

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2

2.1.2 นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

2.1.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.4 ขอบข่ายและกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

2.2.2 ลักษณะผู้นำและองค์ประกอบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี

2.2.3 คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 การจัดการความขัดแย้ง

2.3.1 ธรรมชาติของความขัดแย้ง

2.3.2 ความหมายของความขัดแย้ง

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.3.4 ประเภทของความขัดแย้ง

2.3.5 สาเหตุของความขัดแย้ง

2.3.6 ผลของความขัดแย้ง

2.3.7 วิธีการจัดการความขัดแย้ง

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

มีรายละเอียดดังนี้

2.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตรา เขต 2

ด้วยรัฐบาลมีนโยบายปฏิรูประบบราชการให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้มีแนวทางการปฏิรูปการศึกษากับแนวนโยบายของรัฐบาลและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมุ่งเน้นในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งการปฏิรูประบบราชการทำให้เกิดพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ส่งผลต่อโครงสร้างการบริหารการศึกษาให้มีความคล่องตัวในการบริหารในระดับจังหวัด เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบทบาทของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลในการปฏิบัติภารกิจงานในการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ และการบริหารทั่วไป ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษา มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตรา เขต 2 รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยบริหารจัดการครอบคลุมในท้องที่ 7 อำเภอ ประกอบด้วย พนมสารคาม สนามชัยเขต ท่าตะเกียบ แผลงยาว บางคล้า ราชสาส์น และคลองเขื่อน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตรา เขต 2, 2549, หน้า 2)

ดำเนินการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีโรงเรียนในความรับผิดชอบ จำนวน 181 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัด สพฐ. จำนวน 172 โรงเรียน และเป็นโรงเรียนเอกชน จำนวน 9 โรงเรียน พื้นที่ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตรา เขต 2 แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต เพื่อมุ่งหวังให้โรงเรียนในเขตคุณภาพประสานงานกัน 3 เรื่อง คือ ประสานราชการ ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และประสานกิจกรรมทางวิชาการ

แนวทางการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในอนาคต

- 1) การพัฒนาคุณภาพให้มีการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
- 2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกวัยได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต
- 3) จัดระบบการบริหารโดยการกระจายอำนาจให้ผู้เกี่ยวข้อง (Stake Holder) มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกระดับ

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเตตรา เขต 2 เป็นองค์กรในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างทั่วถึง มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

พันธกิจ

ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง เป็นคนดีมีคุณธรรมนำความรู้ สามารถดำรงชีวิตแบบวิถีไทยอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข บนพื้นฐานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์

- 1) จัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงเสมอภาค และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถตามศักยภาพ ให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมตามวิถีชีวิตความเป็นไทย อยู่บนพื้นฐานด้านเศรษฐกิจพอเพียง
- 3) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีในการจัดการศึกษาตลอดทั้งการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างมีอาชีพ
- 4) พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย
- 5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ 1 คุณธรรมนำความรู้

จุดเน้น

- 1) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสอดแทรกคุณธรรมนำความรู้ และการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 2) ปฏิรูปกระบวนการจัดการเรียนการสอนนำหลักคุณธรรมนำความรู้และเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้
- 3) ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนและสร้างเครือข่ายคุณธรรมของบ้าน วัด โรงเรียนให้เกิดความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ

กลยุทธ์ 2 สร้างโอกาสการเรียนรู้ ให้ประชากรวัยเรียน ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

จุดเน้น

- 1) ส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- 2) สร้างความเสมอภาคการศึกษาภาคบังคับแก่ประชากรวัยเรียนทุกคน
- 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทุกประเภท

กลยุทธ์ 3 พัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีมาตรฐานสูงขึ้น

จุดเน้น

- 1) บริหารจัดการ โรงเรียนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
- 2) เพิ่มทักษะในการอ่าน เขียน คำนวณ และคิดเชิงวิเคราะห์
- 3) ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลัก
- 4) พัฒนาคูครูโดยเชื่อมโยงกับการประเมินวิทยฐานะ
- 5) ส่งเสริมความเข้มแข็งทักษะทางวิชาการและการจัดการความรู้

กลยุทธ์ 4 เพิ่มศักยภาพให้ สพท. เข้มแข็ง และกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา

จุดเน้น

- 1) สร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจของ สพท. และสถานศึกษา
- 2) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างความพร้อมให้สถานศึกษา
- 3) การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจโดยมีโรงเรียนเป็นฐาน

กลยุทธ์ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

จุดเน้น

- 1) เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาและองค์กรคณะบุคคลทุกระดับ
- 2) ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) ส่งเสริมการจัดการศึกษาทางเลือก

2.1.2 นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
ความเป็นมาและความสำคัญของการกระจายอำนาจ

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทาง

การปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

- 1) ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียน
- 2) การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2.1.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ก็เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว ให้สามารถบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจ และการบริหารที่โรงเรียนเป็นฐาน และเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา อย่างไรก็ตาม โดยเหตุที่สถานภาพความเป็นนิติบุคคลเกิดขึ้น โดยกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลและความเป็นอิสระในการบริหารงานจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมเป็นไปตามลักษณะ รูปแบบหลักการหรือวิธีจัดระเบียบองค์การบริหารของรัฐตามที่กฎหมายกำหนดด้วย เช่น การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นนิติบุคคลย่อมมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล เพราะมหาวิทยาลัยมีกฎหมายจัดตั้งเป็นของตนเอง อีกทั้งมีมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รองรับหลักการนี้ไว้ หรือเทียบกับกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เทศบาล ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 มาตรา 284 บัญญัติรับรองหลักการแห่งความอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงิน และการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้ เป็นหลักการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์ (Decentralization) และการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินก็จัดไว้เช่นนั้น โดยจัดระเบียบบริหารราชการเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

สำหรับกรณีการจัดระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดระเบียบระเบียบบริหารเป็นราชการบริหารส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล

โดยเขตพื้นที่การศึกษายังเป็นส่วนราชการที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง คือ สังกัดกระทรวง หรือกรม และได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาไว้ในกฎหมายว่ามีอำนาจหน้าที่อะไรบ้าง ในลักษณะที่ส่วนกลางแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ทำ (Deconcentration) สำหรับในกรณีของสถานศึกษา ถึงแม้กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้เป็นนิติบุคคลก็ตาม แต่สถานศึกษาก็ยังเป็นหน่วยงานที่สังกัด เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลาง และมีได้มีฐานะเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หรือ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแต่อย่างใด แม้ว่าสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล แต่ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาก็ไม่เหมือนกับนิติบุคคลของกระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจหน้าที่ที่กว้างขวางกว่า ในกรณีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หากจะเทียบเคียงได้กับความเป็นนิติบุคคลของจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ไม่อาจบริหารราชการภายในจังหวัด ได้อย่างอิสระเหมือนอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากแต่ยังต้องรับนโยบายจากส่วนกลาง มาปฏิบัติ อีกทั้งการจัดซื้อ จัดจ้าง ก็ต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมเป็นต้น ดังนั้น การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา จึงมิใช่ว่าสถานศึกษา จะใช้อำนาจหน้าที่ได้เองโดยอิสระ ปราศจากขอบเขตของกฎหมาย เช่น สถานศึกษาไม่อาจจำหน่ายที่ดิน ที่มีผู้บริจาคให้สถานศึกษา ไม่สามารถกู้ยืมเงิน หรือดำเนินการ นอกจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือนอกขอบวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถานศึกษา หรือดำเนินการในเรื่องอื่นใด ที่กฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะ เช่น การจัดทำ งบประมาณต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการ งบประมาณ การเบิกจ่ายเงินต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 9) อย่างไรก็ตามแม้กฎหมายจะกำหนดให้สถานศึกษา ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลสามารถ กระทำกิจการต่าง ๆ ได้ภายในขอบวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับชั้นที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด แต่ขอบวัตถุประสงค์นี้ย่อมรวมรวมถึง กิจการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย การพิจารณาอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

- 1) สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และประมวลกฎหมายอาญา สามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ได้เอง ตัวอย่างเช่น การซื้อขาย แลกเปลี่ยนสินทรัพย์ และการจัดหารายได้ของสถานศึกษา อาจเป็นเจ้าของนี้ หรือลูกหนี้ และถือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศ รวมทั้งเป็นโจทก์ และจำเลยในอรรถคดีต่าง ๆ ทั้งคดีแพ่งและอาญา นอกจากนี้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลยังต้องรับผิดชอบในทางแพ่งและรับผิดชอบในทางอาญาภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายและภายใต้ขอบวัตถุประสงค์ของตนด้วย

2) อำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่นนอกจากอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะมีตามกฎหมายการศึกษาแล้ว สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานให้บริการสาธารณะของรัฐต้องจัดการศึกษาและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาตามหลักการให้บริการสาธารณะของรัฐ ดังนี้

(1) ความเสมอภาค เป็นหลักสำคัญในการจัดทำบริการสาธารณะ เนื่องจาก การจัดทำบริการสาธารณะมิได้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ แต่กระทำเพื่อประชาชนทุกคน ดังนั้นประชาชนทุกคนย่อมมีสิทธิได้รับการปฏิบัติหรือได้รับผลประโยชน์จากบริการสาธารณะอย่างเสมอกัน การจัดการศึกษาก็เช่นกัน หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาทุกแห่งต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค

(2) ความต่อเนื่องของการบริการสาธารณะ เนื่องจากบริการสาธารณะเป็นกิจการที่จำเป็นสำหรับประชาชน หากหยุดชะงัก ประชาชนผู้ได้รับบริการย่อมได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายได้ การจัดบริการทางการศึกษาและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาจึงต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องมิให้หยุดชะงัก

(3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง บริการสาธารณะจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และประโยชน์ของประชาชน

2.1.4 ขอบข่ายและกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง และกำหนดขอบข่ายและกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 33-38)

- 1) การบริหารวิชาการ มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้
 - (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - (3) การวัดผล ประเมินผลและเปรียบเทียบโอนผลการเรียน
 - (4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - (5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - (6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
 - (7) การนิเทศการศึกษา

- (8) การแนะแนวการศึกษา
- (9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- (10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน
- (11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- (12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

- 2) การบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้
 - (1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - (2) การจัดสรรงบประมาณ
 - (3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- (4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (5) การบริหารการเงิน
- (6) การบริหารการบัญชี
- (7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

- 3) การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้
 - (1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - (2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 - (4) วินัยและการรักษาวินัย
 - (5) งานออกจากราชการ

- 4) การบริหารทั่วไป มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้
 - (1) การดำเนินงานธุรการ
 - (2) งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - (3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - (4) การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - (6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - (7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
 - (8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

- (9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (10) การรับนักเรียน
- (11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกในระบบ และตามอัธยาศัย
- (12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- (14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- (17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (18) งานบริการสาธารณะ
- (19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะบุคคล ซึ่งอาจจะได้รับการถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์ หรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ นักวิชาการในกลุ่มนี้จึงได้พยายามศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ เพื่อนำไปสรุปเป็นทฤษฎี เช่น

อริสโตเติล นักปราชญ์ชาวกรีกเชื่อว่า ความเป็นผู้นำของบุคคลเริ่มต้นตั้งแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎี The great man theory of Leadership โดยมุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะทางกายและทางจิต ของผู้นำ เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ โดยจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 1) ลักษณะของร่างกาย หมายถึง รูปร่าง ความสง่า น้ำหนัก แวตา ซึ่งจะพบว่าลักษณะดังกล่าวมักปรากฏให้เห็นในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
- 2) ลักษณะทางด้านสติปัญญา หมายถึง ความฉลาด ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหาซึ่งพบว่า สติปัญญามีความสัมพันธ์กับความเป็นภาวะผู้นำ จึงทำให้การยกย่องและยอมรับผู้มีลักษณะทางสติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มให้เป็นผู้ผู้นำ

3) ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้าสังคม การเข้าใจและการยอมรับผู้อื่น นิัยและความประพฤติรวมทั้งความมีบุคลิกภาพที่โดดเด่น ซึ่งพบว่าคุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นในตัวผู้นำมากกว่าบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 15-17) ได้ศึกษาวิจัยและรวบรวมงานเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจากนักวิชาการหลายท่าน และยืนยันว่าคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้นำนั้นสามารถสร้างให้มีขึ้นในตัวบุคคลได้ อาทิ คุณลักษณะด้านกายภาพ 5 ประการ เช่น ความมีพลัง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก ความเฉลียวฉลาด คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 16 ประการ เช่นความสามารถในการปรับตัว ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกล้าหาญ คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน 6 ประการ เช่น ความคิดริเริ่ม ความต้องการ ความสำเร็จ ความมุมานะ คุณลักษณะด้านสังคม 9 ประการ เช่น ความสามารถในการบริหาร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความร่วมมือของสมาชิก เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวข้างต้น

2.2.2 ลักษณะผู้นำและองค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดี

ฮาลปิน (Halpin, 1966, pp. 27-28) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ ผู้ที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
- 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญที่ดีในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในหน่วยงาน

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp. 78-79) มีความเห็นว่า ผู้นำต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามเกณฑ์และมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและส่วนบุคคล ดังต่อไปนี้

1) ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นำเทศ ประชาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม

2) เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม

3) เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

มอร์เฟต (Morphet, 1967, p. 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล แสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม

เทอร์รี่ (Terry, 1982, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการ ติดต่อกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับองค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น นักวิชาการได้กล่าวไว้หลากหลาย ดังนี้
เทียน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542, หน้า 28) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมี องค์ประกอบ 4 ด้านดังนี้

1) ลักษณะทางด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ขนาด และรูปทรง รวมถึงกิริยาท่าทาง การพูด การสื่อสาร และการแสดงออกต่างๆ

2) ลักษณะทางด้านสติปัญญาและความคิด หมายถึง ความเฉลียวฉลาด ความจับใจ ทางการคิดวิเคราะห์ วิเคราะห์ แยกแยะสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้อง มีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ และมีประสบการณ์

3) ลักษณะทางด้านอารมณ์ หมายถึง การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออก ทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เช่น จิตใจหนักแน่น อดทนสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

4) ลักษณะทางสังคม หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการพูด การสื่อสารกับบุคคลทั่วไป และสามารถปรับตัวได้ดี

