพื่อรักษาขวัญและกำลังใจไว้ นำข้อบกพร่องมาร่วมกันปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นาเปียร์ (Napier, อ้างถึงใน สังวรณ์ หงส์พิพัฒน์สกุล, 2543 : 36) ได้กล่าวถึง การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของครู โดย ผู้บริหารและครูต้องมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่น ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบและมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเพียงพอ มีการมอบหมายการสอนให้เหมาะสมกับความรู้ที่ได้ศึกษาอบรม และที่สำคัญครูต้องได้รับความยุติธรรม มีความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน

สรุปได้ว่า การดำเนินการนิเทศการศึกษาต้องกระทำอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการที่ชัดเจนแน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญคือต้องมีรูปแบบที่เป็นนามธรรมซึ่งมักจะเริ่มจากการสอบถามความต้องการและปัญหา แล้วนำปัญหาเหล่านั้นมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ แล้วแก้ไขในปัญหานั้นพร้อมทั้งสร้างเครื่องมือหรือหาวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ ปัญหาเหล่านั้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักการนิเทศที่สำคัญและลงมือดำเนินการตามขั้นตอน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 6.4 การประเมินผลการนิเทศ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 234-235) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลเป็นขั้นสุดท้ายในการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผล ได้แก่ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ทำการประเมินผล โดยมีหลักการ คือ 1) การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ มีจุดหมายชัดเจน มีเครื่องมือและการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม และมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่าย 2) การประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งของการนิเทศจึงจำเป็นต้องทำ เมื่อได้รับการจัดทำโครงการแล้ว 3) การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลจากหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ 4) การประเมินผลสามารถทำได้ 2 ระยะ คือ การประเมินผลระหว่างโครงการ เพื่อจะได้นำมาพิจารณาวิธีการดำเนินการและปรับปรุง ส่วนการประเมินผลสรุปเป็นการประเมินผลเพื่อตัดสินใจถึงผลที่ได้รับจากโครงการ 5) การประเมินผลอย่างเป็นระบบมี 3 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ การประเมินผลที่ปัจจัยนำเข้า คือ การประเมินผลที่มุ่งตัวนักศึกษา เครื่องมีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งคุณสมบัติของครูผู้สอน ส่วนที่สอง การประเมินผลที่กระบวนการ เป็นการประเมินขณะดำเนินการตามโครงการเพื่อการปรับปรุง ส่วนที่สาม ได้แก่ การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินผลหลังจากการดำเนินตามโครงการแล้วตรวจสอบผลว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

สรุปได้ว่า การประเมินผลการนิเทศ หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล โดยการกำหนดกิจกรรมการประเมินผลการนิเทศไว้ในแผนการนิเทศ โดยกำหนดเรื่องที่จะประเมิน เครื่องมือการประเมิน ตลอดจนรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้อง การรายงานการประเมิน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทันทีและนำข้อมูลที่จัดเก็บไว้ไปใช้ในการวางแผนการนิเทศ

### ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ ดังนี้

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ได้พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากเช่นกัน และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือวิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้และวิธีการเอาชนะตามลำดับ ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่ม เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

พริ้นส์คีย์ โพร้เผือก (2547 : 94-97) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารของโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 แบบอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ แบบการแก้ปัญหา แบบประนีประนอม แบบกลบเกลื่อน แบบต่อสู้และแบบหลีกเลี่ยง ส่วนความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 แบบ โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ แบบแก้ปัญหา แบบประนีประนอม แบบต่อสู้ แบบกลบเกลื่อน แบบหลีกเลี่ยง และความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจของครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ทางบวกในลักษณะทิศทางเดียวกัน

จรูญ กิ่งชัย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับสภาพความสำเร็จของการนิเทศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่าระดับกระบวนการนิเทศในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อนำมาเปรียบเทียบทั้งสามขนาดคือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ระดับสภาพความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อนำมาเปรียบเทียบทั้งสามขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ พบว่า ไม่แตกต่างกัน กระบวนการนิเทศกับสภาพความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สังวรณ์ หงษ์พิพัฒน์สกุล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับสภาพความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า การปฏิบัติกระบวนการนิเทศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการปฏิบัติกระบวนการนิเทศทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านสร้างเสริมกำลังใจในการนิเทศอยู่ในระดับมากที่สุด และการประเมินผลการนิเทศอยู่ในระดับมากที่สุด สภาพความสำเร็จของโรงเรียนพบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมปรากฏว่าอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยความสำเร็จด้านการลงมือปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด สภาพสำเร็จด้านการรับรู้พัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุด และความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับสภาพความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไบเออร์ (Byers, 1987 : 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเทนเนสซี พบว่าผู้บริหารที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือแบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร

เฟย์ (Faye, 1995 : 7420) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปัญหาปฏิกิริยา ได้ตอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้งซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรง ภายใต้สภาวะแวดล้อมในสังคมเมือง การตอบสนองเหล่านี้มีผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัย ในโรงเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือ ต้องการจะเพิ่มความตระหนักรู้ของความขัดแย้งว่าเป็นเสมือนธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และจะต้องแก้ไขให้ลุล่วง โดยปราศจากความรุนแรงด้วยการดำเนินการผ่านทักษะในการแก้ปัญหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่า นักเรียนมัธยมศึกษาได้เริ่มที่จะมีความตระหนักรู้ในทักษะการจัดการกับความขัดแย้งมากขึ้น เมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านั้นขึ้น และสามารถจัดการกับความขัดแย้ง โดยปราศจากความรุนแรง ด้วยการดำเนินการผ่านกลยุทธ์ของการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังมีผลทำให้พฤติกรรมนี้มีการเผชิญหน้าระหว่างเหตุการณ์ยุ่งเหยิง ที่สำคัญมีการลดลงด้วย

เวน (Wayne, 1990) แห่งมลรัฐเวอร์จิเนีย ได้วิจัยเรื่องการรับรู้บทบาทการนิเทศ การศึกษาของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาบทบาทการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานนิเทศ วิธีการนิเทศโดยใช้ครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 278 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า 1) ในด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายงานที่มีอันดับความสำคัญสูง ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน การแนะแนว งานบริหาร งานวิชาการและงานนิเทศภายใน 2) เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้รับผิดชอบมากคือ ครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ ครูผู้สอนทำหน้าที่นี้ด้วย 3) เกี่ยวกับเวลาที่ใช้ทำงาน งานที่ครูใหญ่ใช้เวลา น้อยที่สุดคือ งานเกี่ยวกับวัสดุ ส่วนงานที่ครูใหญ่ใช้เวลามากที่สุด คือ งานนิเทศการศึกษา งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานการสอน และการแนะแนว 4) เทคนิคการนิเทศที่ได้ผล ได้แก่ วิธีการ เชื่อมชั้นเรียน การประชุมร่วมกัน ส่วนวิธีที่ได้ผลน้อย คือ วิธีใช้เอกสาร