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 75-77) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดี เพื่อการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1) คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี ความรู้ทั่วไป ความรอบรู้ในการบริหารจัดการ และการนำ เช่น ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจคนให้ศรัทธา มีความสามารถในการคิด มีปัญญา ไหวพริบ และทันเหตุการณ์

2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่วงที วาจา อุปนิสัย ใจคอ ตลอดจนอารมณ์ และบทบาทหน้าที่ปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น ทั้งบุคลิกภาพด้านร่างกาย และจิตใจ

3) คุณลักษณะด้านความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้นำ ได้ดีนั้นจะต้องมีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษแตกต่างไปจากผู้อื่น เช่น มีสติปัญญาเฉียบแหลม

รู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง รับผิดชอบ ยุติธรรม กล้าหาญ เด็ดขาด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนาย
และมีความสามารถในการประสานงาน เป็นต้น

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาในยุคปฏิรูป
การศึกษา หรือยุคผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

- 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการกำหนด
เป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน
- 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน
ให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
- 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ
ของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
- 4) ความสามารถในการจัดระบบสื่อสารให้ ได้ผลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ
ได้ทั่วถึงทุกระดับองค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
เป็นอย่างดี
- 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถวางแผนบุคลากร สรรหา
คัดเลือก กำหนดงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์
ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรม
และเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน การแสดงออกของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อ
ความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้น ถ้าผู้บริหารรู้จักนำคุณลักษณะผู้นำมาใช้
ในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียน โดยทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึก
ว่าผู้บริหารมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงาน และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่าง ๆ จะก่อให้เกิดศรัทธา
ความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามจุดประสงค์
โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษา และท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

2.2.3 คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Southwest Education Development Laboratory (2009, Online) เสนอคุณลักษณะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์
ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง
- 2) มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำ
มีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

3) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็นให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

4) การสื่อสารและการเป็นนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

5) การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

6) การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัดจนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะแสดงบทบาทและความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยเฉพาะการมีความรู้ ความเข้าใจและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาแนวคิดคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ SEDL ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ด้านคือ การมีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าจะสำเร็จ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสาร และการเป็นนักฟังที่ดี การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง แนวทาง และแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมาย ในอนาคตขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2546, หน้า 256) หรือเป็นการกำหนดความสำเร็จของหน่วยงานและหาวิธีการ ขั้นตอนเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังนั้น (เช่นจิตต์ แจ็งเจนกิจ, 2544, หน้า 136) การมีวิสัยทัศน์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจในอนาคต และอาจเรียกว่า ผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำรูปแบบใหม่

ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ชัดเจนถูกต้อง ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องให้การนิเทศให้โอกาสบุคลากรพัฒนาทักษะในการตัดสินใจด้านคุณภาพและการพัฒนา สร้างความไว้วางใจ ผู้นำ และผู้นำจะคาดเดาสถานการณ์ที่อาจมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในอนาคต (สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง, 2549, หน้า 157) ทั้งนี้ผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเลือกวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง (กักดี เมฆจำเริญ, 2549, หน้า 60) รวมทั้งการบริหารจัดการเป็นไปด้วยความท้าทายและโอกาสในทางเศรษฐกิจโตในอนาคต ในขณะที่ตัวกันก็จำเป็นต้องจัดเตรียมองค์การในการผลิตผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างพร้อมเพรียง ในลักษณะบูรณาการ มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายที่วางไว้และเน้นในภาพรวม ใช้ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารและการจัดการนั้น ผู้นำวิสัยทัศน์ควรคำนึงถึงส่วนสำคัญหลักๆ ในเรื่องต่อไปนี้ (สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง, 2549, หน้า 158-159)

(1) วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยการควบคุม และวิเคราะห์ปัญหา เตรียมเครื่องมือในการทำงาน พัฒนาระบบงาน และพยายามหาวิธีที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

(2) เป้าหมาย เป้าหมายของภาระหน้าที่ใดๆ หมายถึงการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี รูปแบบการควบคุมคุณภาพ และผลผลิตหรือบริการที่ได้เปรียบทางการแข่งขันและมีจุดเด่นเหนือกว่าชัดเจน

(3) นโยบาย ทั้งนี้รูปแบบภาวะผู้นำถูกควบคุมโดยนโยบายการทำงานผู้นำ จะปรับเปลี่ยนรูปแบบของตนให้เข้ากับสิทธิและเป้าหมายขององค์กร โดยการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีรากฐานมาจากภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ที่มีนโยบายชัดเจน มีอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจตามสายงาน และมีการควบคุมดูแลปัญหาเบื้องต้น

(4) ระดับทักษะ คือความสามารถและความปรารถนาที่จะแข่งขันความรู้กับเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้เพิ่มทักษะและคุณค่าของการบริการ รวมทั้งเพิ่มประสบการณ์ในการศึกษาแก่บุคลากรอีกด้วย

(5) เทคโนโลยี มีส่วนช่วยลดเวลาในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งผู้นำวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นพิเศษ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีคุณค่า รวมทั้งมีส่วนทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

ผู้นำวิสัยทัศน์มีกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการบริหารและการจัดการมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ (Kahan Seth, Online, 2002)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบถึงความฝันหรือจินตภาพขององค์กรว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด (Visioning)

(2) การกำหนดแผนที่นำทาง เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยมีจุดเริ่มต้นและช่วงเวลาในการเดินทาง รวมทั้งเป้าหมายอย่างชัดเจน (Mapping)

(3) การเดินทางหรือการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ (Journeying)

(4) การเรียนรู้ตลอดเส้นทางการเดินทาง ผู้นำและบุคลากรต่างเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ (Learning)

(5) ให้คำปรึกษาหรือเป็นที่ปรึกษาแก่ปัญหาให้กับบุคลากรหรือนำนิเทศการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (Mentoring)

(6) ให้การบริการและอำนวยความสะดวก ใช้ภาวะผู้นำสนับสนุนบุคลากร (Leading)

(7) พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมแก่บุคลากรและสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Valuing)

ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นผู้นำการศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ คือยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ มุ่งให้โรงเรียน มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองและคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน การมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษาและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 1-2) ซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของตนเองให้สูงขึ้น โดยมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์หรือเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับขอบข่ายงานและภารกิจที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระจายอำนาจให้สถานศึกษา หรือผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในภารกิจ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 28-29)

(1) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา

(2) การพัฒนาด้านวิชาการ

(3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

- (4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น
- (5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (6) การวัด ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- (8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (9) การนิเทศการศึกษา
- (10) การแนะแนว
- (11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- (13) การประสานงานความร่วมมือทางวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- (14) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกระบวนการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านหลักสูตรสถานศึกษา การเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องสภาพการปฏิรูปการศึกษา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

2) มีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้

(1) ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิชัย รุ่งชัยใหญ่ (2542, หน้า 9) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำ เป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ และบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งร่วมกันเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เรียนและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 11) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง โดยภาพรวมแล้วถือว่าเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร

วีรุธ มาฆะศิรานนท์ (2548, หน้า 199) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินงานบุคลากร

และองค์การทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล หรือองค์การ ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ และ องค์การดังกล่าวต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์การและดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548, หน้า 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ แห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ มีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด หรือสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ และเป็นที่ยังสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล (2549, หน้า 31-32) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล และ สร้างสรรค์ผลงานที่ดีกว่าอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกมีแบบแผน ในการคิดกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจน มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของตนเองและองค์การ โดยการเรียนรู้ร่วมกัน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การคิดที่เป็นระบบ มีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ รวมทั้ง มีการแก้ไขข้อผิดพลาดและการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อประสิทธิผลและความสำเร็จของงานอย่างต่อเนื่อง

(2) ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นองค์การที่มีลักษณะการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกในองค์การต้องมีการขวนขวาย และหาความรู้ มาแบ่งปัน เผยแพร่ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547, หน้า 55) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

ก. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นถึงคุณค่าของการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

ข. มีการสนับสนุนอย่างชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง

ค. มีกลไกและโครงสร้างในการสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรทุกคน ที่ต้องการขณะเดียวกัน บุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีการเสนอความคิด

ง. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนที่ต้องการ ขณะเดียวกัน บุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลและความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

จ. มีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์กร เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ

ฉ. มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงวิธีการทำงาน

ช. มีการเน้นถึงผลการทำงานในระยะสั้น และระยะยาวขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

ซ. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการพัฒนา และส่งเสริมให้เกิดความรู้เกี่ยวกับการทำงาน การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวิธีการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยไม่กลัวความล้มเหลว

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548, หน้า 28) ได้เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

ก. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้เห็นแก่กันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ข. มีการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งด้านความรู้และทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว

ค. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย

ง. ให้การสนับสนุนและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้

จ. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยยึดคนเป็นสำคัญในการเรียนรู้

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบและต่อเนื่อง การเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญาภายในตัวของแต่ละคน และจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิด ความเข้าใจของบุคลากรให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

(3) องค์ประกอบขอความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซงเก (Senge, 1990; อ้างถึงใน ประพิศ เกษรางกุล, 2552, หน้า 48-49) ได้เสนอหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้

ก. ความคิดเชิงระบบ (System thinking) คือสร้างกรอบความคิด ซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้ และกระบวนการคิด ศึกษาเหตุผลและการค้นหาคำตอบ อย่างมีวิจารณญาณ

ข. ความสามารถของบุคคล (Personal mastery) คือความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากรู้อยากเห็น อยากรทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน

ค. แบบแผนทางความคิด (Mental models) คือการรับรู้สิ่งต่างๆ หรือ ประสบการณ์ทั้งปวงที่เป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เนื่องมาจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และวิสัยทัศน์ พัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อใหม่ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ง. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) คือการแบ่งปันแลกเปลี่ยน เรียนรู้ แนวคิด และโลกทัศน์ของบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นวิสัยทัศน์หลักร่วมกันของ องค์กร

จ. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team building) คือการเรียนรู้ที่จะทำงาน ร่วมกันเป็นทีมของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มขึ้น พัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน โดยรวม เพื่องานที่ทำนั้น บรรลุเป้าหมายสูงสุด

(4) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เคอร์ดา (Kerka, 1995, p. 46; อ้างถึงใน ประพิศ เกษรางกุล, 2552, หน้า 49) ได้กล่าวถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า สถาบันการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร เชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์กร สนับสนุนการค้นคว้าสืบสวนสอบสวนและการสนทนา ใ้บุคลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผย และกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานของการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญ และปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

แบรนด์ (Brandt, 2003, p. 146; อ้างถึงใน ประพิศ เกษรางกุล, 2552, หน้า 49-50) ได้กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าวัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องเกี่ยวข้องกับทั้งทางวิชาการและวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจจุบันบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่างๆ มีความหมาย บุคคลมีโอกาสปฎิบัติสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สมควรพิจารณาจากลักษณะสำคัญ ดังนี้

ก. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคคล

ข. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน

ค. สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่บุคคลสามารถกำหนดการเปลี่ยนแปลงองค์กร และอธิบายสถานะของการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

ง. มีการจัดเก็บข้อมูล และกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่

จ. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ

ฉ. ต้องพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ด้านผลผลิต และกระบวนการ

ช. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ซ. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น

ฅ. เป็นระบบเปิด (Open system) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

(5) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ที่สอดคล้องกับยุคปฏิรูปการศึกษาที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง (สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง, 2549, หน้า 37) ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องอาศัยปรัชญาความเชื่อที่ว่า “สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับนักเรียน” ดังนั้น การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงนับว่าเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่บรรลุความเชื่อดังกล่าวได้ อย่างไรก็ตามสถานศึกษาจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลง

อะไรได้ หากผู้บริหารสถานศึกษายังไม่เปลี่ยนแปลงบทบาทการบริหารจัดการตนไปสู่การเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เสียก่อน

สำหรับข้อบ่งชี้และภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษานั้น ครอบคลุมการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 1) ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรและนักเรียน โดยแสดงความสามารถ และศักยภาพการพัฒนาบุคลากรและนักเรียน ดังนี้

ก. ความสามารถในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมการเรียนรู้สำหรับบุคลากรและนักเรียนอย่างเพียงพอ

ข. ความสามารถในการจัดหา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นสถานศึกษาที่ให้ครู บุคลากรและนักเรียน ได้เรียนรู้ร่วมกัน

ค. ความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ และบรรยากาศทั้งภายใน สถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

ง. ความสามารถในการช่วย เสริมแรง และสร้างโอกาสให้บุคลากรและ นักเรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพอย่างหลากหลายและเป็นระบบ

ช. ความสามารถในการจัดมาตรการและวิธีการให้ทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ สืบค้นข้อมูลจากสื่อ เทคโนโลยี และอินเทอร์เน็ต อย่างต่อเนื่องและ หลากหลาย

การมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม และจัดหาแหล่งเรียนรู้ ภายในสถานศึกษา และการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียนได้เรียนรู้ รวมถึงการจัดสภาพบรรยากาศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ นับว่ามีความสำคัญสูงสุด เพราะมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวันข้างหน้า จะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญๆ 4 ประเด็น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (จุฑา เทียนไทย, 2550, หน้า 208) ดังนั้น

องค์กรทุกองค์กรจึงต้องเตรียมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยมองที่การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านข้างต้นที่ต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน หน่วยงานทั้งหลายต้องให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีการเตรียมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยเทคนิค วิธีการที่หลากหลาย มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ดังนี้

สมยศ นาวิกาน (2546, หน้า 341-342) ได้กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ และให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆกัน โดยมีความมุ่งหมายที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานรวมทั้ง ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับสภาพการณ์ต่างๆ ได้อย่างดีที่สุดในที่สุด

จุฑา เทียนไทย (2550, หน้า 233-234) ได้กล่าวว่า องค์กรทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรทางการศึกษา ยังมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ทั้งในด้านวิชาการ และทักษะวิชาชีพชั้นสูง ให้กับนักเรียน นักศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตทางการศึกษา และเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมีคุณภาพ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546, หน้า 125-126) ได้กล่าวว่า องค์กรที่เน้นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจใช้วิธีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลผลิตสูง (High-performance Work Practices) ซึ่งมีหลายวิธี และต่างมีเป้าหมายมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพิ่มแรงจูงใจ ลดการทำงานแบบเฉื่อยชา รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในองค์กร และพัฒนาบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้มีศักยภาพสูงขึ้น

สำหรับองค์กรสมัยใหม่ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ยั่งยืน ซึ่งองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ จะมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2546, หน้า 294)

- (1) การคัดเลือกบุคลากรให้ได้คุณภาพ ครอบคลุมถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก
- (2) การให้ความรู้และทักษะแก่บุคลากร ครอบคลุมถึง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- (3) การรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่กับองค์กร ครอบคลุมถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากร

ผู้บริหารการศึกษา ในฐานะผู้นำองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับผู้บริหารธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนในสถานศึกษาที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมในอนาคตต่อไป ดังนั้นการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้สังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน (จุฑา เทียนไทย, 2550, หน้า 233-240; วิรัช สงวนวงศวาท, 2546, หน้า 126-127; และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2546, หน้า 128-132) จะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

- (1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน และทุกคนต่างมีศักยภาพในตนเอง และสามารถดึงศักยภาพเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้
- (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ และเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ และพัฒนาได้
- (3) ผู้บริหารมอบหมายให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ ทักษะความถนัด และความสนใจ ตรงตามวิชาเอกที่สำเร็จการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติตามประสบการณ์และความเหมาะสม
- (4) ผู้บริหารจัดฝึกอบรม และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความต้องการ และความจำเป็นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจใช้วิธีการฝึกอบรมดังนี้
 - ก. การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วย การเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว การสอนงาน เป็นต้น
 - ข. การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กรที่มีการกำหนดหลักสูตร เช่น การฝึกอบรมการเป็นผู้นำ การเผชิญหน้า การประชุมอภิปราย การฝึกอบรมพิเศษ เป็นต้น
- (5) ผู้บริหารให้คำแนะนำ นิเทศ กำกับ ติดตาม และให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- (6) ผู้บริหารเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- (7) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ และให้อิสระเสรีภาพในการปฏิบัติงานในขอบเขตที่เหมาะสม ลดความกดดัน และยืดหยุ่นโดยมีเป้าหมายที่ผลสำเร็จของงานนั้นมากกว่ากระบวนการควบคุม

การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาครู และนักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานสอนและการเรียนรู้ ให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และนักเรียน ตามความต้องการ และจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้บุคลากรและนักเรียน แสดงความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4) การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี

(1) ความหมายของการสื่อสาร แม้ว่าการสื่อสารจะได้ประยุกต์เข้าไป ในการจัดการทุกขั้นตอนแล้วก็ตาม แต่การสื่อสารก็ยังมีสำคัญต่อการบริหารจัดการอีกด้วย การสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง ไปยังผู้รับสารด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ ผู้รับเข้าใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2546, หน้า 283) หรือการสื่อสารหมายถึงการถ่ายโอน การทำความเข้าใจในความหมาย ดังนั้น การสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อ ความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นเครือข่ายในองค์กรหรือที่เรียกว่า การสื่อสารขององค์กร (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, หน้า 115)

(2) ความสำคัญของการสื่อสาร การสื่อสารนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการช่วยสนับสนุนและถ่ายทอดความคิดซึ่งได้รับการยอมรับมาช้านาน โดยการสื่อสารเป็นสิ่งที่บุคคล สามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่ พื้นฐานของการสื่อสาร เนื่องจากกิจกรรมของกลุ่มจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการสื่อสาร เพราะว่าการปฏิบัติงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนไม่สามารถบังเกิดผลขึ้นได้

(3) กระบวนการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารอย่างง่ายประกอบไปด้วยผู้ส่ง การส่งข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่ได้เลือกไว้แล้ว และผู้รับสาร ทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สมคิด บางโม, 2546, หน้า 429-430)

ก. ผู้ส่งข่าวสาร การสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งเป็นผู้คิดหรือมีความคิด ซึ่งจะแปลข้อความเป็นรหัส ที่สามารถทำให้ผู้รับและผู้ส่งเข้าใจได้ การแปลข้อความเป็นรหัส ทำได้หลายวิธี เช่น การแปลความคิดเป็นภาษาคอมพิวเตอร์ หรือการแปลข้อความเป็นรหัสข่าวสาร ที่คิดออกมาเป็นภาษาอังกฤษ เป็นต้น

ข. การใช้ช่องทางในการส่งข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารถูกส่งออกไปตามช่องทาง ซึ่งเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ ข่าวสารอาจเป็นคำพูดหรือภาษาเขียน และข่าวสารจะถูกส่งผ่าน บันทึกรหัสข้อความ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท โทรสาร หรือโทรทัศน์ ซึ่งสามารถแสดงออกในลักษณะท่าทาง หรือหลักฐานอื่นๆ

ค. ผู้รับข่าวสาร ผู้รับข่าวสารมีความพร้อมที่จะรับข่าวสารโดยสามารถถอดรหัสเป็นความคิด หรือเป็นข้อความ ภาษาที่สามารถสร้างความเข้าใจได้

(4) อุปสรรคของการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งวีรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 118-119) ได้เสนอไว้ดังนี้

ก. การกรองข้อมูลให้บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง โดยอาจมีเจตนาเอาใจผู้บังคับบัญชา องค์กรที่มีบังคับบัญชาจะต้องผ่านความเห็นจากหลายระดับ โอกาสที่ข่าวสารข้อมูลจะผิดเพี้ยนไปจากความจริงย่อมมีมากขึ้น การสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การส่งโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จะช่วยแก้ปัญหานี้ได้มาก

ข. การเลือกรับข้อมูลข่าวสาร คือการที่บุคคลเลือกรับหรือตีความข้อมูลข่าวสารที่ได้รับอย่างมีอคติ ตามความสนใจ ภูมิหลัง ประสบการณ์ และทัศนคติของตนเอง

ค. อารมณ์ความรู้สึก อารมณ์ของผู้รับข่าวสารในขณะที่ได้รับข่าวสารจะมีผลต่อการตีความข่าวสารที่ได้รับต่างกัน เช่น ขณะกำลังดีใจ หรือเสียใจ จะมีความรู้สึกต่อข่าวสารไม่เหมือนกัน

ง. การได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป ทำให้เกินความสามารถในการรับข่าวสาร ทำให้ต้องรับรู้รับทราบเฉพาะบางข่าวสาร บางข้อมูลที่มีความสำคัญอาจถูกละเอียดผ่านข้ามไป หรือข่าวสารอาจถูกกลืนเลือนไป ซึ่งอาจเป็นข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่อการตัดสินใจ

จ. การต่อต้าน เมื่อผู้รับข่าวสารรู้สึกว่าข่าวนั้นกระทบต่อตนในทางลบ ก็เกิดปฏิกิริยาต่อต้าน ไม่พยายามเข้าใจ หรือรับรู้ข่าวสารนั้น ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารได้

ฉ. ปัญหาของภาษา การสื่อสารระหว่างผู้คนที่แม้จะเป็นชนชาติเดียวกัน แต่แตกต่างกันที่วัย การศึกษา และวัฒนธรรม ก็อาจมีทักษะและความเข้าใจในเรื่องภาษาต่างกัน ในองค์กรที่มีบุคลากรจากหลายเชื้อชาติ ชนชาติ ปัญหาก็อาจเกิดขึ้นได้มาก หรือแต่ละฝ่ายอาจมีภาษาเฉพาะเป็นของกลุ่มตน เมื่อติดต่อสื่อสารกับฝ่ายอื่นๆ ก็อาจทำให้เกิดปัญหาได้

ช. วัฒนธรรมประจำชาติ ชาติต่างๆ จะมีวัฒนธรรมของตนเอง ชนชาติต่างๆ ที่สื่อสารกันอาจเป็นอุปสรรคต่อความเข้าใจกัน หากมิได้มีการศึกษา และทำความเข้าใจให้ถ่องแท้

(5) วิธีการแก้ไขอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง วีรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 119) ได้เสนอไว้ดังนี้

ก. การให้โอกาสผู้รับข่าวสารได้ตอบข้อมูล

ข. การใช้ภาษาง่ายๆ

ค. การตั้งใจรับฟัง

ง. การระงับอารมณ์ หรือความรู้สึก

จ. สังเกตอากัปกิริยาของกลุ่มสนทนา

สำหรับผู้บริหารการศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพการทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจและช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับและศรัทธาหน่วยงาน (สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง, 2549, หน้า 19) การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุดคือ การพูดคุยเจรจาแบบปากต่อปาก เพื่อให้เห็นถึงบุคลิกภาพ ความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน และสามารถโต้ตอบข้อมูลข่าวสารแบบสองทางได้ทันที ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีวาทศิลป์ สามารถพูดจูงใจได้ อ่อนน้อมและใช้ภาษาที่สละสลวย เหมาะสมกับการสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้ฟังที่ดีสำหรับผู้บังคับการนั้น สรุปได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2546, หน้า 290-293; และวิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, หน้า 120-121)

ก. ผู้นำมีการวางแผนสำหรับการสื่อสาร ทั้งนี้การวางแผนล่วงหน้าและกำหนดจุดมุ่งหมายของข่าวสารไว้ล่วงหน้า จะทำให้ผู้บริหารต้องเลือกช่องทางและเวลาที่เหมาะสมจะสามารถสร้างความเข้าใจ และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

ข. ผู้นำไม่บิดเบือนความหมายของการสื่อสาร โดยผู้บริหารสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร ไม่ใช่ภาษาที่ซับซ้อน และก่อให้เกิดการบิดเบือนของข้อมูลข่าวสาร

ค. ผู้นำข้อมูลข่าวสารมีคุณภาพ โดยที่ข่าวสารนั้นมีเนื้อหาสาระที่จะทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นในตัวผู้ส่งข่าวสาร ก็จะมีผลต่อข่าวสารที่ถูกแสดงออกมา โดยไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารระหว่างกัน

ง. การฟังที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้สื่อสารและผู้รับสารที่ดี การสื่อสารที่ดีจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ฟังหรือผู้รับสารมีการโต้ตอบข้อมูลด้วย จึงจะเรียกได้ว่ามีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเกิดปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างการสื่อสารด้วย

จ. ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล และแสดงบทบาททั้งในฐานะการส่งสาร และผู้รับสารอย่างเหมาะสม

ฉ. ผู้นำคำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรและพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน คำนึงถึงการสื่อสารข้อมูล

ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตลอดเวลา

5) การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

การปฏิบัติงานที่ดีจำเป็นต้องมีการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อยเพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม การวางแผนจึงเกี่ยวข้องทั้งผลลัพธ์คือ เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะทำ และวิธีการปฏิบัติ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, หน้า 60) ทั้งนี้การวางแผนมีจุดประสงค์เพื่อช่วยกำหนดทิศทาง ลดความไม่แน่นอน ลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน และแผนยังช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม เพื่อให้ผู้บริหารเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2546, หน้า 101-103) ได้กล่าวว่าการนำแผนปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องใช้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการตัดสินใจและลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารในระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม รวมทั้งประเมินผลการทำงาน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียดของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ (สมคิด บางโม, 2546, หน้า 468-469)

(1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นกระบวนการของการประเมินผลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งการหาแนวทาง ที่ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น หรืออาจหมายถึง เป็นกระบวนการของการสังเกต และการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน ทำการบันทึกการประเมิน และการจัดหาข้อมูลป้อนกลับไปสู่บุคลากรเอง โดยผู้บริหารสามารถเลือกวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้หลายวิธี ดังนี้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546, หน้า 135-136)

ก. Written Essays คือ เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินจะเขียนข้อความเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน

ข. Critical Incidents คือ วิธีการประเมินผลที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญ และมีผลต่อความมีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพของงาน โดยผู้ประเมินจะชี้พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่านมาว่าพฤติกรรมมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน

ค. Graphic Rating Scale คือ วิธีประเมินที่นิยมและใช้มาแต่ดั้งเดิม โดยการระบุพฤติกรรมที่จะทำการประเมิน เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ความร่วมมือ อาจมีระดับคะแนนจากต่ำสุดจาก 1 คะแนน ไปจนถึงสูงสุด 5 คะแนน

ง. Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) เป็นวิธีประเมินที่ปัจจุบันนิยมมาก เป็นการนำเอาวิธีการประเมินตาม ข. และ ค. มาใช้ร่วมกัน คือ ผู้ประเมินจะใช้คะแนนกับพฤติกรรมของผู้ประเมิน โดยพฤติกรรมที่นำมาประเมินจะเป็นพฤติกรรมจริงๆ ของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่าน

จ. Multiple Comparison เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ แบ่งเป็น 3 แบบคือ Group Order Ranking เป็นการเปรียบเทียบการทำงานว่าอยู่ในกลุ่มย่อยกลุ่มใด Individual Ranking เป็นการกำหนดลำดับของผู้ถูกประเมินเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และ Pair Comparison เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลทีละคน หรือเป็นคู่ๆ กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ โดยประเมินว่า ผู้ถูกประเมินดีกว่าหรือด้อยกว่าผู้ที่มาเปรียบเทียบหรือไม่ และจะได้รับคะแนนว่าดีกว่าที่คะแนน หรือด้อยกว่าที่คะแนน

ฉ. Objectives คือ ผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการและวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายว่ามีผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

ช. 360 Degree Feedback เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมินคือ ผู้เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินจากทุกฝ่าย หรือรอบตัวผู้ถูกประเมิน วิธีนี้แม้จะเหมาะสมกับการได้รับความเห็นหรือข้อมูลจากทุกฝ่ายแต่ก็ไม่เหมาะสมกับการนำมาประกอบการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่ง เนื่องจากแต่ละฝ่ายที่มองนั้นจะมองหรือประเมินเฉพาะจากพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อตนเอง อาจไม่ได้พิจารณาความสามารถของผู้ถูกประเมินในส่วนที่เป็นประโยชน์โดยรวมขององค์กร

(2) การประเมินผลและรายงานผลความก้าวหน้า ทั้งนี้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้รู้ถึงศักยภาพการทำงาน ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของตน และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาศักยภาพให้ยั่งยืน หรือพัฒนาปรับปรุงตนเอง โดยผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนางาน และรายงานผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กร

(3) ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเชิงสร้างสรรค์ ไม่ตำหนิอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงแบบประเมิน หรือความลำเอียงของผู้ประเมิน ย่อมนำมาซึ่งปัญหาและอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

(4) การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะองค์กรจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่เพียงใด แม้จะมีการวางแผนงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์ และควบคุมดีเพียงใด หากขาดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้หรือไม่สามารถรักษาความสำเร็จนั้นไว้ได้อย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะองค์กรจะบริหารจัดการลักษณะเชิงรุก การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการองค์กรแบบปกติตามวงจรคุณภาพ หรือวงจรเดมิ่ง (PDCA) ที่ประกอบไปด้วย P คือการวางแผน D คือการปฏิบัติตามแผน C คือตรวจสอบและประเมินผล และ A คือการปรับปรุงพัฒนางาน ซึ่งขั้นตอน A นี้เน้นว่ามีความสำคัญและส่งผลต่อคุณภาพขององค์กรและผลผลิตของงานที่ปฏิบัติได้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ก็สามารถนำหลักการเดียวกันนี้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยใช้ระบบการจัดการคุณภาพตามวงจรเดมิ่ง (PDCA) และการปฏิบัติงานที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กรสูงสุด ซึ่งสามารถใช้วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างหลากหลายวิธีการ และสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลหรือสถานการณ์ได้

การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป โดยใช้หลักวงจรคุณภาพ หรือ PDCA การปฏิบัติงานที่เน้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

(5) การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง หรือ Risk Management มักใช้ในวงการธุรกิจ หรือองค์กรที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit Organization) มากกว่าองค์กรไม่แสวงหากำไร (Non-profit Organization) หรือองค์กรสาธารณะ (Public Organization) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546 หน้า 299) การบริหารความเสี่ยงนี้เกี่ยวกับการตัดสินใจว่าจะดำเนินการธุรกิจหรือไม่ จะต้องเสี่ยงกับการขาดทุนหรือได้กำไรมากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยทางด้านการตลาด และการลงทุนเป็นพื้นฐาน การตัดสินใจ รวมทั้งการมีข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอ และเป็นปัจจุบัน ประกอบการตัดสินใจหรือเสี่ยงที่จะลงทุนหรือดำเนินการประกอบธุรกิจเหล่านั้น (ชินจิต แจ่มเจนกิจ, 2544, หน้า 253) ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงหมายถึง การตัดสินใจดำเนินการทางธุรกิจที่มีโอกาสคุ้มทุนและขาดทุน ไม่สามารถสร้างกำไรได้ตามที่คาดหวัง และการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยง ต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอ ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการ

ตัดสินใจที่จะเสี่ยงได้กำไร หรือขาดทุน (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2546 , หน้า 255) ดังนั้นผู้บริหาร จึงใช้หลักความคุ้มทุนมาประกอบการบริหารความเสี่ยงเป็นหลัก และอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ ไม่ผิดพลาดจึงจะทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ สามารถสร้างกำไรหรือ เพิ่มคุณค่าของธุรกิจได้

สำหรับองค์กรทางการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงกำไร หรือองค์กรสาธารณะ ที่มุ่งจัดการศึกษาให้กับเยาวชน ไม่ได้ประกอบธุรกิจแต่ประการใด ดังนั้นการนำหลักการ บริหารความเสี่ยงมาใช้ในวงการศึกษาก็เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพ ของการบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษาในด้านการบริหารวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 1-2) นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ในการบริหารจัดการในฐานะที่สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล (Autonomy School) ซึ่งรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่ได้รับกระจายมาจาก กระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นเมื่อสถานศึกษา มีอำนาจและหน้าที่จัดการศึกษาในฐานะนิติบุคคล จึงจำเป็นต้องพิจารณาดำเนินงานด้านต่างๆ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง โดยใช้หลักการบริหารความเสี่ยงประกอบการตัดสินใจบนฐานข้อมูลสารสนเทศให้มากที่สุด เพราะผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยงนั้นอาจเป็นไปได้ในทิศทางที่ต้องการ หรือไม่พึงประสงค์ ก็ได้ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบทุกกรณี อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดผลงาน การบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา จึงควรยึดหลัก ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางการศึกษาจึงควรยึดหลักในการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาระงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับ เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 3-26) ดังนี้

- (1) การบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจมีความยืดหยุ่น ไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป
- (2) บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบเปิด ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ให้อิสระเสรีภาพในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม
- (3) เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
- (4) มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มุ่งส่งผลการปฏิบัติงานทางบวกมากกว่าทางลบ สำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าผลประโยชน์ด้านอื่นๆ

(5) การพัฒนาการศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลาย หากเป็นวิธีการที่อาจเพิ่มคุณภาพหรือแก้ปัญหาการบริหารจัดการได้ดีกว่าวิธีเดิมๆ

การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถในการจัดการภารกิจของสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ให้อิสระเสรีภาพแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม บางครั้งเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัตินอกกรอบที่อธิบายไว้ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาองค์กร แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะและใช้ทักษะให้เกิดผลดีต่อองค์กร จะต้องศึกษา และฝึกฝน ให้มีความรู้ความสามารถในทักษะดังกล่าว และจะสามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับนับถือ และผู้ร่วมงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 การจัดการความขัดแย้ง

2.3.1 ธรรมชาติของความขัดแย้ง

การบริหารการศึกษาประกอบด้วยคนหลายคนที่ต้องทำงานร่วมกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของความคิด ปรัชญา ความเชื่อ วิธีการทำงาน ตลอดจนอำนาจและประโยชน์ เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเราควรใช้ให้เป็นประโยชน์ให้ได้

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 217) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติขององค์กรที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ ขึ้น ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และคนส่วนมากมองความขัดแย้งว่าก่อให้เกิดผลเสียและควรขจัดให้หมดไป แต่ความจริงแล้วความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ได้เช่นกัน เพราะองค์กรใดปราศจากความขัดแย้งจะมีบรรยากาศของความเฉื่อยชา ไร้ชีวิตชีวา และกำลังก้าวไปสู่ความตกต่ำ ไม่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ไม่มีการแข่งขันเกิดขึ้น นั่นคือ หากความขัดแย้งขององค์กรอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดพลังและแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรได้

2.3.2 ความหมายของความขัดแย้ง

ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะประกอบด้วยบุคคลเป็นจำนวนมากทำงานด้วยกัน ดังนั้นการที่คนจำนวนมากมาอยู่ร่วมกันก็ย่อมจะเกิดความขัดแย้งแน่นอน ความขัดแย้งเป็นทฤษฎี

ทางสังคมวิทยา มีต้นกำเนิดยุโรป (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2540, หน้า 56) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังนี้

พจนานุกรมเว็บสเตอร์ (Webster seventh New Colligiate Dictionary, 1970, p. 175; อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) ธรรมานะ, 2541) อธิบายว่า ความขัดแย้งมาจากรากศัพท์ภาษาละติน คือ Conflictus แปลว่า การต่อสู้ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย หรือความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

روبินส์ (Robbins, 1990, pp. 412-441) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่ง ที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้สองลักษณะคือ ความขัดแย้งของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สถานการณ์ ที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 137) ให้ความหมายไว้ว่า ขัดแย้งหมายถึง ไม่ลงรอยกัน และยังสามารถแยกคำออกมาไว้ว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น ขึ้นไว้ ส่วนคำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ เมื่อรวมคำทั้งสองคำจะให้ความหมายว่า แต่ละฝ่ายจะไม่ทำตามกันและด้านทานกันเอาไว้

ประทุม รอดประเสริฐ (2542, หน้า 62) ได้นิยามว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด ความเป็นฝ่ายตรงข้ามหรือความเป็นปรปักษ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

สร้อยตระกูล ธรรมานะ (2542, หน้า 203) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อต้านหรือเป็นปรปักษ์ ต่อบุคคลหรือพลังต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียด ปรากฏการณ์นี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ซึ่งเป็นไปได้ทั้งบุคคล องค์กร หรือประเทศ รัับรู้ต่างกัน ในเป้าหมายต่าง ๆ และมีคุณค่าหลากหลายแตกต่างกันไปภายใต้เหตุการณ์ต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 772) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

วรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 128) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งนี้อาจมีผลกระทบต่อเป้าหมายหรือกิจกรรมงานระหว่างกัน และเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 158) ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากที่เขาต้องแบ่งส่วนปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (2544, หน้า 86) และอัมทพวัน ประเสริฐภักดิ์ (2544, หน้า 156) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปรัชญาการณที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นไม่ลงรอยกันและประสบปัญหาในการตัดสินใจเนื่องจากความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้องกัน

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2545, หน้า 125) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร ตลอดจนระดับประเทศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 272) สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการเป้าหมายต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในวงสังคมเดียวกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือลงรอยกันไม่ได้

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมา พอสรุปความหมายได้ว่า ความขัดแย้งคือเป็นสถานการณ์ที่คนหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความคิดเห็น ความเชื่อ การรับรู้ ค่านิยม ทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ และจะเกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยต้องทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะฝ่ายอื่น หรือการไม่ลงรอยกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร การเกิดความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นได้ อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เกิดจากความไม่ลงรอยกันความไม่เข้าใจกัน หรือความไม่เป็นมิตรซึ่งกันและกันแต่ที่สำคัญเราจะมีวิธีการอย่างไรที่จะขจัดความขัดแย้งในองค์กรและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

มีนักทฤษฎีให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้เป็น 2 ฝ่าย คือฝ่ายแรกได้แก่ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2537, หน้า 238) มีความเห็นใกล้เคียงกับ สมยศ นาวิกาน (2535, หน้า 303) และ เทย์เลอร์ (Taylor, 1998; อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543, หน้า 298) ว่าแนวคิด

เกี่ยวกับความขัดแย้งมี 2 แบบคือ

แนวคิดแบบเก่า (Old View): มนุษยสัมพันธ์

เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา และเป็นสถานการณ์ที่มีผลต่อสัมพันธภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ตามหัวข้อดังนี้

- 1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้
- 2) ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของการออกแบบและการบริหารองค์กร
- 3) ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีขององค์กรและทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน
- 4) ความล้มเหลวของการสื่อความหมายเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 5) บรรยากาศของการไม่ไว้วางใจ ความกดดัน หรือการแข่งขันกันสามารถทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้
- 6) หน้าที่ของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง
- 7) การขจัดความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

แนวคิดแบบใหม่ (New View) หรือที่สนใจในปัจจุบัน เน้นถึงผลดีของการเกิดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามหัวข้อดังนี้

- 1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
- 2) ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุหลายอย่างรวมทั้งโครงสร้างขององค์กร
- 3) ความแตกต่างของเป้าหมายที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ความแตกต่างของการรับรู้ของค่านิยมของผู้เชี่ยวชาญทำให้เกิดความขัดแย้งได้
- 4) ความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น
- 5) หน้าที่ของผู้บริหารคือการบริหารระดับของความขัดแย้ง และการยุติความขัดแย้งและการยุติความขัดแย้งเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร
- 6) ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรต้องการระดับความขัดแย้งปานกลาง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 10) ได้สรุปแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 ประการ คือ

- 1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
- 2) ผู้บริหารที่รู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง ย่อมสามารถที่จะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ได้
- 3) บุคคลที่รู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง ย่อมได้เปรียบและได้ประโยชน์จากความขัดแย้งมากกว่าบุคคลที่ไม่รู้จักและไม่เข้าใจความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 131-133) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความขัดแย้ง ทางด้านจิตวิทยา และทางด้านวิชาการหลายท่าน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็น สิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะถือตามเป็น คำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผล ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้ ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร มุมมอง ดั้งเดิมนี้จะครอบงำในระหว่างศตวรรษที่ 19 ถึงปี 2483 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือ การออก กฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อจะทำให้ ความขัดแย้งหมดไป แต่ความเป็นจริง ความขัดแย้ง ก็ยังคงอยู่

2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) แนวคิดด้านนี้ ยืนยันว่า ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ มุมมองด้านนี้ จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง ว่าไม่สามารถถูกกำจัดลงได้และบางครั้งอาจมีประโยชน์ต่อ องค์การได้ แนวคิดนี้ครอบงำตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2513

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) มุมมองสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้ง บนรากฐานที่ว่า องค์กรมีความสามัคคี ความสงบสุข ความเจียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ ๆ ดังนั้น แนวความคิดสมัยใหม่จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์การให้อยู่ใน ระดับต่ำที่สุด เพียงพอที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

แต่สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 776) เสนอไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้

ยุคดั้งเดิม หรือแนวประเพณีนิยม (Tradition View)

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วงปี ค.ศ. 1930 -1648 เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย และ ถูกมองในทางลบ ตัวอย่างเช่น

- 1) ความขัดแย้งเป็นความรุนแรง
- 2) ความขัดแย้งเป็นผลร้ายต่อองค์การ
- 3) ความขัดแย้งเป็นการทำลายล้าง
- 4) ความขัดแย้งเป็นความผิดพลาดของบุคคลที่ควรปกปิด
- 5) ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาดของการสื่อสาร

แนวพฤติกรรม (Behavioral View)

แนวคิดนี้ได้รับความนิยมในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นจะต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังในทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้งยอมรับว่าต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไป ยิ่งไปกว่านั้นบางครั้งความขัดแย้งก็เป็นประโยชน์ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactions View)

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังงานทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดยั้งที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

โรบบินส์ (Robbins; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาบริหาร, 2540, หน้า 337-338); กรองแก้ว อยู่สุข (2537, หน้า 185-186); สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 201-202); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2541, หน้า 231-232) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 218-219) ได้แสดงทัศนะและจำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้สอดคล้องกัน โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) แนวประเพณีนิยมหรือแนวดั้งเดิม (Traditional View) มีอิทธิพลในช่วง ค.ศ. 1930-1948 มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นสัญญาณความผิดพลาดบางอย่างขององค์การ เป็นความล้มเหลวในการบริหาร ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป และมีความเชื่อว่าองค์การที่ดีจะต้องมีความราบรื่น ถ้าเกิดความขัดแย้งจะต้องช่วยกันปิดบังและเชื่อว่าผู้บริหารมีอำนาจบีบบังคับในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2) แนวพฤติกรรมนิยม (Behavioral View) มีอิทธิพลในช่วง ค.ศ. 1949-1975 มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติขององค์การ ไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ บางครั้งจะนำมาซึ่งความคิดและวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ดีกว่า แต่บางครั้งก็ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้วิธีจัดการใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์

3) แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) เป็นแนวคิดสมัยใหม่ เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตองค์การ มีทั้งข้อดีและข้อเสียขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้ง

บางอย่างส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งหากอยู่ในระดับที่เหมาะสม จะช่วยให้เกิดความตื่นตัว กระตือรือร้นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมดซึ่งขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความสร้างสรรค์แบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไปลด สกัดกั้น หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม ก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์และเป็นการทำลายแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มหนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนเป้าหมายหรือไม่จากแนวคิดต่าง ๆ ของนักทฤษฎีข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปว่า แนวคิดเรื่องความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 แนวคิด ดังตาราง 1 คือ

ตาราง 1 เปรียบเทียบแนวคิดของความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากการมีคนกระทำผิดให้เกิด	2. ความขัดแย้งเกิดจากโครงสร้างอาชีพและความแตกต่างของคน เป็นผลที่เกิดจากการแข่งขันซึ่งกันและกัน
3. ความขัดแย้งเป็นอันตรายต่อความสำเร็จ	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนผสมผสานของความสำเร็จ
4. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	4. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับเหมาะสมซึ่งช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับและค่านิยมในองค์การความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวของบุคคล
6. ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีเพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล	6. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
7. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไป จากองค์กร เพราะจะทำให้เกิดความแตกแยก และเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ	7. ความขัดแย้ง อาจเป็นสิ่งที่ดีที่จะส่งเสริม ให้การปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นการบริหาร ความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้ง อาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการ บริหารความขัดแย้ง
8. โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม แล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและ ปรับพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น การก้าวร้าว เป็นต้น	8. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยความขัดแย้งของผู้บริหารไม่สามารถ ควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา เป็นต้น

จากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดดั้งเดิม และแนวคิดสมัยใหม่ทำให้ทราบว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกองค์กร ทุกโอกาส จากหลากหลายสาเหตุ ซึ่งล้วนเกิดจากบุคคลเป็นเบื้องต้น ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นทั้งลักษณะทำลายและสร้างสรรค์ คุณและโทษ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุด จึงจะสามารถทำให้ความขัดแย้งเป็นผลดี เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

2.3.4 ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอ มีนักทฤษฎีหลายท่านได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งตามทัศนคติต่างกัน ไป ดังนี้

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, หน้า 45) แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ประกอบด้วย

(1) ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่ง หรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่นบุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องนึกถึงประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและผู้รักษากฎระเบียบ

(2) ความขัดแย้งในอำนาจ ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คนๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคน

ในขณะที่เดียวกันและไม่สามารถปฏิบัติได้ต่อทั้งสองคน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการถูกสั่งงานจากผู้ช่วยทั้งสองคน แต่ทำให้เสร็จได้เพียงคนเดียว

(3) ความขัดแย้งในประเด็น ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่ต่างกัน มีวิธีการที่ต่างกันหรือมีค่านิยมที่ต่างกันในการแก้ปัญหานั้น ๆ เช่น ความขัดแย้งว่าจะจ่ายเงินเดือนครูเป็นเงินสดหรือผ่านเข้าธนาคาร

2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

(1) ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย เช่น ฝ่ายธุรการต้องการประหยัดเงิน แต่ฝ่ายวิชาการพยายามคิดหาวิธีทำงานที่ดีกว่า จึงทำให้ต้องเผชิญเงินในการพิมพ์เอกสารต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายธุรการและฝ่ายวิชาการจึงเกิดขึ้น

(2) ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ความขัดแย้งประเภทนี้ เกิดจากกลุ่มสนใจแต่ละระดับชั้นของการคืนรน แข่งขัน เพื่อจะเอารางวัลหรือผลประโยชน์จากองค์กร เช่น ตำแหน่งเงินเดือนสถานภาพ

(3) ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไปแล้วฝ่ายอำนวยการจะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่จะทำตามได้หรือไม่จะทำตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าอำนวยการก้าวร้าวงานของตน หรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการทำให้ดูประหนึ่งว่าฝ่ายปฏิบัติทำงานไม่ดี ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นบ่อย ๆ เมื่อบุคคลในฝ่ายอำนวยการพลอตตนว่าเป็นสายบังคับบัญชา แล้วไปสั่งการสายปฏิบัติการ

พรพน พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 144-154) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 6 ประเภทคือ

1) ความขัดแย้งภายในตนเอง (Intrapersonal Conflict) เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการหรือการตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความไม่สามารถตกลงกันระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน ที่ไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกัน

5) ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่มีอยู่ตลอดเวลา ทุกประเภทและทุกระดับในองค์กรเดียวกัน ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถแบ่งความขัดแย้งภายในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดจากสายบังคับบัญชาในองค์กร ระหว่างสมาชิกต่างระดับกันในองค์กร

(2) ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือหน่วยงานย่อยตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน

(3) ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกัน

(4) ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรตามที่ได้รับมอบหมาย

6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่ไม่สามารถตกลงกันได้

ฉีกฎพันธุ์ เจอร์นันท์ (2545, หน้า 127) แยกประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความต้องการที่ขัดแย้งกันเองภายในตัวเขา ซึ่งเมื่อคน ๆ นั้นเกิดความรู้สึกของบทบาท หรือความสับสนในบทบาทที่เขาต้องแสดงในช่วงเวลานั้น หรือความขัดแย้งด้านจริยธรรมที่เกิดขึ้นในใจของเขา ทำให้เกิดความสับสนกังวล และว้าวุ่นใจในการแสดงพฤติกรรม

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ต่างพยายามทำงานหรือแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการของตน โดยการกระทำของเขาจะทำให้บุคคลอื่นไม่สามารถบรรลุความต้องการของตน หรือมีอุปสรรคในการทำงาน ทำให้เกิดความต่อต้านและความขัดแย้งระหว่างกัน

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกบางคนภายในกลุ่มพยายามที่จะบรรลุความต้องการของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับความต้องการของสมาชิกอื่นในกลุ่ม โดยความขัดแย้งภายในกลุ่มอาจสร้างผลเสียในการทำงานร่วมกัน หรือสร้างผลดีในด้านการประสานความเข้าใจ และกระตุ้นความคิดในกลุ่ม

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่ม ต่างให้ความสำคัญต่อความต้องการและเป้าหมายของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ

การดำเนินงานและเป้าหมายของกลุ่มอื่น ซึ่งอาจจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรอาจจะนำมาซึ่งผลกระทบในด้านลบ หรือความร่วมมือในเชิงสร้างสรรค์ระหว่างกัน

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นธรรมชาติของทุกองค์กรที่แต่ละบุคคล หรือกลุ่ม จะให้ความสำคัญกับความต้องการของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจจะขัดขวางหรือตรงข้ามกับความต้องการของบุคคลอื่น ทำให้เกิดความคับข้องใจ และพฤติกรรมที่กันหรือกีดกันไม่ให้คนอื่นสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่เราสามารถแบ่งความขัดแย้งภายในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ

(1) ความขัดแย้งในแนวคิด เป็นความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่อยู่ในสายบังคับบัญชาเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดความไม่เข้าใจระหว่างกัน ความไม่เข้าใจหรือไม่ลงตัวของรูปแบบและปริมาณงานที่บุคคลต้องปฏิบัติ

(2) ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่ทำงานในระดับเดียวกัน ทำให้แต่ละคนไม่สามารถปฏิบัติงาน หรือยอมรับความคิดเห็นระหว่างกัน เนื่องจากต่างก็มีความต้องการที่จะทำให้อีกฝ่ายไม่บรรลุเป้าหมายได้

(3) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายปฏิบัติกรกับฝ่ายสนับสนุน เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หรือสายงานหลักกับผู้ทำงาน เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ หรือสายงานสนับสนุน ซึ่งจะเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในขอบเขตของงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคลซึ่งจะทำให้ก้าวท้าวหน้าที่กัน ความขัดแย้งในผลประโยชน์และการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน

ผู้วิจัยเห็นว่าประเภทของความขัดแย้งแบ่งได้หลายประเภท แล้วแต่เกณฑ์ที่ใช้แบ่งสรุปได้ว่าความขัดแย้งแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ คือ

1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล ได้แก่

- (1) ความขัดแย้งในบทบาท
- (2) ความขัดแย้งในอำนาจ

2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่

- (1) ความขัดแย้งในหน้าที่ การปฏิบัติงาน
- (2) ความขัดแย้งในแนวคิด หรือกับผู้บังคับบัญชา

(3) ความขัดแย้งในแนวนอน หรือความขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

2.3.5 สาเหตุของความขัดแย้ง

ดุก (Duke, 1976, p. 238) ได้สรุปแนวคิดจากผู้ที่ทรงคุณวุฒิที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

- 1) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายทรัพยากรต่าง ๆ
- 2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคคลิกภาพ
- 3) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
- 4) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
- 5) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
- 6) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม
- 7) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนกิจกรรมที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

นิวแมน และบรูล (Pneuman & Buchl, 1982, p. 35) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
- 2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
- 3) สภาพองค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2536, หน้า 70-72) ได้สรุปสาเหตุที่สำคัญในการเกิดความขัดแย้ง 6 ประการ ดังนี้

- 1) การแข่งขันสำหรับทรัพยากรในองค์การที่มีอย่างจำกัด เช่น งบประมาณ พื้นที่ใช้สอยวัสดุ เจ้าหน้าที่ และบริการสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ อาจมีความขัดแย้งในการแย่งใช้ทรัพยากรธรรมชาตินั้นไว้
- 2) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน เมื่อบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มขึ้นอยู่กับกันในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ถ้าหากว่าทั้งสองฝ่าย มีเป้าหมายหรือลำดับก่อนหลังในการทำงานแตกต่างกัน
- 3) ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจเจ้าหน้าที่ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตอำนาจหน้าที่ ไม่ชัดเจน ทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพยายามเอาความดีความชอบ

เมื่อประสบผลสำเร็จและหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิเมื่อประสบความล้มเหลวจากการปฏิบัติงานร่วมกัน

4) ปัญหาทางด้านสถานภาพ ถ้าแผนงานที่มีสถานภาพในองค์การต่ำกว่าและพยายามปรับปรุงให้สถานภาพของตนสูงขึ้น อาจทำให้แผนกอื่นเห็นว่าเป็นการคุกคามต่อตำแหน่งของเขา ตามการเรียงลำดับของสถานภาพในองค์การ นอกจากนี้การที่มีความไม่เสมอภาคในการช่วยเหลือตอบแทน การมอบหมายงาน สภาพแวดล้อมของการทำงาน และสัญลักษณ์ของสถานภาพก็อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจและกลายเป็นความขัดแย้งต่อผู้บริหารได้

5) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่ไม่เพียงพอ ระบุถึงความไม่ชัดเจนในการใช้ภาษา การตีความหมายแตกต่างกันและการติดต่อสื่อสารที่มากเกินไปล้วนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีงานขึ้นอยู่ระหว่างกันการจัดระบบข่าวสารที่เพียงพอและเหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความขัดแย้ง

6) คุณลักษณะส่วนบุคคล ความขัดแย้งส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากคุณลักษณะของบุคลิกภาพของทั้งสองฝ่าย โดยพฤติกรรมความขัดแย้งจะมากขึ้นถ้าทั้งสองฝ่ายมีลักษณะหัวรั้นและเผด็จการ นอกจากนี้ ถ้าบุคคลมีค่านิยมทางด้านสังคม การเมือง ศีลธรรมหรือศาสนาแตกต่างกัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งได้มากเช่นกัน

ในขณะที่ ลิทเทอร์เลอร์ (Litterer; อ้างถึงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 41) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งว่าอาจจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัยสำคัญในตัวบุคคลและกลุ่ม ดังนี้

1) การเอาแต่ใจตนเอง เช่นแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายไม่ตรงกัน ไม่สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ แต่ละกลุ่มจึงแสวงหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มให้ได้ เกิดการเอาแต่ใจตนเอง

2) การแข่งขันเพื่อให้ได้รับประโยชน์มากขึ้น กลุ่มจะดิ้นรนต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อองค์การ

3) ความเข้าใจกันในฐานะ หมายถึง ฐานะในองค์การ บุคคลจะรู้สึกไม่พอใจถ้าฐานะของคนในองค์การแตกต่างกัน การกำหนดสายบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในฐานะ

4) ความแตกต่างกันด้านความเข้าใจจากการรับรู้ เพราะความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลย่อมรับรู้และเข้าใจจากการรับรู้เรื่องต่างๆแตกต่างกัน และเมื่อกลุ่มต่างๆมีการรับรู้ต่างกันจึงอาจเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 45-47) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งและสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กรด้วย แบ่งได้ 4 ส่วนคือ

1) ภูมิหลัง การที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ที่ต่างกัน มักทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

2) แบบฉบับ ความแตกต่างในแบบฉบับของแต่ละบุคคล การกระทำ พฤติกรรม การแสดงออกทั้งทางจิตวิทยา อารมณ์ การพูดคุย ภาวะผู้นำ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3) การรับรู้ การรับรู้ในการกระทำหรือเป็นหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของแต่ละบุคคล การรับรู้ข่าวสารที่บิดเบือนหรือข่าวสารที่แตกต่างกัน มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้

4) ความรู้สึก ความรู้สึกที่แตกต่างกัน ทกให้เกิดความสับสน นำไปสู่ความขัดแย้งได้ นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2533; อ้างถึงใน จุชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 42-43) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 12 ประการ ได้แก่

1) การจัดทรัพยากร เนื่องจากองค์การทุกขนาดและทุกรูปแบบมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ทรัพยากรกำลังคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และพื้นที่ในจำนวนจำกัดนั่นเอง เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวในแต่ละครั้งก็จะต้องมีบางกลุ่มในองค์การได้ทรัพยากรน้อยกว่าความต้องการของตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้จะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเข้มงวดในหลักการที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มก็ตาม ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็มักจะโต้แย้งเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของกลุ่มตนเองเสมอในองค์การ

2) ความต้องการผลประโยชน์ กลุ่มบุคคลหรือบุคคลในองค์การล้วนแล้วแต่ต้องการผลประโยชน์ เช่น ต้องการความปลอดภัย ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความนับถือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น เมื่อผลประโยชน์ขัดกันหรือได้รับผลประโยชน์น้อยไม่เพียงพอแก่ความต้องการก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

3) ความแตกต่างในเป้าหมายกลุ่มต่างๆ ในองค์การมักจะมีเป้าหมายงานเฉพาะอย่าง จึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน ทุกกลุ่มต่างปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตน เพื่อหวังผลประโยชน์ทางด้านรางวัลตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรที่กล่าวมาแล้วเพิ่มขึ้นจากองค์การ จึงเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างกลุ่ม เช่น เกี่ยวกับเรื่องลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

4) ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ถ้าหากว่า แต่ละกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกัน หรือรู้ความจริงมาคนละอย่างสำหรับกรณีเดียวกัน

กล่าวคือ บุคคลในสองกลุ่ม ซึ่งมีข้อมูลแตกต่างกันจึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป

5) ค่านิยม เรื่องค่านิยมนี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร เช่น “ดุลยพินิจด้านค่านิยม” (Value Judgement) ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม เป็นเรื่องของความเห็นในด้าน “ดี” หรือ “เลว”

6) ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความแตกต่างในเป้าหมายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะตามมาด้วยความแตกต่างกันในการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่นแผนกวิศวกรรม อาจมีการรับรู้ในเรื่องคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่ถึงพร้อมด้วยหลักทางวิศวกรรม และความคงทนถาวรของสินค้า ในขณะที่แผนกสินค้ากลับมีความคิดไปในทางด้านการออกแบบให้ง่าย ๆ เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

7) ความเชื่อ ความเชื่อของแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่มาจากสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกัน เป็นต้นว่า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดจะมีความเชื่อแตกต่างกันไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรเสมอ

8) ความคิดเห็นและความรู้ของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการได้รับการศึกษาอบรมมาโดยตลอด จนกลายเป็นสามัญสำนึกที่ว่า “...ต่างฝ่ายต่างก็ถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น...” ซึ่งจะเป็นชนวนของความขัดแย้งในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

9) โครงสร้างขององค์กร อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรได้ โดยเฉพาะ โครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการซึ่งประกอบด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎและระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและทักษะความชำนาญ งานเป็นของส่วนกลาง (องค์กร) มิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonal) และเหตุผลอยู่ที่กฎหมายซึ่งกำหนดไว้ เป็นระบบที่ฝืนความรู้สึกตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่นการขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่ม จึงรวมกลุ่มต่อสู้เพื่อเอาชนะกลุ่มผู้บังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์กรนั่นเอง

10) การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือพฤติกรรมในองค์กร (ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ)

11) การติดต่อสื่อข้อความ การติดต่อสื่อข้อความที่เลว เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อข้อความทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อมูลที่ถูกกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่งการ เนื่องจากภาษา ความรู้ ค่านิยม หรือความเชื่อของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์กร

12) พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาทและสภาพที่ได้รับ ในองค์การบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่ม และการปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มในสังคมองค์การเป็นต้น ก็สามารเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้เช่นกัน

วรณารต แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ข้อดังนี้

1) การจัดสรรทรัพยากรเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากร เพื่อนำมาดำเนินงานให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรในองค์การมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอจนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การได้

2) ความแตกต่างของเป้าหมาย ในองค์การหนึ่งจะมีหลาย ๆ แผนก ในแต่ละแผนกขององค์การ มักมีเป้าหมายของแผนก ซึ่งเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ในองค์การ แต่ละแผนกมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หากสมาชิกในองค์การไม่มองเป้าหมายหลักขององค์การ แต่ไปมองเป้าหมายย่อย ๆ ในแผนกของตนแล้ว จะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ เช่น แผนกการตลาดต้องการวางแผนกลยุทธ์ตัดราคากับคู่แข่งด้วยการลดราคาสินค้าให้ต่ำลงเพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งให้มากขึ้น ซึ่งอาจไม่ได้รับความร่วมมือหรือเห็นด้วยจากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกผลิต ต้องการให้แผนกตลาดมีนโยบายในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบในทางลบกับต้นทุนการผลิต ในขณะที่แผนกการเงินก็ต้องการให้อิทธิกรมีเงินทุนจำนวนมากไว้เสมอ และมีรายได้รวมทั้งกำไรสุทธิสูงอย่างต่อเนื่อง แผนกจัดซื้อเองก็ต้องการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย ดังนั้นจะเห็นว่าแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การล้วนมีเป้าหมาย และทัศนคติที่อาจแตกต่างหรือเหมือนกัน ในเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดโอกาสของความขัดแย้งได้

3) การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปต้องทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินการต่อไปหรือสำเร็จในงานใดก็ต่อให้สำเร็จบางส่วนมาจากแผนกอื่น ซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือมีความเป็นมิตรก็จะตามมา

4) ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ บุคคลแต่ละคนย่อมมี ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้การแปลความหมายและการรับรู้เรื่องราวหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้

ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 159-160) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งโดยทั่วไปไว้ดังนี้

1) การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งปันปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการทรัพยากรมีน้อย ไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง

2) ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์กร สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เมื่อมาอยู่รวมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย

3) ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไป สิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสายการขาดงาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

4) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนกบัญชี มีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงานและลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ที่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

5) ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพเป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นทำให้เกิดการยึดถือ เชื่อมั่นในความคิดของตนเองการปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

6) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิดความสามารถของตน บางคนมีแนวความคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่นั้น แต่ความสามารถที่ตนเองทำสูงทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนั้นการไม่ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งกันได้

ในส่วนของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 219-221) ได้ระบุถึงความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1) ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์กรซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการ ที่สำคัญที่สุดคือ ความขัดแย้งในการแข่งขันทรัพยากรที่มีจำกัดความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแข่งขันรางวัล ความดีความชอบ และการต้องพึ่งพาต่อกันในการปฏิบัติงาน

2) ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคืองเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน เกิดจากการสื่อความหมาย

ที่ผิด เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่างความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้และสาเหตุของความขัดแย้งประการสุดท้ายคือบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 272) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1) องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มคน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของแต่ละคน

(1) ภูมิหลัง แต่ละคนย่อมมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างกันในด้านความคิด ด้านวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์

(2) แบบฉบับ (Style) มนุษย์ย่อมมีแบบฉบับของการกระทำเฉพาะของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ เช่น

ก. แบบฉบับทางจิตวิทยา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านความคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

ข. แบบฉบับทางอารมณ์ เป็นแบบฉบับของบุคคลที่แตกต่างกันไปตามสภาพอารมณ์ บางคนชอบเป็นมิตร บางคนชอบช่วยเหลือผู้อื่น บางคนชอบข่มขู่ ก้าวร้าว

ค. แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากอารมณ์ ถ้าเป็นคนพินิจไตร่ตรอง มักจะมีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาจะเป็นแบบหนึ่ง แต่ถ้าเป็นคนก้าวร้าว อารมณ์ร้อน แบบฉบับของการเจรจาจะเป็นอีกแบบหนึ่ง

ง. แบบฉบับทางภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้หลายวิธี เช่น แบบมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบเดียวกันปัญหาก็อาจจะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันปัญหาก็อาจจะเกิดขึ้นได้เสมอ

(3) การรับรู้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ ซึ่งส่งผลต่อการขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง

ก. การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจจะรับรู้บิดเบือนไปจากสภาพจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

ข. การรับรู้ที่แตกต่างกัน เหตุการณ์เดียวกันหรือข้อมูลเดียวกัน บุคคลอาจจะรับรู้แตกต่างกันได้ ซึ่งความแตกต่างกันในการรับรู้อาจจะมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

(4) ความรู้สึก คนเราเมื่อมีความรู้สึกที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด เพราะว่าความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือ

ความศรัทธาต่อคนอื่น และส่งผลไปยังเจตคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งของบุคคลคือ ความรู้สึกของบุคคล

2) องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือ การสื่อสารไม่ดี ไม่มีคุณภาพ เป็นเหตุที่ทำให้เข้าใจผิด ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด ความขัดแย้งจึงอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วน ของกระบวนการสื่อสารดังนี้

(1) ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ การส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของการส่งข่าวสารยังไม่ถูกต้อง และเปลี่ยนความคิดออกไปเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารไม่ได้ถูกต้องและสมบูรณ์

(2) ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสารซึ่งอาจจะเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ทำงานเคยชิน สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น และมีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป

(3) ปัญหาจากผู้รับข่าวสารเช่นความสามารถของผู้ที่รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อมาเป็นความคิด เป็นต้นว่าที่ไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ และความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3) สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สภาพขององค์การก็ยังเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรมีดังนี้

(1) การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากรและกิจกรรมทรัพยากรขององค์การที่สำคัญ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัด ย่อมเกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรเหล่านั้น ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้แน่นอน

(2) ความคลุมเครือ เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น ความคลุมเครือทางโครงสร้าง เป็นต้นว่า สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อย่างไร ความคลุมเครือทางด้านบทบาท เป็นต้นว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร

(3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ คือทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

(4) การแข่งขัน ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรมักจะมีโครงสร้างโดยทั่วไปที่ทำให้เกิดการแข่งขัน เนื่องจากข้อจำกัดในทรัพยากร สภาพการแข่งขันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ขึ้น

(5) การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

สรุปความเห็นของนักวิชาการจากสถาบันเลกแซนเดอร์ฮามิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983; อ้างถึงใน นิพนธ์ ใจดีทอง, 2543, หน้า 28-29) ว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญดังนี้

- 1) ความคิดเห็นที่ต่างกัน โดยปกติมนุษย์เราแต่ละคนจะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การศึกษาอบรมที่ได้รับแตกต่างกัน ทำให้เรามีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือคิดเห็นต่างกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ ในความคิดเห็นของทั้งสองฝ่าย ก็อาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้
- 2) การรับรู้ที่ต่างกัน ความสามารถในการรับรู้ของคนเรามีความแตกต่าง อาจทำให้มองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการรับรู้ต่างกัน อวัยวะในการรับรู้ที่ต่างกัน และประสบการณ์ที่ต่างกัน
- 3) ค่านิยมต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลนับถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งของต่าง ๆ ว่า ดี ไม่ดี ควร ไม่ควร อย่างไร เกณฑ์ที่แต่ละคนยึดไม่เหมือนกัน ทำให้ค่านิยมต่างกันและนำไปสู่ความขัดแย้งได้
- 4) ผลประโยชน์ขัดกัน ผลประโยชน์เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายหวังแต่ประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียว ใครจะเดือดร้อนหรือเป็นอย่างไรไม่สนใจ ก็อาจจะเกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้
- 5) ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายใต้จิตใจของเราซึ่งมีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน เช่น การไม่ชอบหน้ากัน เป็นต้น ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้
- 6) ความแตกต่างของบุคลิกภาพ เป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นอันประการสำคัญ
- 7) การพึ่งอาศัยกันของบุคคล ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้น ย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมาเท่าใดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น
- 8) ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่า จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วย แต่ละคนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามที่คาดหวังความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 71) ได้กล่าวโดยสรุปถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มว่าสาเหตุมาจาก 4F คือ

1) Fear (ความกลัว) ความกลัวเป็นตุลาคัญที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งเป็นไปจ้อยที่มีอำนาจมาก เพราะเกิดได้อย่างถาวร ความกลัวเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้บุคคลขาดเหตุผล การรับรู้ผิดพลาด การสื่อสารบิดเบือนไปจากความเป็นจริง

2) Force (การใช้กำลัง) การใช้กำลังเป็นจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง รวมถึงการใช้กำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ การใช้กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคล และแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3) Fund (ทุน) ทุนหมายถึงทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งในปัจจุบันทรัพยากรในการบริหารยังไม่เพียงพอ จึงทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นไปสู่จุดมุ่งหมายของตนเองและหน่วยงานให้มากที่สุด

กิติมา ปรีดีดิถก, 2529 (หน้า 298-300 และสมยศ นาวิการ, 2524, หน้า 288; อ่างถึงในนิพนธ์ ใจดีทอง, 2543, หน้า 29) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งที่มาจากโครงสร้างขององค์การที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนี้

- 1) การแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ
- 2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิควิธีการบริการ
- 3) ความแตกต่างในหน้าที่ลักษณะงาน
- 4) หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาในองค์การ

ทรัสตี (Trusty, 1987, p. 105) ได้วิเคราะห์แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ
- 2) ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น
- 3) การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกัน
- 4) การมีทรัพยากรที่จำกัดและไม่เพียงพอ

ความขัดแย้งในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์การทางสังคมของระบบราชการ เป็นองค์การรูปนัย (Formal Organization) ที่กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและบุคลากรในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน มีการจำแนกตาดหลักความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบ ส่วนที่เป็นข้าราชการจะปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับและมีวินัยกำกับ มีการจัดองค์การตามสายงานบังคับบัญชา

ตามลำดับชั้น มีการคัดเลือก แต่งตั้ง สรรหา เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การคัดเลือกนำรากฐานของคุณสมบัติทางวิชาการมาเป็นสมบัติเบื้องต้น มีการใช้ระบบอาวุโสและความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้

อิงลิช (English, 1975; อ้างถึงใน สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย, 2536, หน้า 13) ได้ค้นพบสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 3 ประการ คือ เจกจากปรัชญาหรือแนวคิดที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ อำนาจและผลประโยชน์

มาติเนซ (Martinez, 1988, p. 1949-A; อ้างถึงใน มงคล แสนประเสริฐ, 2539, หน้า 30) ได้ค้นพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีและผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 8) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การทางการศึกษาว่า มักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) เมื่อทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคล ได้แก่ คน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ และเกียรติยศ
- 2) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น
- 3) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2524, หน้า 148-150) ได้เสนอรูปแบบความขัดแย้งในสถานศึกษาจาก 4 มิติ คือ บทบาท ปรกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย จำนวน 10 แบบคือ

- 1) บทบาทและหน้าที่ เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้อง เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครอง ถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าจะต้องทำหน้าที่ ผู้นิเทศและผู้ประเมินผล เป็นต้น นอกจากนี้บุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วยเช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา เป็นต้น

- 2) ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคล มีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ขณะเดียวกันก็ประสงค์

ที่จะเสี่ยงในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ ก็เป็นการยากที่ครูใหญ่ จะแสดงบทบาทที่เหมาะสม

3) ความขัดแย้งของปรกติวิสัย (Norm Conflict) ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วย องค์การรูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การรูปนัยย่อมมีองค์การรูปนัยต่างๆ กลุ่มเพื่อนกลุ่มที่จับสถาบันเดียวกัน เป็นต้น แต่ละกลุ่มย่อยก็มีปรกติวิสัยหรือนอร์มของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้ต่างกัน ความขัดแย้งก็ย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอบริจาคเพื่อช่วยวาทภัยในภาคใต้แต่ละกลุ่มจะมีนอร์มหรือปรกติวิสัยในการบริจาคต่างกัน

4) ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict) องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่าความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้นเป้าหมายที่จะประหยัคงบประมาณ ก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายหารมีหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย (Role-norm Conflict) ในกรณีที่เป็นบทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่นอร์มหรือปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับ นอร์มของกลุ่มไม่เป็นพิธีการ (Informal Conflict) เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ อาจขัดแย้งกับนอร์มของกลุ่มใหญ่ด้วยกัน เป็นต้น

6) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-goal Conflict) เป็นสิ่งที่บทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลบุคคลตามควรแก่ศักยภาพ เป็นต้น

7) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role-personality Conflict) ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาใจตนเองแต่ต้องเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8) ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm- personality Conflict) เป็นความขัดแย้งในองค์การรูปนัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับนอร์มของกลุ่มย่อมไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหม่ที่มีความต้องการที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าครูรุ่นใหม่ควรจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน เป็นต้น

9) ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm Goal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างนอร์มกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายของ

องค์การ ก็อาจแสดงการต่อต้าน อู้งาน หรือเฉื่อยงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้ครู ประหยัดและออม ก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10) ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal-personality Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือ มีเหตุผลเฉพาะคนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ เช่น ครูใหญ่ของโรงเรียนให้ครูตั้งแถวรับ ผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมที่อำเภอ ซึ่งครูบางคนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ เป็นต้น

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่าง ๆ และ ในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้ง โครงสร้างขององค์การ ที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

2.3.6 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนอกจากมีผลเสียแล้วยังมีผลดีอยู่หลายประการ ขึ้นอยู่กับการบริหาร ดังที่ นักทฤษฎี ได้จำแนกไว้ดังนี้

เสกโรจน์ ถ้วนวล (2541, หน้า 42) สรุปผลของความขัดแย้งว่าผลในทางที่ดีของความขัดแย้ง จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในองค์การ และนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า ผลในทางลบของความขัดแย้ง จะทำให้เกิดความก้าวร้าวในองค์การ มุ่งทำลายล้างกันและจะทำให้ องค์การ เสียผลประโยชน์ในที่สุด

อรุณ รักธรรม (2535; อ้างถึงใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึง ผลดีของความขัดแย้ง คือ

- 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มในองค์การ
- 2) เกิดความคิดที่สามที่เหนือกว่า
- 3) เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ และสอดคล้องเสมอ
- 4) กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและความอยากรู้อยากเห็น
- 5) เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มสำรวจตรวจสอบความคิดเห็น รวมทั้งวิธีการ ปฏิบัติงานของตนเองอย่างรอบคอบยิ่งขึ้นว่าเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ เพื่อแข่งขันเอาชนะกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งผลงานที่ได้ส่วนหนึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การ
- 6) มุ่งแก้ปัญหาที่เลื่อนลอย (ช่วยในการค้นคว้า และกลั่นกรองปัญหา) และแสวงหา วิธีในการแก้ปัญหาที่เด่นชัดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
- 7) ช่วยในการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มแต่ละกลุ่ม
- 8) ช่วยกระตุ้นให้เกิดการรวมพลังและสามัคคีกลมเกลียวกันยิ่งขึ้นในองค์การ

9) ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยการกระตุ้นทางจิตใจ และเปิดโอกาสให้ตรวจสอบ รวมทั้งแสดงความสามารถของแต่ละกลุ่มออกมาอยู่เสมอและได้กล่าวถึง ผลเสียของความขัดแย้ง คือ

- (1) ทำให้เกิดจากสูญเสียกำลังคนขององค์กร เนื่องจากทงคุณและทงร่วมงาน ภายในบรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้
- (2) ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิมมาก
- (3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป จนอาจนำมา ซึ่งการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทกันด้วยอารมณ์ไร้เหตุผลได้
- (4) ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งนั้นไปขัดกับ วัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ต้องการทำงานอย่างสงบและสันติ การทำงานเป็นทีมหรือต้องการความร่วมมือ ร่วมใจกันมากกว่าการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน
- (5) เกิดการบิดเบือนการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทักษะและผลการปฏิบัติงาน ของพวกเขาว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น
- (6) เกิดภาพลวงตาในทางลบขึ้น ความแตกต่างและข้อผิดพลาดในผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มที่ถูกมองเห็นจะมีมากกว่าความเป็นจริง ในขณะที่เดียวกันที่แต่ละกลุ่มมองดูตัวเองจะเห็น ข้อแตกต่างและข้อบกพร่องน้อยกว่าที่ควรจะเป็น
- (7) ทำให้เกิด "จุดบอด" ขึ้น โดยที่การผูกพันอยู่กับบทบาทและสถานภาพของ กลุ่มแต่ละกลุ่มมากเกินไป จนเกิดความกลัวต่อการพ่ายแพ้ในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม จะทำให้ ทั้งสองฝ่ายต่าง ก็มองไม่เห็นความคล้ายคลึงกันในเป้าหมาย หรือข้อเสนอของเขา โดยที่ถ้ามองเห็น เสียก่อนและยอมรับแล้วจะทำให้ความขัดแย้งยุติลงไปได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 299-230) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียอันเนื่องมาจาก ความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานกลุ่ม / องค์กรดีขึ้น ได้แก่

- 1) ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจ นำมาพิจารณามากขึ้น
- 2) ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกัน ได้มากขึ้น
- 3) บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่ การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

4) ความขัดแย้งช่วยให้อารมณ์ดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างกัน อาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ ๆ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลาย จนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น

5) ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

6) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกัน อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์กรลดลง ได้แก่

(1) ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

(2) ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางการสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน

(3) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กรของแต่ละคนลดถอยลดลง

(4) ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแล และสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/องค์กรเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

(5) ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียงขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 160-161) ได้กล่าวถึงผลความขัดแย้งไว้ดังนี้ ความขัดแย้ง มีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลายในด้านผลดีของความขัดแย้งคือ

- 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
- 2) ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งจัดปัญหาที่ล้นหลาม รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสม และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
- 3) เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีแล้วเหมาะสมเพียงใดในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ
- 4) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
- 5) เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
- 6) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร ผลเสียของความขัดแย้งมีดังนี้

(1) คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียดบางคนก็ย้ายหรือลาออกโดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้

- (2) สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
- (3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะ เบาะแว้งขึ้นได้
- (4) มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

ฉันทะนันท์ (ชวรัตน์) (2545, หน้า 125) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การว่า ผลลัพธ์ในด้านบวกของความขัดแย้ง คือ

- 1) เป็นการเพิ่มแรงจูงใจและระดับพลังงานในการปฏิบัติงานและความผูกพันของสมาชิก ในกลุ่ม
- 2) ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์
- 3) ช่วยปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในการตัดสินใจกลุ่ม
- 4) ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกร่วมกันว่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผลลัพธ์ในทางลบของความขัดแย้ง

- (1) ทำให้ขาดความเชื่อใจและความสามัคคีในกลุ่มลดลง
- (2) ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการสื่อสารของกลุ่ม
- (3) อาจสร้างปัญหาการใช้ความรุนแรงในการโต้ตอบ

มณูญ คงทน (2545, หน้า 38) กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งในองค์กรว่า

- 1) ความขัดแย้งทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในองค์กร
- 2) ความขัดแย้งช่วยทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน
- 3) ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
- 4) ความขัดแย้งเปรียบเสมือนยาชูกำลังในการปฏิบัติงาน

ผลเสียของความขัดแย้งคือ

- 1) ความขัดแย้งทำให้เสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 2) ความขัดแย้งทำให้เกิดบรรยากาศตึงเครียดในการปฏิบัติงาน
- 3) ความขัดแย้งอาจทำให้สูญเสียมิตรภาพ
- 4) ความขัดแย้งทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง

สตีลา ศรีสำราญ (2545, หน้า 39) สรุปว่า

ความขัดแย้งในทางที่ดีจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น และจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอีกด้วย ผลเสียของความขัดแย้ง ถ้าจะเป็นไปในทางเสื่อมจะเกิดความก้าวร้าวในองค์กร มุ่งแต่จะทำลายร้ายกัน และทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ในที่สุดจากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้สรุปผลของความขัดแย้งไว้เป็นตารางดังนี้

ตาราง 2 แสดงการสรุปผลการเปรียบเทียบผลของความขัดแย้ง

ผลในการสร้างสรรค์	ผลในการทำลาย
- เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	- สับสน กดดัน และก้าวร้าว
- กระตุ้นความตื่นตัวและสนใจ	- การถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่ม
- เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม	- พลังอำนาจออกนอกทิศทาง
- เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม	- ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้
- ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา	- ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ
- ช่วยปิดเป่าปัญหาข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้	- ลดการติดต่อสื่อสาร และไม่พูดจา
- ใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน	- เกิดความเข้าใจผิด
	- เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้

2.3.7 วิธีการจัดการความขัดแย้ง

วิธีบริหารและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำอธิบายวิธีจัดการความขัดแย้งไว้หลายกลุ่มดังนี้

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1986, p. 114; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภารณ, 2540, หน้า 152) ได้แบ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 ด้าน คือ

1) การถอนตัว หมายถึง เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามวางตัวเป็นกลางแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมแต่แท้จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถามตอบที่อาจไปช่วยทำให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารแบบนี้ใช้ใน การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มีอยู่

2) การใช้อำนาจ หมายถึง เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแต่เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่า จะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจดั่งนั้น ลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบทำงานเป็นทีม เพราะกลัวจะรวมหัวกันคัดค้านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้งหรือโดยวิธีการที่ตนเองเป็นฝ่ายชนะ

3) การกลบเกลื่อน หมายถึง เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ว่าความคิดเห็นของตนเองจะถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่ยอมให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่นพยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

4) การประนีประนอม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-road) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่คนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม (Status Quo) ไม่ปรารถนา จะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือ

ให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเอง อาจโดยการให้แยกคู่แข่งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ย ต่อรองหรือ การประนีประนอม

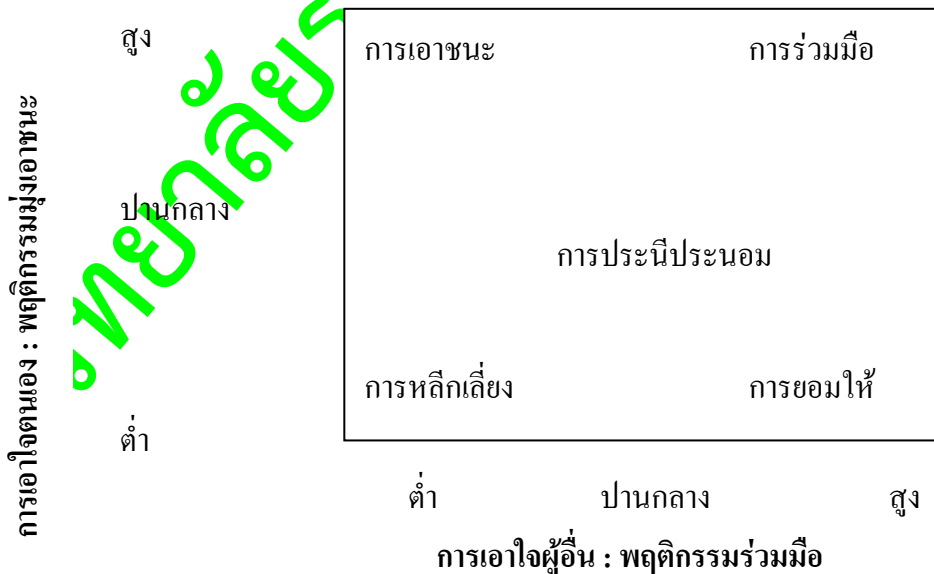
5) การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่แข่งเป็นใคร แต่จะพยายามคว้าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

โทมัส (Thomas; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 104 – 105) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกแบบของพฤติกรรมเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา คือ

1) พฤติกรรมร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

2) พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

กรอบแนวคิดทั้งสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ ต่ำ ปานกลางและสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบดังภาพ 2



ภาพ 2 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง

(ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 104)

จากภาพ 2 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง อธิบายได้ดังนี้

พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งจะมี 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ การยอมให้ (Accommodation)

1) การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียง เพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะ ในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเอง และบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหามุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้าง ก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5) การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้ กับ ภายใตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะ เป็นมารจากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการจัดการ ความขัดแย้งที่นักการศึกษาได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลหรือ กลุ่มบุคคลแสดงออกมาเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลงซึ่งส่วนของผู้บริหาร ในองค์การจะเลือกที่จะแสดง พฤติกรรมแบบใดในการจัดการความขัดแย้งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ของตนเอง

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, หน้า 95) กล่าวว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีผลเสียตามมา น้อยที่สุด มี 5 วิธี ได้แก่

1) วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารหยิบยกเป็นข้อขัดแย้งขึ้นมา พิจารณาและเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ไม่ทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าจะได้รับ การแก้ไขจนเรียบร้อย

2) วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารถอนตัวออกจากสถานการณ์ ความขัดแย้ง โดยไม่รับรู้ว่ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ลอยตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้ง พยายามไม่เข้าไป เกี่ยวข้องด้วยการหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาโดยตรง

3) วิธีบังคับ เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้คำสั่งหรืออำนาจทั้งทางตรง และทางอ้อม ให้ผู้อื่นยอมรับและทำตามความคิดเห็นของผู้บริหารยืนกรานและเรียกร้องให้รับวิธีการ ที่ผู้บริหารเสนอให้เท่านั้น

4) วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารทำให้เห็นว่าเป้าหมาย ที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรกให้คู่กรณียอมร่วมกันในเรื่องของความแตกต่างไม่ยึดมั่น กับความเห็นที่แตกต่าง พยายามชี้ให้เห็นว่าความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความสำคัญของวิธีการ

5) วิธีประนีประนอม เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งของ คู่กรณีทั้งสองมาพิจารณา พยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทางค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ คู่กรณีเสียสละบางส่วนและได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดชนะหรือแพ้ทั้งหมด

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 791) เสนอวิธีจัดการความขัดแย้งไว้ 3 วิธีดังนี้

- 1) วิธีการแบบแพ้-แพ้ คือการลดความขัดแย้งแบบไม่จัดการกับความขัดแย้งโดยตรง อาจจะใช้วิธีแยกบุคคลออกจากกัน พยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เผชิญหน้ากัน
- 2) วิธีการแบบแพ้-ชนะ เป็นการลดความขัดแย้งแบบให้ฝ่ายหนึ่งแพ้ และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อาจจะมีผลต่อเนื่องมาจากปัญหาความขัดแย้ง
- 3) วิธีการแบบชนะ-ชนะ บุคคลที่เกิดปัญหาความขัดแย้งกันจะได้สิ่งที่เขาต้องการ เนื่องจากเขาจะมุ่งหาสาเหตุของความขัดแย้งโดยตรง และช่วยกันขจัดออกไป จึงไม่เกิดผลตามมา ภายหลัง

วรรณารด แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งมี 3 วิธีดังนี้

- 1) การกระตุ้นความขัดแย้งควรกระทำเมื่อพบงานในหน่วยงาน มีแต่ความเฉื่อยชา ไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น
 - (1) วางโครงสร้างขององค์การใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพและสภาพแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะเป็นไปในลักษณะของการสร้างสรรค์
 - (2) ให้นำบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทักษะแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจง หรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรม หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้
 - (3) โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงิน ของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพราะบางกลุ่มต้องการเด่นกว่า
 - (4) การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

2) การลดการขัดแย้ง

ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้งเพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่อริแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละหน่วยมีความเข้าใจกัน และไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงาน (Job Rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและมีทัศนคติที่กว้างขึ้นขจัด

การแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน เช่น การแยกงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรของใครจะต้องซ่อมก่อนซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนงานใหม่คือรวมเอางานซ่อมบำรุงเข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง

3) วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ก่อนที่จะแก้ปัญหาคได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีใช้สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

(1) การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายโดยผู้บังคับบัญชาบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย

(2) การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมีใช้ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากันหรือให้สิ่งของตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

(3) การแก้ปัญหาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาคด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 164-165) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กร มี 3 รูปแบบคือ

1) วิธีการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยแก้ปัญหาคความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย เช่น ให้มีที่ปรึกษาภายนอกเป็นบุคคลที่สาม เพื่อมาช่วยจัดปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้สองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากันเพื่อหาข้อยุติให้ได้ และจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ หรือย้ายบุคคลที่รับผิดชอบรวมทั้งการแข่งขันให้สิ่งล่อใจหรือให้ค่าตอบแทนทำให้เกิดความสนใจ ตลอดจนอาจเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2) วิธีลดความขัดแย้งในองค์กร เช่น การจัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของอีกกลุ่มหนึ่งหรือให้มีการเผชิญหน้า พบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมงานกัน หรือให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3) วิธีการให้เห็นผลความขัดแย้ง ซึ่งมี 2 วิธีคือ

(1) บังคับหรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นชนะและแพ้ เช่น ใช้อำนาจบังคับ สร้างความสงบโดยไม่จัดการกับความขัดแย้ง หลีกหนีจากการตัดสินใจและเผชิญหน้า และใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสิน

(2) ประนีประนอม เป็นวิธีการที่ให้แต่ละฝ่ายอ่อนข้อเข้าหากัน หรือถอนตัวไป เช่น การจัดการโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกลงกันให้มาอยู่ด้วยกันหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย แต่กลับย่ำที่ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และกำจัดความขัดแย้งด้วยการถอนตัว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 225-226) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธีด้วยกันคือ

1) การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของด้านถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

2) การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้ง หลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง

4) การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจคู่กรณี โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ขอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

5) การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนเองต้องการทำนองเดียวกันคนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมต่อกันในการประนีประนอม จึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้ชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน

โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

ฉันทูพนธ์ เจงนันท์ (2545, หน้า 131) เสนอวิธีจัดการความขัดแย้ง เอาไว้ 5 วิธีดังนี้

1) การหลีกเลี่ยง เป็นการขจัดความขัดแย้ง โดยคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายต่างไม่ยอมรับความจริงและเผชิญความจริง ว่าต่างก็มีความขัดแย้งระหว่างกัน โดยพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่จะกระทบกระทั่ง หรือกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงขึ้น ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงและไม่ซับซ้อน

2) การแข่งขันเป็นกลยุทธ์ ชนะ-แพ้ เป็นการจัดการกับความขัดแย้ง โดยบุคคลหรือกลุ่มจะมองความต้องการของตนเป็นหลัก คู่กรณีแต่ละฝ่ายจะพยายามดัดนินงาน เพื่อให้ตนไปถึงเป้าหมาย และอาจจะดำเนินงานขัดขวางการทำงานของคู่กรณีในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งความขัดแย้งจะยังคงปรากฏอยู่จนกว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะได้รับชัยชนะ แต่ก็อาจสร้างปัญหาความเจ็บแค้นและการล้างแค้นอีกต่อไป

3) การยอมเสียสละ เป็นกลยุทธ์ แพ้-ชนะ เป็นการจัดการความขัดแย้ง โดยคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของคู่กรณีของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อลดความสูญเสียและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเฉพาะคู่กรณีที่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่า และหวังว่าความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกันจะช่วยสร้างสรรค์ผลประโยชน์ให้ตนเองในอนาคต

4) การประนีประนอม กลยุทธ์ถอยคนละก้าว หรือการพบกันครึ่งทาง โดยคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ต่างยินยอมที่จะลดความต้องการ หรือเป้าหมายของตนเองลง เพื่อที่ทั้งสองฝ่ายจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการบางส่วน และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน และซื้อเวลา เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายตัวมากและรวดเร็วขึ้น

5) การร่วมมือกัน เป็นกลยุทธ์ชนะ-ชนะ เป็นการจัดการกับความขัดแย้ง โดยคู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อหาทางออกที่ทั้งคู่ต่างก็พึงพอใจและปฏิบัติงานได้ตามต้องการ การที่คู่กรณีจะสามารถดำเนินงานแบบต่างก็ได้รับประโยชน์ จะต้องเริ่มต้นจากความเชื่อใจ ความเข้าใจและการไม่เอาเปรียบกัน โดยคู่กรณีเปิดใจทำการเจรจาแลกเปลี่ยนข้อมูลและกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ต่างก็ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่

สลีลา ศรีสำราญ (2545, หน้า 45) เสนอวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารการไว้ 8 วิธีดังนี้

1) การใช้กำลัง ซึ่งรวมไปถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหาความขัดแย้ง เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในระบบการบริหารแบบเผด็จการ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจหรือมีกำลังเหนือกว่า อีกฝ่ายหนึ่งผลลัพธ์ของการใช้กำลังจะออกมาในรูปแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่ใช้อำนาจ หรือใช้กำลังเป็น

ผู้ชนะได้รับสิ่งที่ตั้งใจหรือมุ่งหวังไว้ ส่วนฝ่ายที่แพ้ก็จะผิดหวังต่อสิ่งที่มุ่งหมายไว้ จะหมกกำลังใจในการคิดสร้างสรรค์ และอาจจะบั่นทอนสุขภาพจิตด้วย

2) การหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยง เมื่อบุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือไม่เห็นด้วยทางความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งหลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการลาออกหรือถอยล่าออกไป

3) การนิ่งเฉยหรือการทำให้เป็นทองไม่รู้ร้อน เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามคติที่ว่า นิ่งเสียตำลึงทอง โดยมีความคาดหวังว่า เหตุการณ์หรือปัญหาจะคลี่คลายออกไปในทางที่ดีเอง หรืออีกนัยหนึ่งที่ว่า เวลาจะช่วยแก้ปัญหา

4) การยึดจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเมื่อเผชิญหน้ากับการขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน อาจใช้วิธีขอร้องเรื่องขัดแย้งไว้ก่อน โดยการยกเอาความสำคัญและจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

5) การประนีประนอม เป็นการที่ผู้บริหารนิยมใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคู่กรณีมีอำนาจเท่าเทียมกัน ผลของการประนีประนอมจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ แต่จะไม่มีใครได้รับผลประโยชน์เต็มที่

6) ตุลาการตัดสิน ในบางกรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบจะเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาตัดสินแก้ปัญหา ซึ่งผลการตัดสินอาจออกมาในรูปแบบของถูก ผิด ก็ได้ ความสนใจที่คู่กรณีมีให้ต่อปัญหาความขัดแย้งจะอยู่ในระดับสูงกว่าประนีประนอม

7) การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการที่มีลักษณะคล้ายกับการใช้ตุลาการตัดสิน โดยการเชิญบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของคู่กรณี เข้ามาไกล่เกลี่ยหาข้อยุติปัญหาความขัดแย้ง

8) การหันหน้าเข้าหากัน ตามหลักการบริหาร การหันหน้าเข้าหากันเพื่อปรึกษาแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งเป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดยคู่กรณีจะได้รับความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

จากแนวคิดทั้งหมดของนักทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจะเลือกวิธีการใด มาจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นจะต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และเกิดผลข้างเคียงตามมาน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยเสนอพฤติกรรมความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งซึ่งเป็นแนวคิดของ ของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1986, p. 114; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 152) ไว้ 5 วิธีได้แก่

1) การถอนตัว หมายถึง การพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร การสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มีอยู่

2) การใช้อำนาจ หมายถึง การใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่า จะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจดังนั้น ลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้

3) การกลบเกลื่อน หมายถึง ความพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ว่าความคิดเห็นของตนเองจะถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่อยากจะให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

4) การประนีประนอม หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่คนและงานในระดับปานกลาง เพื่อรื่องงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหากันเอง อาจโดยการให้แยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ย ต่อรองหรือการประนีประนอม

5) การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุ ตัดสินใจกำหนดยุทธวิธีในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นยุทธวิธีที่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ ทำให้ลดระดับความขัดแย้ง หรือขจัดปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับการจัดการความขัดแย้งนั้น ๆ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

มงคล แสตนประเสริฐ (2539, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความท้าทายของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนใช้ การประนีประนอม อยู่ในระดับมาก

มาลัย ทิอุต (2543, หน้า 87) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตาก พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตาก ที่เลือกใช้ระดับมากคือ การร่วมมือ รองลงมาคือ การยอมให้ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้ และการประนีประนอม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จันทร์ สารชน (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการเต็มขั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการแข่งขันและการหลีกเลี่ยง แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการปองดอง การประนีประนอม และการร่วมมือ พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการแข่งขันและการหลีกเลี่ยง แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการปองดอง การประนีประนอม และการร่วมมือ พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับวิธีการแข่งขัน และการหลีกเลี่ยง แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการปองดอง การประนีประนอม และการร่วมมือ

มนูญ คงทน (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารที่นิยมใช้คือแบบกลบเกลื่อน

แบบประนีประนอม และการเผชิญหน้า อยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการใช้อำนาจการกดดัน อยู่ในระดับน้อย

ศุภชัย โอบำรุง (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับมากทุกด้าน

พรศักดิ์ บุญยัง (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความท้าทายในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบวิธีการกลบเกลื่อนอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการกลบเกลื่อน เป็นอันดับสุดท้าย

วุฒิชัย วรชิน (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณลักษณะผู้นำทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางทักษะทางวิชาการ วิชาชีพ และการทำงานแบบมีส่วนร่วม และการสื่อสารแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บังอร อินทามิ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 พบว่า ด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวม และรายด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น ไม่พบความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วินัย ทิมย้ายงาม (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 2 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่ม การรู้จัก ปรับปรุงแก้ไขพัฒนางาน อยู่ในระดับมากที่สุด

จิตรานนท์ โกสีย์รัตนากิบาล (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสกลนคร พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ส่วนการบังคับ ผู้บริหารเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่าผลการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วิภากรณ์ พึ่งอารมณ์ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า แบบการร่วมมือและการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบการยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ที่มีเพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกแบบ ส่วนข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ประพิศ เกษรางกูล (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ด้านการเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์มีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดีด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง มีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

จิตนภา ไชยเทพา (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารในองค์กรจะแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้งที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านตัวบุคคล และองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลการศึกษาหลายเรื่องของผู้บริหารในแต่ละองค์กร ส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด และใช้วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งแบบเอาชนะน้อยที่สุด และยังพบอีกว่าผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ภูมิตำแหน่งการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แจง (Jang, 1987, p. 66) ได้ศึกษาพบว่าหากผู้นำมีการสื่อสารและพฤติกรรมการรับฟังความคิดเห็นของครูมากเท่าใดก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในลำดับแรก ๆ โดยเฉพาะการคำนึงถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร การรับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพื่อพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ส่วนการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องนั้น ผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในอันดับสุดท้าย

เอคิน (Eakin, 1997, p. 96) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เขต 5 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีและทำให้ประสบผลสำเร็จคือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่นในหน้าที่ มีความเข้าใจในระบบครอบครัวของผู้ร่วมงานแต่ละคน ส่วนการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดีนั้น ผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับสุดท้าย

2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตราเขต 2” ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ดังนี้

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนามาจากแนวคิดของ SEDL (Southwest Education Development Laboratory, 2009,Online) ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ด้าน ได้แก่

1) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกระบวนการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านหลักสูตรสถานศึกษา การเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องสภาพการปฏิรูปการศึกษา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

2) การมีความเชื่อว่าจะองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม และจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียนได้เรียนรู้ รวมถึงการจัดสภาพบรรยากาศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาครู และนักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานสอนและการเรียนรู้ ให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และนักเรียนตามความต้องการ และจำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้บุคลากรและนักเรียนแสดงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4) การสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน กำเนินถึงการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตลอดเวลา

5) การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ

และงานบริหารทั่วไป โดยใช้หลักวงจรคุณภาพ หรือ PDCA การปฏิบัติงานที่เน้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอ และต่อเนื่องมีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6) การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถในการจัดการทรัพยากรของสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ให้อิสระสภาพแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม บางครั้งเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรือนโยบายได้ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

วิธีการจัดการความขัดแย้งของ เบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1986, p. 114; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 152) ได้แบ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การถอนตัว การใช้อำนาจ การกลบเกลื่อน การประนีประนอม และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

1) การถอนตัว หมายถึง การพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร การสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มีอยู่

2) การใช้อำนาจ หมายถึง การใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่า จะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจดังนั้น ลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้

3) การกลบเกลื่อน หมายถึง ความพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ว่าความคิดเห็นของตนเองจะถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่อยากจะให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่นพยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

4) การประนีประนอม หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่คนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม ไม่ปรารถนา จะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือ

ให้ลูกน้องแก้ปัญหาตัวเอง อาจโดยการให้แยกคู่แข่งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ย ต่อรองหรือ การประนีประนอม

5) การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่แข่งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้ง อย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี