

รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ

นิตา วรอินทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

พ.ศ. 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ชื่อวิทยานิพนธ์ รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ

ชื่อผู้วิจัย นางสาวนิศา วรอินทร์ **รหัสนักศึกษา** 644270205

ปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ; ประ.ด.

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล **ปีการศึกษา** 2567

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบ (2) สร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ (3) ประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์อ้างอิงผู้เชี่ยวชาญและการประชุมพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเบ้ (SW) ความโด่ง (KS) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ค่าสถิติทดสอบความสัมพันธ์ (KMO) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory Factor Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ได้องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง 7) ด้านติดตามและประเมินผล ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้เชี่ยวชาญทำการแก้ไของค์ประกอบและจัดลำดับองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความจำเป็น การบริหารแบบร่วมมือ 2) วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 3) การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย 5) การติดตามและประเมินผล ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาองค์ประกอบพบว่า ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบ พบว่าในภาพรวมความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 8 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจยนำเข้า 4) กระบวนการ 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) เงื่อนไขความสำเร็จ ผลการประเมินรูปแบบ พบว่าในภาพรวมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ, ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์, สถานศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือ

Dissertation Title: The Collaborative Management Model for Constructive Conflict Reduction in Primary Schools under the Office of Basic Education Commission in Northern Thailand

Researcher: Miss. Nisa Worain; **Student ID:** 644270205;

Degree: Doctor of Philosophy (Educational Administration);

Advisors: Dr. Poompipat Rukponmongkol, Assistant Professor; **Academic Year:** 2024

Abstract

The purposes of this research were to (1) study the components, the guidelines, the conditions, the problems, and component analysis, (2) create the collaborative management model for constructive conflict reduction in primary schools under the Office of Basic Education Commission in northern Thailand, and (3) evaluate the collaborative management model for constructive conflict reduction in primary schools under the Office of Basic Education Commission in northern Thailand. Data collection was done by a questionnaire, workshop, connoisseurship, and public hearing. The data were analyzed using mean, standard deviation, shewness (SW), kurtosis (KS), kurtosis (KS), correlation coefficient (r), Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test, and confirmatory factor analysis (CFA).

The results revealed that after the document analysis, the interview and the study of best practice schools in conflict reduction, there were 7 components: 1) awareness of necessity, 2) management, 3) roles and responsibilities, 4) coordination and network, 5) relationship maintenance, 6) situational analysis for conflict reduction, and 7) evaluation. Following the expert workshops, there were 5 components corrected and rearranged: 1) awareness of collaborative management, 2) constructive conflict reduction, 3) role-based management, 4) sacking and networks and relationship maintenance, and 5) evaluation. In general, the conditions and the problems were at the high levels. The components were consistented with empirical data at the good level. The correction and the appropriateness were at the highest levels. The model consisted of 1) principles, 2) objectives, 3) input, 4) process, 5) outputs, 6) outcomes, 7) Impacts, and 8) conditions of success. The possibility and the utility of the model were at the highest levels.

Keywords: Collaborative Management Model, Constructive Conflict Reduction, Primary Schools in Northern Thailand

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบ เครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ปจรรย์ ผลประเสริฐ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤษภูมิพล พฤษภูมิพล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดร.รมย์ พะโยม อดีตศึกษาธิการจังหวัดกำแพงเพชร ดร.ขวัญชนก แสงทอานั่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ดร.มีชัย พลทองมาก ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาให้สัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรทุกท่าน ที่ให้ความรู้ต่างๆ แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลา ที่ได้ศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา

ขอขอบพระคุณคุณแม่ คุณพ่อ ครอบครัว เพื่อนนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ในการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เป็นกำลังใจสำคัญยิ่งโดยตลอดมา ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ให้สำเร็จด้วยดี และสุดท้ายขอขอบคุณผู้บริหารการศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ จนวิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีทั้งปวงอันเกิดขึ้น

คุณค่าประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชามอบให้แก่คุณูปการี บุรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

นิตา วรอินทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	16
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิด หลักการ ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา.....	18
แนวคิด หลักการความร่วมมือ.....	28
แนวคิด หลักการการบริหารความขัดแย้ง.....	39
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ.....	77
บริบทสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	92
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	98
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	111

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	113
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต ภาคเหนือ.....	116
	ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	132
	ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public Hearings).....	137
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	141
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต ภาคเหนือ.....	143
	ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	218
	ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public Hearings).....	263

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	273
สรุปผลการวิจัย.....	274
อภิปรายผลการวิจัย.....	278
ข้อเสนอแนะ.....	287
บรรณานุกรม.....	291
ภาคผนวก.....	306
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	307
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	314
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	323
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	329
ภาคผนวก จ ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม.....	344
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสม.....	353
ภาคผนวก ช แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์.....	366
ภาคผนวก ซ เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop).....	381
ภาคผนวก ฌ เอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship).....	384
ภาคผนวก ญ คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	387
ภาคผนวก ภ ภาพการดำเนินการวิจัย.....	420
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	423

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงความถี่และรายละเอียดขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ.....	35
2 แสดงความถี่และรายละเอียดขององค์ประกอบการบริหารความขัดแย้ง.....	74
3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเขตจังหวัด.....	121
4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเขตจังหวัด.....	126
5 แสดงผลการศึกษาศาสนศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice).....	146
6 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	157
7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ในภาพรวม.....	159
8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านตระหนักถึงความจำเป็น.....	160
9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบริหารจัดการ.....	161
10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบทบาทหน้าที่และการกิจ.....	162
11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านประสานและแสวงหา เครือข่าย.....	163
12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี.....	164

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

13	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง ในภาพรวม.....	166
14	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม).....	167
15	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง).....	168
16	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ).....	169
17	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ).....	170
18	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้).....	171
19	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านติดตามและประเมินผล.....	172

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

20	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านตระหนักถึงความจำเป็น.....	173
21	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบริหารจัดการ.....	174
22	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ.....	175
23	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย.....	176
24	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี.....	177
25	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม).....	178
26	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง).....	179
27	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ).....	180

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

28	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ).....	181
29	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้).....	182
30	แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านติดตามและประเมินผล.....	183
31	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านตระหนักถึงความจำเป็น.....	184
32	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านบริหารจัดการ.....	186
33	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ.....	187
34	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย.....	189
35	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี.....	191
36	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม).....	193
37	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง).....	194
38	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ).....	195

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

39	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ).....	196
40	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้).....	198
41	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านติดตามและประเมินผล.....	199
42	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันภายในระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	201
43	แสดงค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเกณฑ์ การพิจารณาตัดสินใจ.....	204
44	แสดงผลสรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	217
45	แสดงผลสรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	219
46	แสดงผลสรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	222
47	แสดงองค์ประกอบ/แนวทางพัฒนารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	246
48	แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	251
49	แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	255

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
50	แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการตระหนักถึงความจำเป็น การบริหารแบบร่วมมือ..... 256
51	แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านวิธีการลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์..... 257
52	แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการบริหารจัดการตามบทบาท หน้าที่และภารกิจ..... 259
53	แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการแสวงหาและธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย..... 260
54	แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการติดตามและประเมินผล..... 261
55	แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ..... 262
56	แสดงจำนวนร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งปัจจุบัน..... 263
57	แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ..... 265

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

58	แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการตระหนักถึงความจำเป็น การบริหารแบบร่วมมือ.....	266
59	แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านวิธีการลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์.....	267
60	แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการบริหารจัดการตามบทบาท หน้าที่และภารกิจ.....	269
61	แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการแสวงหาและธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย.....	270
62	แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการติดตามและ ประเมินผล.....	271
63	แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	273

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แสดงวงจรเดมมิง.....	24
2 แสดงกระบวนการบริหาร POCCC.....	25
3 แสดงกระบวนการบริหาร POSDCoRB.....	27
4 แสดงวิธีแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล.....	58
5 แสดงแนวทางการจัดการกับความขัดแย้ง.....	59
6 แสดงแบบของพฤติกรรมของบุคคลที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	65
7 แสดงแบบการบริหารความขัดแย้งของอีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส (Everard & Morris).....	66
8 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์.....	85
9 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	112
10 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	115
11 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านตระหนักถึงความจำเป็น โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	205
12 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านบริหารจัดการ โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	206
13 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านบทบาทหน้าที่และ ภารกิจ โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	207
14 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านประสานและแสวงหา เครือข่าย โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	208
15 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านธำรงรักษาสัมพันธ์ภาพ ที่ดี โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	209
16 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	210

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่

หน้า

17	แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	211
18	แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	212
19	แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	213
20	แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	214
21	แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านติดตามและประเมินผล โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi.....	215
22	แสดงรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ (ร่าง).....	223
23	แสดงรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ.....	235

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ และเพื่อส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกันอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 เน้นการวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษา พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน การพัฒนาการศึกษาของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุกระบบตามกรอบแนวคิดในยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการนำประเทศเข้าสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 และเป็นประเด็นหลักที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเตรียมความพร้อมกำลังคนทั้งด้านความรู้ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีพลวัต และการแข่งขันอย่างเสรีและไร้พรมแดน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 100)

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของทุกภาคส่วน การสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพและต้องพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ความไว้วางใจและความยืดหยุ่นในการปรับตัว (ทิตยธรรค์ มณีวัฒน์, 2566, หน้า 230) การมีส่วนร่วมในการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะทำให้การศึกษาขับเคลื่อนไปได้ ดังนั้น การบริหารจึงต้องมีวิธีการ เทคนิคที่ถูกต้อง จะส่งผลให้การจัดการบริหารต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีในระยะเวลาที่กำหนด (ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล, 2564, หน้า 47) โดยพื้นฐานแล้วนั้นมนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกัน พอมาอยู่รวมกันในองค์กรจะส่งผลให้เกิด

ความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจไม่ใช่เชิงลบด้านเดียว แต่อาจเกิดปัจจัยเชิงบวก อาจจะนำมาซึ่งกระบวนการทางความคิดที่หลากหลาย เกิดความโปร่งใสในการทำงานและความก้าวหน้าในองค์กรได้ (สาริศา เจนเข้ว่า, 2563, หน้า 229-241)

สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียน โดยสาเหตุจากปัจจัยภายในและสาเหตุจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม และวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสาน และวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบครอบงำ ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้ง และพยายามหาวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขัน ชูเชิญ และคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้าบทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติ (กุศล ชุมมุง, 2560, หน้า 2) อีกสาเหตุของความขัดแย้งจะมาจากข้อจำกัดของทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และงบประมาณ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยากเพราะเป็นเรื่องที่มีปัจจัยต่างๆ จำนวนมากเข้ามาทำให้เกิดขึ้น มักก่อให้เกิดความสับสนและความเสียหายแก่สถาบันโดยตรง จากความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถาบันการศึกษา (สุทธญาณ ใจชื่อ และเด่น ชะเนติยัง, 2562, หน้า 171-181)

ความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การบริหารในสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ดังเช่นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในปี 2566 มีปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของการสื่อสารในสถานศึกษาขึ้นในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการเรียนการสอนเป็นลักษณะโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ โดยจัดแบ่งการบริหารเป็นสายชั้น ในแต่ละสายชั้นจะมีหัวหน้าสายชั้น และแบ่งหน้าที่ให้ครูในสายชั้นเหมือนเป็นโรงเรียนๆ หนึ่งโดยมีรองผู้อำนวยการเป็นครูใหญ่สายชั้นอีกที ที่เป็นปัญหาคือการสื่อสารกันในแต่ละสายชั้นและมีปัญหาการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู ทางโรงเรียนจึงตั้งไลน์กลุ่มขึ้นภายในสายชั้น ภายในโรงเรียน และระหว่างทีมบริหารปัญหาการสื่อสารจึงหมดไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1, 2566) และในปี 2565 มีปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของตารางสอนกรณีที่ครูสอนข้ามชั้นและข้ามโปรแกรม เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและมีการจัดการเรียนการสอนอยู่ 4 โปรแกรม คือโปรแกรม MEP (Mini English Program), IEP (Intensive English Program), SMP (Science Math Program) และ

ห้องเรียนปกติการจัดตารางสอนที่โครงสร้างเวลาเรียนไม่เท่ากันและต้องมีครูสอนทั้งห้องเรียนพิเศษ และห้องเรียนปกติ และยังมีการสอนข้ามสายชั้นอีกจึงเกิดความขัดแย้งระหว่างครูในแต่ละสายชั้น จึงมีวิธีการที่ว่าให้ครูวิชาการสายชั้นมานั่งจัดตารางสอนร่วมกันโดยให้เกียรติการสังกัดสายชั้นได้จัด ตารางสอนก่อน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1, 2565) ทางสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา เรื่อง การใช้ ด้ามไม้กวาดตีนักเรียน ผู้ปกครองมาสอบถามที่สถานศึกษา 4 คน ทางต้นสังกัดได้ดำเนินการสอบถาม คุณครูถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และอธิบายให้ผู้ปกครองเข้าใจถึงความดีของครูและที่ตีไปเพราะไม่ทัน สังกัดว่าเป็นด้ามไม้กวาด ผู้ปกครองเข้าใจ และสามารถไกล่เกลี่ยกันได้ อีกกรณีเป็นการทำโทษโดยให้ ลูก นั่ง หลายครั้ง ผู้ปกครองมาพบที่ห้องผู้อำนวยการ ทางครูได้อธิบายชี้แจงว่า คุณครูได้ลงโทษเพียง 10 ครั้ง แต่เนื่องจาก คุณครูพูด จำนวน 100 ครั้ง ทำให้เด็กไปสื่อสารกับผู้ปกครองผิดไป เกิดความ ไม่เข้าใจกัน สามารถไกล่เกลี่ยกันได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1, 2566) ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 มีเหตุความขัดแย้ง ในเรื่องของการทะเลาะวิวาท ทางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ได้ดำเนินการด้วยวิธีประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งของทั้ง 2 ฝ่าย และได้ลงโทษด้วยการ ทำทัณฑ์บน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1, 2567)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยได้ ต้องคอยดูแล ใส่ใจไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นจนรุนแรงโดยไม่ทำการจัดการแก้ไขให้ทันท่วงที ควรมีกระบวนการหรือ วิธีการที่จะลดความขัดแย้งนั้นให้ลดลง เพื่อบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ถ้าหากข้าราชการในองค์กร ไม่สามารถทำงานร่วมกัน เป้าหมายก็คงเป็นเพียงความฝันที่ไม่สามารถกระทำการเดินหน้าได้ (สิญธร นาคพิน, 2562, หน้า 23-24) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในแทบทุกองค์กร ดังนั้น ผู้บริหาร จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรและความขัดแย้งให้ลดน้อยที่สุดหรือหมดสิ้นไป (ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาร, 2559, หน้า 2-3)

ทั้งนี้ จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จะเห็นว่าสถานศึกษามี ความสำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียน หากแต่ในสถานศึกษายังคงมีบุคลากรที่แตกต่างกันทั้งทางด้าน ภูมิหลัง ความเชื่อ ความศรัทธา และประสบการณ์เดิมที่ส่งผลให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจถึงขั้นรุนแรง ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ เพื่อไม่ให้เกิดผลเสีย ต่อสถานศึกษา เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาบริหารงานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ในลำดับต่อไป

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ซึ่งมีคำถามการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบ แนวทาง สภาพและปัญหาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีลักษณะอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีผลการประเมินเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1.1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

1. ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ โดยการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นโมเดล
องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มาใช้เป็นกรอบในการสร้าง
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

2. นำแบบสัมภาษณ์การบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง
สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนด
คุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)
จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

2.1 พระราชาคณะชั้นราช ในราชทินนามที่ พระราชาธรรมนิเทศ พิเศษ
กิจจานุกิจ มหาคณิสสร บวรสังฆาราม คามวาสี ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน
1 รูป

2.2 นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีผลงานทางด้านวิชาการ
ด้านการบริหารการศึกษาและวิจัย มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

2.3 ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า
10 ปี จำนวน 1 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ
สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

แนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ
สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นองค์ประกอบ
ในการศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

การศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติ
สถานศึกษาด้านแบบที่เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ
สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
เป็นสถานศึกษาด้านแบบการประกันคุณภาพระดับห้องเรียนของโครงการบูรณาการความร่วมมือ
เพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการบริหารจัดการคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อประกันคุณภาพ
ของสถานศึกษา ตามประกาศ สพฐ. เป็นสถานศึกษาพระราชทานระดับประถมศึกษาและเป็น
สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลยอดเยี่ยม IQA AWARD จำนวน 3 สถานศึกษา โดยวิธีการเลือกแบบ
เจาะจง (Purposive Selection) ดังนี้

1. โรงเรียนบ้านโป่งปะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พิษณุโลก เขต 2
2. โรงเรียนวัดพระนอนหนองผึ่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4
3. โรงเรียนสาธิตวัดพระบรมธาตุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

ขอบเขตด้านตัวแปร

แนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ
สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1.3 การศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง
สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต
ภาคเหนือ จากเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และจากแบบสอบถาม 7 องค์ประกอบ ได้แก่
1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ
4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์
สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ
การร่วมมือ การยอมให้) 7) ด้านติดตามและประเมินผล

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยใช้การแบ่งภูมิภาคของประเทศไทยคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
(สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558) ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน
จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัด
พิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัด
อุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน
4,449 คน ข้าราชการครู จำนวน 45,683 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 50,132 คน จาก 5,659 ของ
สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการ
ครูของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน
จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัด
เพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร
และจังหวัดพิจิตร จำนวน 381 คน แยกแต่ละกลุ่มและรวมทั้งหมด โดยการเปิดตารางการสุ่ม

กลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

ขอบเขตด้านตัวแปร

สภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory Factor Analysis)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาสถานศึกษาที่มีผลงานรางวัลการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การแบ่งภูมิภาคของประเทศไทยคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558) ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4,449 คน ข้าราชการครู จำนวน 45,683 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 50,132 คน จาก 5,659 ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบตามแนวคิดของ คอมเลย์และลี (Comrey & Lee, 1992) ได้เสนอว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ จำนวน 500 คน เป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ดีมากในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่อยู่ในระดับดีมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ในแต่ละจังหวัดของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ขอบเขตด้านตัวแปร

องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory Factor Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2.1 การร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
2. ร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

การร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีผลงานทางวิชาการด้านการบริหาร การศึกษาและการวิจัย มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน
2. ผู้บริหารการศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน
3. ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต ภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
2. ร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในขั้นตอนนี้มุ่งตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของร่างรูปแบบ และร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จำนวน 9 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีคุณสมบัติดังนี้

1. นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีผลงานทางวิชาการด้านการบริหารการศึกษาและการวิจัย มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน
2. ผู้บริหารการศึกษา เคยหรือปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน
3. ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

ความเหมาะสมและความถูกต้องของร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public Hearings)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ของรูปแบบและคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบและคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 37 คน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตภาคเหนือ จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตภาคเหนือ จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตภาคเหนือ จำนวน 21 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตภาคเหนือ จำนวน 12 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

การประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ของรูปแบบและคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบและคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ หมายถึง

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยมีองค์ประกอบสำคัญทั้งหมด

2. การบริหารแบบร่วมมือ หมายถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารในสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผน กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ขอบข่ายของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ขอบข่ายการบริหารแบบร่วมมือในสถานศึกษาที่สำคัญ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

3.1 การตระหนักถึงความจำเป็นในการบริหารแบบร่วมมือ หมายถึง การเกิดความรู้สึกนึกคิด เข้าใจ เมื่อได้รับข่าวสารสามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมแสดงถึงวิสัยทัศน์ การรับรู้ ผ่านทางพฤติกรรม ปฏิบัติอย่างถูกต้อง

3.2 วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดความสงบ และสบายใจทุกฝ่ายของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติงานร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ต่อไป ประกอบด้วย 5 วิธี ดังนี้

3.2.1 การประนีประนอม หมายถึง การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกันในการลดความขัดแย้ง ไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที่กระทบต่อส่วนรวม ทั้งสองฝ่ายลงนามยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน เน้นทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ผู้บริหารมีทัศนคติที่เป็นกลาง มีความเมตตาโดยให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย คอยประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหาลูกกลามผู้บริหารให้ทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญของสถานศึกษา ให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางและยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

3.2.2 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การเพิกเฉยทั้งความต้องการของตนเองและของผู้ที่กำลังเกิดความขัดแย้ง พยายามปลีกตัวออกจากความขัดแย้งนั้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง เก็บมติดความขัดแย้งไว้ก่อนยังไม่แก้ไข และการปล่อยให้ความขัดแย้งจะลดลงเอง ไม่ยอมกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง หรือพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาติดรอบคอบ มอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3.2.3 การแข่งขันหรือการเอาชนะ หมายถึง การบังคับให้คู่กรณียอมรับความคิดเห็นของตนเอง ยินยอมให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาตามที่ผู้บริหารเสนอ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือ

คำโต้แย้งจากบุคคลอื่นใช้อำนาจหน้าที่อย่างถูกระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ บังคับให้ปฏิบัติตาม และใช้วิธีชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าการใช้วิธีของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ

3.2.4 การร่วมมือ หมายถึง การส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ขอความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอ ยึดหลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และจะประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3.2.5 การยอมให้ หมายถึง การยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในสถานศึกษารักษาหัวใจเพื่อร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน หนึ่งสงบไม่กล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วอีก มีการช่วยเหลืออย่างฉันทมิตร ใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งแยกเป็นพวกพ้อง ยอมให้ทุกฝ่ายได้แสดงเหตุผล และผู้บริหารสถานศึกษาเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน หาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

3.3 การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ หมายถึง การทราบภาระงานของตนเอง มีการวางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ชัดเจนตรงประเด็นอย่างมีเหตุผลและรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ สามารถกำหนดและจัดสรรทรัพยากรและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม ดูแลผลการดำเนินงาน มีทัศนคติ มีจิตใจเมตตา เสียสละ อดทน อดกลั้น รู้จักปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

3.4 การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและทางเลือกที่เป็นไปได้ในการสร้างเครือข่าย มีการติดต่อซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร ประสบการณ์ ทักษะ เพื่อตอบสนองความต้องการของสถานศึกษากับเครือข่าย มีการติดต่อและติดตามเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลือเครือข่ายเมื่อมีโอกาส ให้ความเป็นอิสระ ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกัน สร้างและขยายเครือข่ายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3.5 การติดตามและประเมินผล หมายถึง การให้ความสำคัญกำกับดูแลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานต้องมีการรายงานเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบต่อไป

4. ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

6. ข้าราชการครู หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

7. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

8. ภาคเหนือ หมายถึง ภูมิภาคที่อยู่ทางด้านบนของประเทศไทย ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิจิตร จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร

9. การตรวจสอบ

9.1 ความถูกต้อง หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

9.2 ความเหมาะสม หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม เป็นไปตามกฎหมาย หรือศีลธรรม คำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่ได้รับผลกระทบ

10. การประเมิน

10.1 ความเป็นไปได้ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

10.2 ความเป็นประโยชน์ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้ง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่าจะเกิดประโยชน์ต่อวงการทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ได้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ
2. ได้คู่มือการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มาประยุกต์ปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา เพื่อลดความขัดแย้งในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ทราบสภาพ ปัญหา ปัจจัยและแนวทางของสถานศึกษา เพื่อบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของสถานศึกษาประถมศึกษา
4. ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ สามารถนำไปปรับแก้ ประยุกต์ใช้ในการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของตนเอง เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป
5. นักวิชาการหรือท่านที่สนใจ สามารถนำข้อเสนอแนะไปต่อยอดการวิจัยให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นไป เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ที่สนใจต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด หลักการ ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิด หลักการความร่วมมือ
 - 2.1 ความหมายความร่วมมือ
 - 2.2 องค์ประกอบความร่วมมือ
3. แนวคิด หลักการการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 3.2 แนวคิดทฤษฎีของความขัดแย้ง
 - 3.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 3.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 3.5 องค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้ง
 - 3.6 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 4.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 4.4 การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 4.5 การตรวจสอบรูปแบบ
 - 4.6 การประเมินรูปแบบ

5. บริบทสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด หลักการ ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

รพีพรรณ อุอรุณ (2564, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสถานศึกษาจะสามารถพัฒนาก้าวหน้าได้ ต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษาที่ดีจะนำสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาจึงต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีลำดับขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ

สิรินญา ศิริประโคน (2561, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการโดยกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือ การพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการและเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอดต้องกำหนดแผนงานวิธีการตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ โดยพึงพิงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัดใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลาและทรัพยากรอื่นอย่างอื่น เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

อนุสรฯ สิงโต (2561, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง ภาระงานที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันในการดำเนินงาน ดังนั้น การบริหารงานที่ดีควรอาศัยปัจจัยด้านต่างๆ ในการบริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร จึงจะประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพในหน่วยงานต่อไป

สุจินตนา ตรงประสิทธิ์ (2560, หน้า 20-21) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและเป็น เครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า การบริหารมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งที่ช่วยก่อให้เกิดการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเป็นการจุดประกายให้มีการเริ่มต้นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการ ดำเนินการตามลำดับเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลในงานนั้น เนื่องด้วยผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นคุณค่าของการบริหาร ความจำเป็นที่ต้องรับผิดชอบพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละยุคสมัย ให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ตั้งไว้ ให้เป็นผู้คุณภาพที่สังคมต้องการ และสามารถนำองค์กรให้สามารถอยู่รอด ตลอดจนกำหนดขั้นตอน ต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น

พิมพ์พร จารุจิตร (2559, หน้า 103) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ ผู้ปฏิบัติแต่ใช้ศาสตร์เป็นองค์ความรู้ แนวคิด และศิลปะหรือกระบวนการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน จนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว การศึกษาที่ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าเอาไว้อย่างละเอียดรอบคอบแล้วนั้นเป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อความถูกต้องและเหมาะสม

ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมมงคล (2558, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง เป็นหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาทั้งหลายจะต้องเป็นนักปฏิบัติที่สนใจปัญหาและเหตุการณ์อย่าง เฉพาะเจาะจงที่เกิดขึ้นในองค์กร ต้องตีความวิเคราะห์ประยุกต์เอาหลักการและทฤษฎีต่างๆ ทาง การบริหารการศึกษามาใช้ในการปฏิบัติมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการและทฤษฎีบริหาร

พระครูปลัดอาทิตย วัสุทธิญาณเมธี (มุงฝอยกลาง) (2557) ได้ให้ความหมาย ของการบริหาร ว่าหมายถึง (Administration) การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุนและการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย ที่ต้องการ นอกจากนี้ การบริหารหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน รวมไปถึงการบริหาร หมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กรซึ่งมีลำดับการทำงานเป็น ขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานมีเงินทุนเครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย อีกทั้ง การบริหาร หมายถึงกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ไซมอน (Simon, 2010, p. 127) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

คุนท (Koontz, 2009, p. 12) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยคน เงิน วัตถุ สิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

ดริคเกอร์ (Drucker, 2005, p. 125) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

เซอร์จิอานนี (Sergiovanni, 1987, p. 15) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง เป็นกระบวนการของการทำงานกับและ โดยผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1983, p. 35) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ว่าหมายถึง การบริหารเป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ของการตัดสินใจ และภารกิจนี้อยู่ทั่วทั้งองค์การบริหาร

สรุปได้ว่า ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุดผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหารเพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จึงพูดได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

เอกราช ปลอดโปร่ง (2557, หน้า 20) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรม หรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต 2) การจัดองค์การ (Organizing หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องจัดให้มี

โครงของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ 3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยผู้บริหารต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี เข้าใจคนงานของตน เข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำ หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกันถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ 4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน 5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

ทองหล่อ เดชไทย (2555, หน้า 5) กล่าวว่า แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) การนำเอานโยบาย และแผนไปดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2555, หน้า 49) กล่าวว่า แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา แบ่งได้ดังนี้ 1) รูปแบบผู้นำโครงสร้างระบบราชการ 2) รูปแบบผู้บริหารในองค์การ

เด่น ชะเนติยง (2553, หน้า 52) กล่าวว่า แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา เป็นความชำนาญที่ถูกนำมาใช้โดยเชื่่อมองค์ประกอบ 6M's 1) Manpower 2) Materials 3) Money 4) Methods 5) Machines 6) Morale

สุเมธ แสงนิมมพล (2552, หน้า 53-55) กล่าวว่า แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา ยึดหลัก 4M คือ 1) Man : คน 2) Money : เงิน 3) Material : วัสดุอุปกรณ์ 4) Management : การบริหารจัดการหรือจะเพิ่ม อีก 2 M คือ 1) Machine : เครื่องจักร 2) Marketing : ตลาด

ฟาโยล (Fayol, 1916, อ้างถึงใน พระครูปลัดอาทิตย วิชาญธัญญเมธี (มิ่งฝอยกลาง), 2557, หน้า 19-20) กล่าวว่า หลักในการจัดการนั้นควรยืดหยุ่นและสามารถปรับไปตามตัวแปรต่างๆ เขาได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการ คือ 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 2) อำนาจสั่งการ (Authority) เป็นอำนาจสั่งการซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดาผู้ที่มีตำแหน่ง เพื่อสามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบต่อคำสั่งในการทำงานได้ 3) ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นระเบียบวินัยที่คนในองค์การต้องเคารพและยอมรับ เพื่อสร้าง

สถานภาพงานที่เป็นระเบียบและเรียบร้อย 4) หลักการ "สั่งการโดยคนๆ เดียว" (Unity of Command) เป็นหลักการซึ่งคุ้นเคยในชื่อของหลัก "เอกภาพในการบังคับบัญชา" ลูกน้องจะต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานก็จะต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง 5) การมีทิศทาง (Unity of Direction) คือ การมี ทิศทาง หรือเป้าหมายเดียวกัน โดยแต่ละกลุ่มงาน (กอง แผนก ฝ่าย) ในองค์การที่มีกิจกรรมแตกย่อยออกมา 6) ประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Interests to the General Interests) เป็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน 7) หลักการตอบแทน (Remuneration) เป็นหลักการตอบแทนการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่คนงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 8) หลักการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นหลักการรวมอำนาจ หมายถึง ระดับมากน้อย ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ ซึ่ง ฟาโยล (Fayol) เห็นว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณ์นั้นๆ 9) การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการมีสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นเสมือนห่วงโซ่หรือเส้นทางของคำสั่งและติดต่อสื่อสารใดๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงานภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์การ 10) การจัดระเบียบ (Order) เป็นการจัดระเบียบหรือการจัดให้คนตลอดจนวัตถุสิ่งของได้อยู่ในที่ที่ควรอยู่ นั่นคือ ใช้คนให้เหมาะกับงาน จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ และมีระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ 11) ความเที่ยงธรรม (Equity) เป็นความเที่ยงธรรมที่ ฟาโยล (Fayol) กล่าวถึงหลักข้อนี้ว่า นักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรม (Justice) และความโอบอ้อมอารี (Kindliness) 12) หลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร (Stability of Tenure of Personnel) เป็นหลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากรพัฒนานักบริหาร 13) ความคิดริเริ่ม (Native) เป็นความคิดริเริ่ม หมายถึง พลังที่จะคิดให้เกิดแผนงานแล้วทำต่อไปจนสำเร็จ จะเกิดได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการจูงใจและความพึงพอใจในงาน 14) สามัคคีคือพลัง (Esprit De corps) เป็น ภาษิตที่ว่า สามัคคีคือพลัง หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียว และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ สรุปว่า ฟาโยล (Fayol) ได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหาร ไว้ 14 ประการ ซึ่งในการจัดการควรยึดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนตามตัวแปรต่างๆ ได้

สรุปได้ว่า แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา จะครอบคลุมเรื่องการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ความพึงพอใจต่อการทำงาน และบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้องค์กรดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่นำมาบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กระบวนการบริหารสถานศึกษา

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมมงคล (2564, หน้า 50) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารที่เรียกว่า POSDCoRB มี 7 ประการดังนี้ 1) การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่า จะทำอะไรทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ P (Planning) 2) การจัดหน่วยงานกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานการแบ่งส่วนงานการจัดสายงาน O (Organizing) 3) การจัดตัวบุคคลเป็นการบริหารบุคคลอันได้แก่ การจัดอัตรากำลังการสรรหา บุคลากรการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พันทักงาน S (Staffing) 4) การอำนวยการการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการการควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมการปฏิบัติงาน D (Directing) 5) การประสานงานการประสานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้เกิดความ ร่วมมือดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน Co (Co-ordinating) 6) การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของ หน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด R (Reporting) 7) การงบประมาณการจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงินการควบคุมการตรวจสอบด้านการเงิน B (Budgeting)

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 62-63) กล่าวว่า ในการดำเนินการใดๆ ควรมีลำดับขั้นตอนเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ สำหรับการวางแผนก็เช่นจำเป็นต้องทำต่อเนื่องเป็นกระบวนการ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผนพิจารณาข้อจำกัดที่อาจจะเกิดขึ้นในการวางแผน พัฒนาทางเลือกที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการตามแผน ประเมินทางเลือกว่าจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด และเปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติในรูปนโยบาย ตารางทำงาน มาตรฐาน การปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติงานและงบประมาณ เป็นต้น

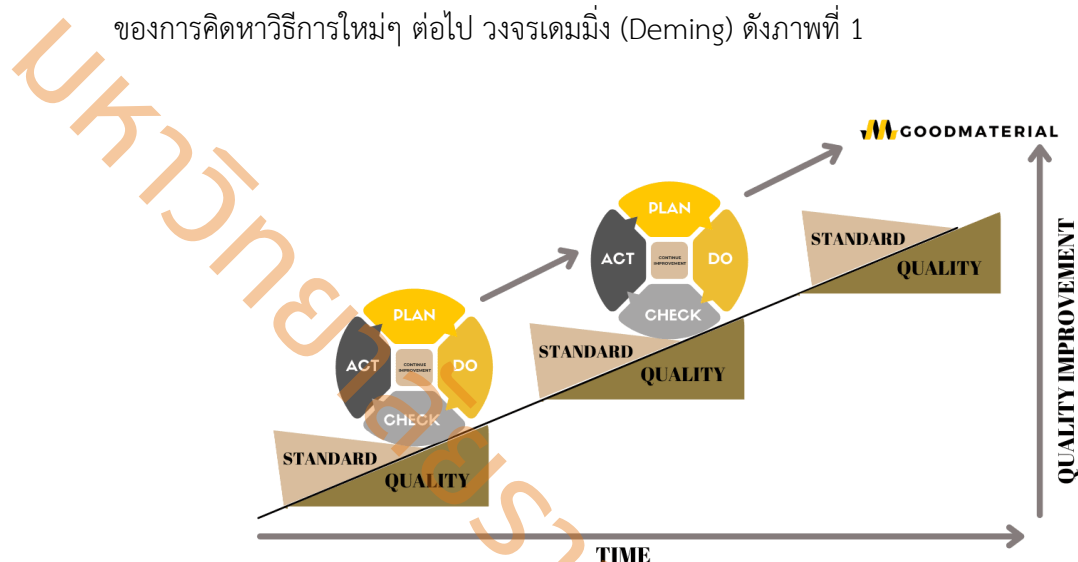
เมลนิค & เดนซ์เลอร์ (Melnyk & Denzler, 1996, p. 305) กล่าวว่าเดมมิ่ง (Deming) ได้คิดกระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA ที่ ชิวฮาร์ต (Shewhart) เป็นผู้คิด และเดมมิ่ง (Deming) นำมาเผยแพร่ จึงเป็นที่รู้จักในนาม "วงจรของเดมมิ่ง" (Deming Cycle) หลักของวงจร PDCA หรือ วงจรของเดมมิ่ง (Deming Cycle) คือ การปรับปรุงคุณภาพ เป็นการเดินทางไม่ใช่ว่า เป้าหมาย เพราะการปรับปรุงคุณภาพไม่มีวันสิ้นสุด วงจรบริหารคุณภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนการวางแผน (P-Plan) หมายถึง การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรืออาจเก็บรวบรวมขึ้นมาใหม่ เพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมาย และกำหนดวิธีการแก้ปัญหา อาจทดสอบเพื่อนำร่องก่อนก็ได้

ขั้นตอนการปฏิบัติ (D-Do) หมายถึง การเอาแผนไปปฏิบัติ หรือนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ การปฏิบัติอาจทำในพื้นที่เล็กๆ เพื่อทดลองก่อนก็ได้

ขั้นตอนการตรวจสอบ (C-Check) หมายถึง การเปรียบเทียบผลลัพธ์ โดยเก็บ
ข้อมูลที่เกิดขึ้นว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ตรงตามเป้าหมาย หรือไม่

ขั้นตอนการแก้ไข (A = Ac) หมายถึง หลังจากที่ได้ตรวจสอบแล้วอาจพบปัญหาหรือ
เห็นว่าผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ต้องแก้ไข จากนั้นก็สรุปบทเรียนและพยากรณ์เพื่อเป็นพื้นฐาน
ของการคิดหาวิธีการใหม่ๆ ต่อไป วงจรเดมมิง (Deming) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงวงจรเดมมิง

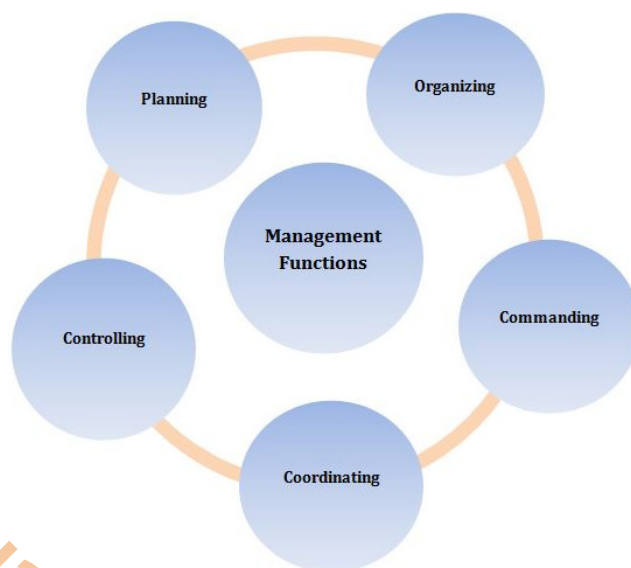
ที่มา : (Melnik & Denzler, 1996, p. 305)

ฟาโยล (Fayol, 1976, pp. 121-123, อ้างถึงใน ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล, 2564, หน้า 51-54) กล่าวว่า ฟาโยลเชื่อว่าการที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น ประกอบด้วย 2 ประการ ดังนี้

ประการแรก ฟาโยลเห็นว่านักบริหารจะต้องทำหน้าที่ทางการบริหาร ประกอบด้วย

1. วางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordination)
5. การควบคุม (Controlling)

ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการบริหาร POCCC

ที่มา : (Fayol, 1976, pp. 121-123, อ้างถึงใน ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล, 2564, หน้า 51)

ประการที่สอง นักบริหารจะต้องทราบถึงหลักการบริหารที่สำคัญๆ ซึ่งฟาโยลได้นำเสนอหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพของฟาโยล ที่มีอยู่ 14 ข้อ ดังนี้

1. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ในการบริหารนั้นจะมีงานเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้นนักบริหารจะต้องแบ่งงานที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากให้บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์กรรับเอางานไปทำโดยเน้นความชำนาญและความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์
2. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ในการบริหารนั้นบุคลากรผู้ที่ได้รับมอบหมายงานให้ทำจะเกิดความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายดังนั้นในการที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จจะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่บุคลากรมี
3. หลักของความมีระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยคือข้อตกลงกติกาที่ใช้ร่วมกันของบุคลากรองค์กร ระเบียบวินัยจะเป็นกรอบในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์กรนั้นจะต้องฟังคำสั่งจากเจ้านายเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงานการสั่งงานใดๆ ต้องเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา

5. หลักของการมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) ในการทำงานนั้น บุคลากรขององค์การจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นกิจกรรมการทำงานของบุคลากรทุกคนจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน

6. หลักของผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of Individual to the General Interest) ผลประโยชน์ของบุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ ดังนั้นในการทำงาน สมาชิกองค์การจะต้องทุ่มเทเสียสละในยามที่องค์การต้องการความช่วยเหลือทั้งในยามปกติและในยามวิกฤติ

7. หลักของการกำหนดค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration and Methods) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์การควรที่จะให้มีความยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจทั้งของสมาชิกองค์การและผู้บริหารเท่าที่จะพึงทำได้

8. หลักของการรวมอำนาจ (Centralization) ในการบริหารนั้นอำนาจในการตัดสินใจควรที่จะรวมไว้ที่จุดศูนย์กลางเพื่อที่จะทำให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆ ไว้ได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติเงิน อำนาจในการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

9. หลักการจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) จะต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชาในการบริหารงานองค์การเพื่อที่จะให้ทราบถึงลักษณะของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนไปถึงลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

10. หลักของความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) ในการบริหารนั้นจะต้องมีการจัดสถานที่ทำงานตลอดจนวัสดุสิ่งของให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้น่าทำงาน

11. หลักของความเสมอภาค (Equity) ในการบริหารงานนั้นคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องให้ความเสมอภาคและมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าจะในเรื่องของการแบ่งงานให้ทำการพิจารณาความดีความชอบตลอดจนการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงาน

12. หลักของความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure) สำหรับการบริหารงานนั้นจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตัวของเขามีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีการเซ็นสัญญาจ้างงาน ซึ่งกำหนดระยะเวลาในการจ้างที่ชัดเจนและเป็นธรรม การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าทำงานและการจัดเครื่องป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน

13. หลักของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารที่เก่งและฉลาดจะต้องรู้จักนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์

ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาอาจได้มาจากการระดมสมองหรือการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

14. หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) ในการบริหารงานนั้นในการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายนั้นจะล้องมีการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งอาจจะทำได้โดยการจัดให้มีกิจกรรมระหว่างสมาชิการ่วมกัน เช่น การจัดงานกีฬา การจัดทัศนศึกษา การจัดงานเลี้ยง เป็นต้น

กูลลิคและเออวิก (Gulick & Urwick, 1973, pp. 47-88) กล่าวว่า ตัวอักษรย่อที่ว่า "POSDCoRB" กลายเป็นคัมภีร์ของการจัดการในต้นยุคของศาสตร์การบริหารซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมาย ดังนี้

P - Planning	หมายถึง	การวางแผน
O - Organizing	หมายถึง	การจัดองค์การ
S - Staffing	หมายถึง	การจัดคนเข้าทำงาน
D - Directing	หมายถึง	การสั่งการ
Co - Coordinating	หมายถึง	ความร่วมมือ
R - Reporting	หมายถึง	การรายงาน
B - Budgeting	หมายถึง	งบประมาณ

ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการบริหาร POSDCoRB

ที่มา : (Gulick & Urwick, 1973, pp. 47-88)

เกร็ก (Gregg, 1957, p. 274) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหาร ประกอบไปด้วย 7 ข้อ ดังนี้

1. Decision making หมายถึง การตัดสินใจเพื่อดำเนินการ
2. Planning หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ตัดสินใจ
3. Organizing หมายถึง การจัดองค์การ
4. Communication หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. Influencing หมายถึง การจูงใจให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ
6. Coordinating หมายถึง การประสานงาน
7. Evaluating หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

สรุปได้ว่า กระบวนการการบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพียงใดขึ้นอยู่กับบริหารจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลโดยอาศัยหลักการบริหารต่างๆ ตามสภาพการณ์ของสถานศึกษามีขั้นตอนของกระบวนการของการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย (Setting Objectives) กำหนดทางเลือก (Listing Alternative Ways) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Choosing the Best Alternative) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การประเมินผลและการปรับปรุง (Evaluating and Review)

แนวคิด หลักการความร่วมมือ

ความหมายความร่วมมือ

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้ให้ความหมายของหลักการการบริหารแบบร่วมมือไว้ ดังนี้

แลงก์ อี (Lank, 2006, pp. 7-9) ได้ให้ความหมายของความร่วมมือ ว่าหมายถึง การที่องค์การมากกว่าหนึ่งองค์การดำเนินงานร่วมกันอย่างแท้จริง เพื่อบรรลุผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยต้องเป็นผู้นำร่วมกันและเสริมสร้างฉันทามติให้เกิดขึ้น

อกรานอฟ และแม็คไกร์ก (Agranoff & McGuirk, 2003, p. 4) ได้ให้ความหมายของความร่วมมือ ว่าหมายถึง เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้องค์การต่างๆ เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาที่ศักยภาพขององค์การหนึ่งองค์การ ใดเพียงองค์การเดียว

จะสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ หรือถ้าสมมติที่จะทำได้ก็อาจจะประสบความสำเร็จได้ยาก นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือยังหมายถึงรวมถึงการค้นหาหรือคิดค้นทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ เช่น องค์กรความรู้ เวลา งบประมาณและการแข่งขัน เป็นต้น

สเตราส์ เดวิด (David, 2002, p. 18) ได้ให้ความหมายของความร่วมมือ ว่าหมายถึง กระบวนการที่ประชาชนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม องค์กร ชุมชน เพื่อวางแผน สร้างสรรค์ แก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกัน

รัส (Russ, 2002, pp. 3-6) ได้ให้ความหมายของความร่วมมือ ว่าหมายถึง การร่วมแรง (Co-labor) ร่วมพยายามและร่วมเป็นเจ้าของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น โดยความร่วมมือนี้ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลจากต่างองค์กร (หรือต่างหน่วยภายในองค์กรเดียวกัน) ได้ร่วมกันดำเนินการบาง สิ่งซึ่งต้องใช้ความพยายาม ทรัพยากรและการตัดสินใจร่วมกันรวมถึงร่วมเป็นเจ้าของผลผลิตหรือ บริการสุดท้ายที่เกิดขึ้น

สไตเนอร์ เวปเปอร์ และมินนิส (Steiner, Weber, & Minnis, 1998, p. 773) ได้ให้ความหมายของความร่วมมือ ว่าหมายถึง ความร่วมมือมิใช่เพียงการวางแผนหรือการตัดสินใจ ร่วมกันเท่านั้น แต่ความร่วมมือยังหมายถึงรวมถึงการคิดร่วมกันขององค์กรที่มากกว่าหนึ่งองค์กร เป็นการตกลงใช้ทรัพยากรอำนาจและศักยภาพร่วมกัน

เกรย์ (Gray, 1989, p. 185) ได้ให้ความหมายของความร่วมมือ ว่าหมายถึง กระบวนการที่ภาคส่วนต่างๆ ซึ่งมีมุมมองต่อปัญหาที่ต่างกัน สามารถแสวงหาทางออกร่วมกัน การ ร่วมกันเป็นพันธมิตร โดยการร่วมมือกันเป็นมากกว่าการแลกเปลี่ยนทรัพยากร เนื่องจากการรวม มุมมอง ทรัพยากร ทักษะ ความร่วมมือก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดร่วมกันเพื่อวิเคราะห์และ เพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหา ความคิดจะกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยผ่านความร่วมมือ นอกจากนั้น ความร่วมมือยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน ความร่วมมือกันจะแข็งแกร่งขึ้นหาก หุ้นส่วนมีความคล้ายคลึงกันโดยเฉพาะความคล้ายคลึงกันในการคิดและประเภทของบริการ

สรุปได้ว่า ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมาย อย่างเดียวกัน ทั้งนี้พฤติกรรมด้านความร่วมมือนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความต้องการพื้นฐาน ของของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นร่างกายหรือจิตใจ พฤติกรรมความร่วมมือเกิดจากความร่วมมือประสบ ความสำเร็จร่วมกัน โดยทุกคนไม่จำเป็นต้องดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหมือนกัน แต่การที่ต่างคน ต่างดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายจะมีผลให้กระบวนการนั้นได้มีผลงานที่น่าพอใจและสามารถบรรลุ เป้าหมายของแต่ละคนได้ในรูปแบบการพึ่งพาอาศัยกัน

องค์ประกอบความร่วมมือ

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารความร่วมมือไว้ ดังนี้

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562, หน้า 204) กล่าวว่า องค์ประกอบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้ 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเครือข่าย 3) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กัน 4) ภาวะผู้นำของผู้ประสานงานเครือข่าย 5) การประเมินผลและการปรับปรุงงาน

รัชนิวรรณ มาแก้ว (2562) กล่าวว่า องค์ประกอบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการความร่วมมือของบ้านดอยแดน เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานและประชาชนบ้านดอยแดน ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผล โดยมีองค์ประกอบของกระบวนการความร่วมมือ ได้แก่ ข้อกำหนดเริ่มต้น การออกแบบการทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวย และกระบวนการความร่วมมือ ซึ่งกิจกรรมการสื่อสารที่สำคัญในกระบวนการของความร่วมมือนั้น ประกอบด้วย การสนทนาพบปะพูดคุยกันระหว่างหน่วยงานและผู้นำชุมชน การสร้างความเข้าใจร่วมกันและการสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันโดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำกิจกรรมและเกิดความรู้สึกถึงการได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยแท้จริง และเมื่อเกิดการรับรู้บทบาทหน้าที่แล้วจึงเกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการดำเนินกิจกรรม โดยมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในกระบวนการความร่วมมือ คือ ความเข้มแข็งของคนในชุมชนในการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจ และการประสานการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน

สุเดช รอดจินดา (2562, หน้า 1,025) กล่าวว่า องค์ประกอบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3) การมีภาวะผู้นำ 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 5) การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 6) การสื่อสาร 7) การวัดและประเมินผล

วิญา ผิวคำ (2561, หน้า 95) กล่าวว่า องค์ประกอบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้ 1) ก่อเกิดกลุ่ม 2) ตรวจสอบเพื่อตระหนักรู้ 3) ทำความเข้าใจประสบการณ์ 4) ค้นหาแนวทางปฏิบัติ 5) หาความรู้เพื่อวางแผน 6) ทดลองลงมือปฏิบัติ 7) ตรวจสอบประเมินผล 8) ออกแบบตัวตน และ 9) ตัดสินใจเพื่อยืนยัน

กันยารัตน์ แยมศรีแก้ว และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2561, หน้า 207) กล่าวว่า องค์ประกอบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้ มาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารจัดการความร่วมมือของบ้านวัด โรงเรียน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วม 3) การประสานผลประโยชน์ 4) ตระหนักถึงความจำเป็น 5) การบริหารจัดการ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 7) การสร้างบรรยากาศองค์กร 8) การกำหนดบทบาทและหน้าที่ในเครือข่ายความ

ร่วมมือ และ 9) อารมณ์รักสามัคคีภาพที่ดี และ 2) องค์ประกอบการบริหารจัดการความร่วมมือของบ้าน วัด โรงเรียน เป็นองค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ มีประโยชน์ และมีความถูกต้องสอดคล้องกับแนวคิดตามกรอบการวิจัย

มูจส์ และคนอื่นๆ (Muijs et al, 2011, pp. 143-158) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) เป้าหมายและพันธกิจชัดเจน 2) หาโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายเหมาะสม 3) การสร้างช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน 4) สร้างความไว้วางใจ 5) ความสามารถในการปรับปรุง 6) การพัฒนาเครือข่ายวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 7) จำกัดเวลา 8) การสิ้นสุดการทำงานร่วมกัน 9) บริหารจัดการบทบาทของเครือข่าย 10) ตระหนักถึงความรับผิดชอบ 11) สร้างแรงจูงใจ และ 12) บทบาทของผู้มีอำนาจในท้องถิ่น

บิลเลท และคนอื่นๆ (Billett et al, 2007, pp. 637-656) กล่าวว่า การสำรวจการปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการสร้างและพัฒนาตารางความร่วมมือเป็นเครือข่ายสังคมในด้านการศึกษามือถึงมือประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การประสานความร่วมมือ 3) สร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน 4) ภาวะผู้นำ และ 5) ความไว้วางใจ

ลีเดอร์แมน และคนอื่นๆ (Leiderman et al, 2006) กล่าวว่า เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้ยั่งยืน ประกอบด้วย 1) ตระหนักถึงเป้าหมายร่วมกัน 2) แบ่งปันทรัพยากร รางวัล และความเสีย 3) กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน 4) การไว้วางใจยอมรับความชำนาญของกันและกัน 5) ได้รับผลประโยชน์ที่ลงตัว 6) มีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน และ 7) สมาชิกจากทุกเครือข่ายต้องอุทิศตนเพื่อทำงานตามความชำนาญของตนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

ไบรสัน และคนอื่นๆ (Bryson et al., 2006, pp. 46-48) กล่าวว่า องค์ประกอบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนี้

1. การบุกเบิกเพื่อก่อให้เกิดข้อตกลงเบื้องต้น (Forging Initial Agreement) เป็นการสร้างความตกลงอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับองค์ประกอบของภารกิจ และกระบวนการของความร่วมมือ ซึ่งข้อดีของการสร้างข้อตกลงคือทำให้สามารถตรวจสอบได้
2. การสร้างภาวะผู้นำ (Building Leadership) ในกระบวนการความร่วมมือ มักจะทำให้เกิดบทบาทที่หลากหลายของผู้นำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยบทบาทหลักๆ ของภาวะผู้นำจะประกอบด้วย 2 ลักษณะคือเป็นผู้อุปถัมภ์ (Sponsors) ซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีอำนาจสูงสุดรวมถึงมีอำนาจหน้าที่และสามารถเข้าถึงทรัพยากร ได้ แม้ว่าจะไม่ได้สัมผัสการดำเนินงานประจำวันอย่างใกล้ชิด ส่วนบทบาทอีกลักษณะหนึ่งคือเป็นผู้สนับสนุนทุ่มเท (Champions) กล่าวคือเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการดำเนินงานความร่วมมือ รวมถึงการใช้ทักษะความสามารถเพื่อช่วยให้ความร่วมมือได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การกระจายตำแหน่งผู้นำที่เป็นทางการก็มีความสำคัญ กล่าวคือ หากหุ้นส่วนที่มีพลังอำนาจสูงได้รับตำแหน่งผู้นำสูงสุด หุ้นส่วนที่มีพลังอำนาจน้อย

อาจเรียกร้องหลักประกันอื่นๆ เพื่อให้สามารถผลักดันผลประโยชน์ในความร่วมมือได้ และเนื่องจากผู้นำให้ความร่วมมือ อาจสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันอยู่ตลอดเวลา หุ่นส่วนในความร่วมมือจึงจำเป็นต้องได้รับแรงกระตุ้นส่งเสริม เพื่อให้พร้อมต่อการรับช่วงเป็นผู้นำและเพื่อรักษาความร่วมมือให้มีความยั่งยืน

3. การสร้างความถูกต้องชอบธรรม (Building Legitimacy) ถือเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อเครือข่ายในฐานะรูปแบบหนึ่งที่สามารถดึงดูดการสนับสนุนทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอก รวมถึงการสร้างความถูกต้องชอบธรรมของเครือข่าย เพื่อให้เครือข่ายเป็นที่ยอมรับทั้งจากบุคคลภายในและภายนอก รวมถึงการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกที่มีการสื่อสารกันอย่างอิสระภายในเครือข่าย

4. การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust) การสร้างความไว้วางใจถือเป็นสิ่งสำคัญในความร่วมมือ ซึ่งสามารถเอื้ออำนวยให้ความร่วมมือสามารถดำเนินการไปได้ และสามารถยืดหยุ่นบุคคลต่างๆ ให้ดำเนินการร่วมกันได้ ความไว้วางใจมีทั้งในระดับบุคคล ความสามารถขององค์กร และความคาดหวังในผลการดำเนินการ โดยที่ความไว้วางใจนี้สามารถสร้างขึ้นได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และการแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับ รวมถึงการมีเจตนาที่ดีและปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่มี ซึ่งความไว้วางใจก่อให้เกิดความต้องการในความสำเร็จของความร่วมมือได้อย่างต่อเนื่อง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในความร่วมมือมักจะเกิดขึ้นจากความแตกต่างกันในจุดมุ่งหมายและความคาดหวังของหุ่นส่วน นอกจากนี้ ความแตกต่างในมุมมองทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงระดับภารกิจของความร่วมมือก็อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะผู้สร้างความร่วมมือจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรลงไปให้ผู้มีส่วนร่วมทั้งหลาย เพื่อสร้างการก้าวเดินที่เท่าเทียมกัน

6. การวางแผน (Planning) การวางแผนในความร่วมมือมี 2 แนวคิดซึ่งแตกต่างกัน กล่าวคือ แนวคิดแรกที่เน้นการปรีกษาหารือ การวางแผนอย่างเป็นทางการในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในอนาคต เน้นการสร้าง ความชัดเจนในพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ซึ่งแนวคิดนี้มักจะปรากฏในความร่วมมือที่ได้รับหน้าที่ให้ดำเนินการในเรื่องต่างๆ ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งคือความเข้าใจอย่างชัดเจนในพันธกิจ เป้าหมาย บทบาท ขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งจะปรากฏอยู่ตลอดเวลาในขณะที่มีการติดต่อสัมพันธ์ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร แต่ไม่ว่าจะแนวคิดใดประเด็นที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จของการวางแผนคือ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ กระบวนการวางแผนจำเป็นต้องใช้การสร้างความไว้วางใจและกำลังความสามารถเพื่อจัดการกับความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

ทอมสัน และเพอร์รี่ (Thomson & Perry, 2006, pp. 20-32) กล่าวว่า องค์ประกอบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนี้

1. การเจรจา (Negotiation) การที่องค์การต่างๆ จะมาร่วมมือกันได้ ต้องมีการเจรจาหรือมีการต่อรองทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการสร้างความเข้าใจและการรับรู้ให้ตรงกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่จะก่อให้เกิดการขอรับร่วมกันต่อไป หากการเจรจาร่วมกันเกิดผลประโยชน์ต่างตอบแทนด้วยกันทุกฝ่าย องค์การต่างๆ ที่เข้าร่วมก็จะดำเนินการต่อไปพร้อมทั้งนำไปสู่การตกลงขอรับซึ่งกันและกัน

2. การตกลงยอมรับ (Commitment) เป็นการสร้างการตกลงยอมรับร่วมกันเพื่อการดำเนินการในอนาคต ผ่านการปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ทั้งการจัดทำสัญญาที่เป็นทางการ สัญญาความเชื่อมั่นทางใจ และความสามารถในการจัดการปัญหากรณีที่ต้องการไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ

3. การดำเนินการ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามข้อตกลงที่เกิดขึ้นร่วมกันผ่านบทบาทขององค์การและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งควรเป็นการดำเนินการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่ร่วมมือกัน

4. การประเมิน (Assessment) เป็นการประเมินบนพื้นฐานของกระบวนการทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้นว่า ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่อกันหรือไม่ ถ้าหากประเมินแล้วพบว่าข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกันไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีผลประโยชน์ต่างตอบแทนต่อกัน ผู้มีส่วนร่วมต่างๆ ก็จะเริ่มดำเนินการเจรจาใหม่หรือสร้างข้อตกลงร่วมกันใหม่ ทั้งนี้ การเรียกร้องหรือออกจากความร่วมมือขึ้นอยู่กับมุมมองในการเชื่อมโยงต่อกันในความร่วมมือว่ามีมากน้อยเพียงใดและการรักษาความร่วมมือให้ยั่งยืนก็อาจจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานที่นอกเหนือจากโครงสร้างเชิงสถาบันที่เป็นทางการ

สแมนซ์ (Samans, 2005, p. 37) กล่าวว่า เงื่อนไขความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่สำคัญ ในรายงานของ World Economic Forum ว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การสื่อสารที่เปิดใจและเปิดเผยเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน 2) การจัดการบอบกบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการทำงาน 3) การตระหนักรู้เพื่ออุทิศตนให้กับการทำงานตามพันธกิจ 4) การนำกฎกติกาและข้อตกลงร่วมไปปรับใช้จริง 5) การไว้วางใจยอมรับการนำเอาความแตกต่างระหว่างภาคีเครือข่ายเข้ามาใช้ในการทำงาน 6) การมุ่งเน้นผลประโยชน์โดยทำให้ทุกฝ่ายบรรลุถึงผลประโยชน์เฉพาะองค์กรและผลประโยชน์ร่วมกัน และ 7) ทำความเข้าใจความต้องการเครือข่ายซึ่งนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของเครือข่ายแทนการอยู่อย่างเป็นอิสระต่อกัน

เวลท์ และทัลเบิร์ต (Weltch & Tulbert, 2000, pp. 357-378) กล่าวว่า องค์ประกอบของความร่วมมือมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การประนีประนอมเพื่อให้เกิดความเคารพใหม่และ

การเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารที่ประกอบด้วยการฟังและการเสนอความคิด ความรู้สึก 3) การแก้ปัญหาที่มีการระบุความต้องการ ความจำเป็น การระดมสมอง การปรับสิ่งที่ได้เพื่อใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการ และการประเมิน 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการและการประเมินการปฏิบัติการ

ดูบริน (Dubrin, 1990, p. 10) กล่าวว่า การร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการ ดังนี้ ภาวะผู้นำผู้บริหาร การพัฒนาตนเอง การเสริมแรงซึ่งกันและกัน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การประสานงานที่ดี และการร่วมกันหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการ

เอแดร์ (Adair, 1983, p. 2) กล่าวว่า องค์ประกอบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนี้ 1) การกำหนดลักษณะการทำงาน 2) สร้างและรักษาทีมงาน และ 3) พัฒนาบุคคล

จะเห็นว่า องค์ประกอบความร่วมมือเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษาที่กล่าวมาแล้ว เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยได้การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความถี่และรายละเอียดขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ

องค์ประกอบการบริหารความร่วมมือ	วีระพล บุญทวี (2566)	พิมพ์อนงค์ เลี้ยวปลื้มจิตร (2566)	ถิรวัฒน์ ไกลภัย (2565)	ชัชวาลย์ สิงหาทอง (2563)	พรวิมล เพ็ชรคง (2563)	วิษญา ผิวคำ (2561)	สุธรรม ธรรมทัศน์นันท์ (2562)	รัชนิราวรรณ มาแก้ว (2562)	สุรเดช รอดจินดา (2562)	กันยรัตน์ แย้มศรีแก้ว (2561)	Bryson et al. (2006)	Thomson & Perry (2006)	Adam Bure (1999)	Samans (2005)	Leiderman et al. (2006)	Billett et al (2007)	Muijs et al (2011)	Adair (1983)	Dubrin (1990)	Weltch & Tulbert (2000)	รวม
1. ด้านการวางแผน	✓				✓	✓					✓										4
2. ด้านการดำเนินงาน	✓				✓	✓	✓					✓									5
3. ด้านการมีส่วนร่วม	✓							✓	✓	✓											4
4. ด้านติดตามและประเมินผล	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓									✓	9*
5. ด้านตระหนักถึงความจำเป็น		✓	✓	✓		✓				✓			✓	✓	✓		✓				9*
6. ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓						✓	✓		✓		11*
7. ด้านสร้างพันธมิตรร่วมกัน		✓		✓																	2
8. ด้านบริหารจัดการ		✓	✓	✓		✓		✓		✓			✓	✓	✓		✓				10*
9. ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี		✓	✓	✓						✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			9*
10. ด้านสร้างข้อตกลง			✓								✓	✓		✓							4

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารความร่วมมือ	วีระพล บุญทวี (2566)	พิมพ์พงศ์ เลียวปลิมจิตร (2566)	ธีรวัฒน์ ไกลภัย (2565)	ชัชวาลย์ สิงหาทอง (2563)	พรวิทย์ เพ็ชรคง (2563)	วิษญา ผิวคำ (2561)	สุธรรม ธรรมทัศนันท (2562)	รัชนิราวรรณ มาแก้ว (2562)	สุรเดช รอดจินดา (2562)	กันยรัตน์ แย้มศรีแก้ว (2561)	Bryson et al. (2006)	Thomson & Perry (2006)	Adam Bure (1999)	Samans (2005)	Leiderman et al. (2006)	Billett et al (2007)	Muijs et al (2011)	Adair (1983)	Dubrin (1990)	Weltch & Tulbert (2000)	รวม
11. ด้านพัฒนาความสัมพันธ์				✓																	1
12. ด้านการสร้างทัศนคติทางบวก					✓																1
13. ด้านการสื่อสาร					✓		✓		✓					✓			✓			✓	6
14. ด้านการแก้ปัญหา					✓															✓	2
15. ด้านวิธีการแก้ปัญหาที่เน้นการใช้ เหตุผล					✓																1
16. ด้านการเกิดการเรียนรู้					✓																1
17. ด้านการสร้างภาวะผู้นำ							✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓		✓		8
18. ด้านการสร้างความถูกต้องชอบธรรม											✓										1
19. ด้านการสร้างความไว้วางใจ											✓			✓	✓	✓	✓		✓		6

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารความร่วมมือ	วีระพล บุญทวี (2566)	พิมพ์พ้องค์ เลียวปลิมจิตร (2566)	ถิรวัฒน์ ไกลภัย (2565)	ชัชวาลย์ สิงหาทอง (2563)	พรวิมล เพ็ชรคง (2563)	วิษญา ผิวคำ (2561)	สุธรรม ธรรมทัศนันท (2562)	รัชนิราวรรณ มาแก้ว (2562)	สุรเดช รอดจินดา (2562)	กันยรัตน์ แย้มศรีแก้ว (2561)	Bryson et al. (2006)	Thomson & Perry (2006)	Adam Bure (1999)	Samans (2005)	Leiderman et al. (2006)	Billett et al (2007)	Muijs et al (2011)	Adair (1983)	Dubrin (1990)	Weltch & Tulbert (2000)	รวม
20. ด้านการบริหารจัดการความขัดแย้ง											✓										1
21. ด้านเจรจา												✓									1
22. ด้านทำความเข้าใจ						✓															1
23. ด้านออกแบบตัวตน						✓															1
24. ด้านการตัดสินใจ						✓															1
25. ด้านข้อกำหนด								✓													1
26. ด้านวิสัยทัศน์									✓						✓						2
27. ด้านการใช้ทรัพยากร									✓				✓		✓						3
28. ด้านการกำหนดเป้าหมาย										✓						✓	✓	✓			4
29. ด้านประสานผลประโยชน์										✓				✓	✓						3

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารความร่วมมือ	วีระพล บุญทวี (2566)	พิมพ์พ้องค์ เลียวปลื้มจิตร (2566)	ธีรวัฒน์ ไกลภัย (2565)	ชัชวาลย์ สิงหาทอง (2563)	พรวิมล เพ็ชรคง (2563)	วิษญา ผิดคำ (2561)	สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562)	รัชนิราวรรณ มาแก้ว (2562)	สุรเดช รอดจินดา (2562)	กันยรัตน์ แย้มศรีแก้ว (2561)	Bryson et al. (2006)	Thomson & Perry (2006)	Adam Bure (1999)	Samans (2005)	Leiderman et al. (2006)	Billett et al (2007)	Muijs et al (2011)	Adair (1983)	Dubrin (1990)	Weltch & Tulbert (2000)	รวม
30. ด้านจัดกิจกรรม													✓				✓				2
31. ด้านอุทิศตน															✓						1
32. ด้านการปรับปรุง																	✓				1
33. ด้านเวลา																	✓				1
34. ด้านแรงจูงใจ																	✓				1
35. ด้านพัฒนาบุคคล																		✓	✓		2
36. ด้านเสริมแรง																			✓		1
37. ด้านการประณีประนอม																				✓	1

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบการบริหารความร่วมมือจาก
ทัศนชนนักวิชาการ ผลงานการวิจัย ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่จำนวน 9 ความถี่ขึ้นไป
ได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านติดตาม
และประเมินผล 4) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี

แนวคิด หลักการการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมมงคล (2564, หน้า 435) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง
ว่าหมายถึง ความไม่ลงรอยกัน การต่อต้านกัน ประปรักษ์ต่อกัน ความแตกต่าง อันเกิดจากความคิด
ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย ผลประโยชน์และทรัพยากร ทำให้เกิดการขัดขวางไม่ให้ฝั่งตรง
ข้ามบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ ซึ่งความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ทีมงานองค์กรและบุคคลไม่สามารถ
ที่จะหลีกเลี่ยงได้ สาเหตุที่เด่นชัดในการเกิดความขัดแย้งขึ้นในทีมงานนั้นมักจะเกิดลักษณะที่
แตกต่างกันของสมาชิก และอาจจะเกิดจากความขัดแย้งในทีมงานมากขึ้น ถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะ
ที่แตกต่างกันพยายามขจัดความขัดแย้งเหล่านั้น แต่โดยทั่วไปทีมงานที่ประกอบขึ้นด้วยสมาชิกที่มี
คุณลักษณะแตกต่างกันอย่างหลากหลายจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าทีมงานที่
ประกอบขึ้นด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะเหมือนกัน

กมลนัทร ศรีจ้อย (2560, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าหมายถึง
สภาวะการณ์ที่บุคคลความคิดเห็น การรับรู้ค่านิยม เจตคติเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการ
ตกลงกันได้และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกหนีหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึง
เป้าหมายได้

อัญวีณ์ นทีพิรพันธุ์ (2559, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าหมายถึง
สถานการณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมหรือการกระทำที่ไปขัดขวางกีดกัน และเป็นปรปักษ์
ต่อกัน

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559, หน้า 195) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง
ว่าหมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายมีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ การรับรู้รับเห็น
ค่านิยมทัศนคติ เป้าหมายประสพการณ์ ผลประโยชน์และทรัพยากร ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกัน
ไม่ได้โดยอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นพ้อง ไม่พอใจ พยายามกีดกันและต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าหมายถึง
ความไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็น ไม่ตรงกัน ความแตกต่างของบุคคลและกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ในเรื่องของการติดต่อ ประสานงาน การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติไปสู่ จุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เท่าเทียมกันในสิ่งที่บุคคลต้องการ ส่งผลก่อให้เกิด ความคับข้องใจ เกิดความหงุดหงิด ส่งผลต่อการเป็นปรปักษ์กัน

อมรรัตน์ ไกรฤกษ์ (2557, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันมีความเชื่อ ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ค่านิยมเป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกันมีการต่อต้านกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลง ปัญหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย

จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล (2556, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าหมายถึง สถานการณ์หรือบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความเชื่อ ความคาดหวังหรือเป้าหมาย ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ความคิดเห็น และพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกัน ไม่สามารถหาข้อยุติ ที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ การเกิดความขัดแย้งในองค์การเป็นเรื่อง ปกติที่เกิดขึ้นได้ อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก

روبิ้น และกูดค์ (Robbins & Judge, 2013, pp. 446-447) ได้ให้ความหมายของ ความขัดแย้ง ว่าหมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งมีความพยายาม ที่จะตอบโต้อีกฝ่ายหนึ่งโดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับ ผลประโยชน์ตามต้องการ

มอนนา และชารอนว์ (Montana & Charnov, 2008, pp. 366-367) ได้ให้ ความหมายของความขัดแย้ง ว่าหมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ในกระบวนการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ซึ่งความไม่ลงรอยกันนี้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปหรือบุคคลที่อยู่ใน ตำแหน่งที่แตกต่างกัน

โทมัส (Thomas, 2006, p. 125) ให้ความหมายของคำว่าขัดแย้ง หมายถึง สภาพ ความกังวลของบุคคลที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่ไม่ลงรอยกัน ความกังวลดังกล่าวอาจเป็นสิ่งใดก็ได้ ที่บุคคลให้ความสนใจซึ่งความกังวลของบุคคลในองค์กรมักเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการ จัดสรรทรัพยากรการพิจารณาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา รวมไปถึงการสนับสนุนกลยุทธ์ที่แตกต่าง

โอเวนส์ (Owens, 1991, p. 224) ให้ความหมายของ ความขัดแย้ง ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ถือบุคคลมีความเห็นแตกต่างกันและความเห็นที่แตกต่างกันนั้นไปด้วยกัน ไม่ได้

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Khan, 1990, pp. 649-650) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าหมายถึง ปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือระหว่างประเทศตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่า โดยที่ฝ่ายหนึ่งจะพยายามที่จะเบียดเบียนหรือบังคับเพื่อผลบางอย่าง ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านแสดงออกโดยการขัดขวาง บิบบังคับ ทำอันตรายและต่อต้านฝ่ายตรงข้าม

นิแมน และบรูล (Pneuman & Bruehl, 1982, pp. 4-6) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าหมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อมีสองหรือมากกว่าสองฝ่าย ที่ต้องทำงานโดยพึ่งพาอาศัยกันมีปฏิสัมพันธ์กันมีความเห็นที่ไปด้วยกัน ไม่ให้ หรือไม่สอดคล้องกัน

ซุง และแม็กกินสัน (Chung & Magginson, 1981, p. 52) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าหมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะเข้ากันได้ไม่ว่าจะเป็นความต้องการความสนใจหรือเป้าหมายทำให้เกิดการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความต้องการของตนเอง

สรุปได้ว่า ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์หรือการกระทำของฝ่ายหนึ่ง ที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นอีกฝ่ายหนึ่งจนทำให้เกิดเป็นปฏิกิริยาต่อกัน ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งความคิดเห็นที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันนี้ ทำให้เกิดความกดดันและความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะมีลักษณะเป็นคนละฝ่าย เพื่อทำการต่อต้าน ขัดขวางสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้

แนวคิดทฤษฎีของความขัดแย้ง

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีความขัดแย้งไว้ ดังนี้

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557, หน้า 23-24) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View) เป็นมุมมองยุคเริ่มแรกที่เชื่อว่าบรรดาความขัดแย้งทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่เลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ และมักจะให้ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) หรือคำว่า การทำลาย (Destruction) หรือคำว่า ความไร้เหตุผล (Irrationality) ซึ่งแฝงความหมายที่ไม่ดี จากนั้นยามเช่นนี้ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เสียหายมีอันตรายและควรหลีกเลี่ยง เป็นแนวคิดเกิดขึ้นช่วงระหว่าง ค.ศ.1930-1940 ทศวรรษความขัดแย้งตามแนวคิดดั้งเดิมจึงสอดคล้องกับเจตคติที่มีในอดีตเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม โดยมองความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจากการสื่อความหมายที่ไม่ดีหรือเกิดจากการที่สมาชิกไม่ไว้วางใจและไม่ยอมเปิดเผยซึ่งกันและกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการสนองตอบต่อความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม จากการมองว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นการมองพฤติกรรมของผู้ที่สร้างความขัดแย้งอย่างผิวเผินเกินไป และเมื่อเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งควรหลีกเลี่ยง จึงเพียงแต่ให้ความสนใจหาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วลงมือแก้ไขเพื่อให้การทำงานของกลุ่มและขององค์การกลับคืนสู่ภาวะเดิม

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations) มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์การ และเนื่องจาก ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จึงให้การสนับสนุนและยอมรับเรื่อง ความขัดแย้ง ให้เหตุผลสนับสนุนการต้องมีความขัดแย้งอยู่ การไม่สามารถจัดความขัดแย้งให้หมดไป และนับครั้งไม่ถ้วนที่ความขัดแย้งกลับส่งเสริมการทำงานของของกลุ่ม แนวคิดเชิง มนุษยสัมพันธ์มีความนิยมมากช่วงระหว่างทศวรรษ 1940-กลางทศวรรษ 1970

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) ในขณะที่มุมมองเชิง มนุษยสัมพันธ์ให้การยอมรับเรื่องความขัดแย้งนั้นแนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์กลับกระตุ้นส่งเสริมให้ เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุผลว่าเมื่อไรก็ตามที่กลุ่มหรือองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่กัน อย่างสงบสุข คิดหรือทำอะไรสักอย่างไปในทางเดียวกันแล้ว เมื่อนั้นคือภาวะการณ์เริ่มตกต่ำ เสื่อมถอย ขององค์การที่เกิดจากการอยู่คงที่นานๆ ขาดการปรับตัวจึงไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและ นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อีกต่อไป ดังนั้นแนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญ ก็คือทำการ กระตุ้นและเสนอแนะผู้นำกลุ่มให้ทำการคงความขัดแย้งไว้ในองค์การ ในระดับที่เพียงพอที่กลุ่ม ยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้น

กนกภรณ์ ชื่นตา (2556, หน้า 23) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพ พฤติกรรมต่างๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝ่ายกัน การข่มขู่ ไม่ร่วมมือกัน เป็นต้น สภาพการขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตาม เป้าหมายของตน โดยเอาชนะเหนือฝ่ายอื่นและได้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่าย หนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติอาจจะทำโดยเปิดเผยหรือในทางลับ ถือเป็นความขัดแย้ง ได้

นาริรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 20) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจแสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ยับยั้ง ต่อต้าน หรือสกัดกั้นการทำของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมาย เกิดความไม่เข้าใจ กัน ไม่พอใจกัน แต่ละฝ่ายจะพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ หรือโน้มน้าวดึงดูดให้อีกฝ่ายหนึ่งมา เป็นพวกตนหรือเห็นพ้องกับตน ทั้งนี้การขัดแย้งไม่จำเป็นต้องมีการขัดแย้งหรือเห็นไม่ตรงกันเสมอไป

ศิริมา อัสวเรชา (2555, หน้า 15-16) กล่าวว่า ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) เป็นแนวคิดที่มีสมมติฐานที่ว่า สังคมนั้นประกอบไปด้วยบุคคลหลายกลุ่มซึ่งแต่ละกลุ่มก็พยายาม แข่งขันกัน เพื่อให้กลุ่มของตนได้เข้าถึงและเป็นเจ้าทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดส่งผลให้บุคคลแสดง พฤติกรรมต่อต้านออกมาเมื่อพบกับบุคคลที่มีเป้าหมายไม่ตรงกันหรืออาจเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน กับกลุ่มของตน เพื่อต่อต้านกลุ่มอื่นที่มีเป้าหมายต่างจากตน ทำให้สังคมเกิดความไม่เป็นมิตรและเกิด

การแย่งชิงทรัพยากร นักสังคมวิทยาหลายคนได้ใช้ทฤษฎีความขัดแย้งมาอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งนักทฤษฎีความขัดแย้งที่สำคัญมี 3 ท่าน ได้แก่

1. คาร์ล มาคส์ (Karl Marx) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน มีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีวิธีการผลิตเกิดขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการผลิตกับความสัมพันธ์ทางสังคม อย่างไรก็ดี ในทุกระดับจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตและผู้ใช้แรงงานในการผลิต อยู่เสมอ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างส่วนล่างของสังคมและเมื่อ โครงสร้างส่วนล่างเกิดความเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลให้โครงสร้างส่วนบนของสังคมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย สรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามแนวคิดของ มาคส์ (Marx) เป็นการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคม โดยเริ่มจากการกระทำซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำแบบเดิมและเกิดเป็นการกระทำแบบใหม่ตามมา

2. ราล์ฟ ดาห์เรนดอร์ฟ (Ralf Dahrendorf) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ที่เห็นว่าความไม่เท่าเทียมกันในสังคมเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันของสิทธิอำนาจ (Authority) อันเป็นการปฏิเสธแนวคิดของ แม็ก (Marx) ที่ว่าชนชั้นในสังคมเกิดจากปัจจัยการผลิต การแบ่งกลุ่มตามแนวคิดของ ดาห์เรนดอร์ฟ (Dahrendorf) นี้ ทำให้เกิดกลุ่มภายในสังคมที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจและกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจโดยการรวมกลุ่มในลักษณะนี้เป็นการรวมกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์และต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่เบื้องหลัง แต่ละฝ่ายจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอาไว้ โดยมีผู้นำทำหน้าที่เจรจาเพื่อประสานผลประโยชน์ระหว่างกันและกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันภายนอกโดยสังคมอื่น แต่สามารถควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ความขัดแย้งส่งผลให้โครงสร้างทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ส่วนประเภท ความรวดเร็วและขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจของกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม เป็นต้น

3. ลูอิส โคเซอร์ (Lewis Coser) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองว่าความขัดแย้งในสังคม มีทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม โดยเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นตัวช่วยให้สังคมเกิดความสมดุล ไม่ใช่ตัวทำลาย แต่เป็นตัวให้ประโยชน์ในภายหลังซึ่งเป็นการโต้แย้งกับทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ (Structural-functional Theory) ที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวทำลายระบบสังคม นอกจากนี้ โคเซอร์ (Coser) ยังเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมจากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ โดยหากสมาชิกในสังคมใดเกิดความไม่พึงพอใจในสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ เขาก็อาจพยายามเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้นให้เป็นอย่างตามเป้าหมายที่เขาต้องการได้ รวมถึงความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม

ลดความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างทั้งในด้านการร่วมมือและความขัดแย้ง และสร้างความแปลกแยกในกลุ่มต่างๆ อีกด้วย

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555, หน้า 230-231) กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่าง ความขัดแย้งที่คนสมัยเดิมกับที่คนสมัยปัจจุบันคือ

1. ที่คนสมัยเดิมเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีสาเหตุมาจากความผิดพลาดของการบริหารทั้งในด้านการออกแบบ การจัดองค์การ หรือโดยมีการทำให้เกิดขึ้น ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีในองค์การ และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี หน้าที่ของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง การปฏิบัติงานในองค์การจะเกิดผลดีจะต้องขจัดความขัดแย้งออกไปให้หมด
2. ที่คนปัจจุบัน มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เกิดจากหลายสาเหตุทั้งในด้านโครงสร้างขององค์การ ความแตกต่างในเป้าหมาย ค่านิยม และการรับรู้ของบุคคลในด้านต่างๆ ความขัดแย้งเป็นสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี รวมทั้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานด้วย หน้าที่ของผู้บริหารคือการจัดระดับความขัดแย้ง กระตุ้นหรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินการที่ดีกว่า การปฏิบัติงานจะบังเกิดผลดีย่อมจะต้องมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ

ร็อบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 337-338, อ้างถึงใน กานดา จันทรเี่ยม, 2556, หน้า 204-205) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การแบ่งเป็น 3 แนวคิด คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View)

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ทำลาย ขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบังสาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการขาดการสื่อสารที่ดี ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจ เชื่อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นคนบั่นทอนองค์การ

ความขัดแย้งแบบประเพณีนิยมนี้ เชื่อว่าผู้บริหารย่อมมีความคิด มีสติปัญญาเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ สามารถรู้ความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ จึงสามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ กรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น จึงถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหารเองจากความขัดแย้งเป็นตัวทำลายองค์การ จึงเป็นสิ่งเลว ถ้าเกิดขึ้นมาจึงต้องช่วยกันปิดบังวิธีแก้ปัญหา ก็คือ การออกกฎระเบียบกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ในความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

2. แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View)

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล และองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ กลุ่มพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้น เราจึงต้องยอมรับว่าในองค์การต้องมีความขัดแย้ง ไม่สามารถจะกำจัดให้หมดไปได้ ยิ่งไปกว่านั้นบางครั้งความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ในองค์การความขัดแย้งบางครั้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพราะทำให้มองเห็นปัญหาต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแทนที่จะขัดหรือปฏิเสธ ว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View)

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์ คล้ายๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ ดังที่กล่าวมาแล้วเสนอว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจำเป็นมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้งจะต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ไม่ดีทั้งหมด หรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง จำเป็นต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มจะช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคล ถือเป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ต่อองค์การ ความขัดแย้งที่โพลต สกัดกัน หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ทำลายประสิทธิภาพขององค์การ อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์กับกลุ่มหนึ่งอาจไม่เป็นประโยชน์กับอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์กับกลุ่มหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้นช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือไม่

สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีของความขัดแย้ง มีอยู่ด้วยกัน 2 แนวคิด คือ กลุ่มแนวคิดดั้งเดิมที่มองว่าความขัดแย้งเป็นปัญหา เป็นสิ่งที่ไม่ดีที่องค์การควรกำจัดให้หมดไป เป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร หากเกิดความขัดแย้งขึ้นจึงควรหลีกเลี่ยงหรือปิดบังไว้ และกลุ่มแนวคิดใหม่ ที่มองว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ในองค์การ เป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ซึ่งองค์การที่ดี

ที่สุดย่อมมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และขับเคลื่อนองค์การ

ประเภทของความขัดแย้ง

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงประเภทความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ธำศุกร จันประเสริฐ (2558, หน้า 56) กล่าวว่า ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น

6 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการหรือการตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความไม่สามารถตกลงกันได้ระหว่างบุคคลหรือความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การเดียวกันที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน
5. ความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

สุดากาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์ (2557, หน้า 31) กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้งแบ่งได้ 3 ประเภท โดยพิจารณาจากการสื่อสาร ดังนี้

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical conflict) เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับการบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับผู้ช่วยจัดการหรือกับหัวหน้าแผนก
2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายก็ต่างมีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายบุคคลกับผู้จัดการฝ่ายการตลาด เป็นต้น ถึงแม้ว่าอำนาจตามตำแหน่งจะอยู่ในระดับเดียวกันก็ตาม บางคนอาจจะมีอำนาจบาบริ่มากกว่า

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งที่ต่างระดับ ต่างสายงานการบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และการร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายการเงิน เป็นต้น

อัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง (2557, หน้า 26-30) กล่าวว่า ความขัดแย้งแบ่งออกตามสภาพการณ์ได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดความสับสนว่าอยู่ในสถานการณ์นั้นๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

1.1 Approach-Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

1.2 Avoidance-Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

1.3 Approach-Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษา และครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งผลักดันบุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกันโดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้นๆ อาจเรียกได้ว่า Affective Conflict ความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัย กลุ่มสหภาพแรงงานและคณะกรรมการประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ-แพ้

5. ความขัดแย้งในองค์กร (Intraorganizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

5.1 Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

5.2 Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกัน หรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

5.3 Line-Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

5.4 Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational Conflict) หมายถึงความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสัมพันธ์ว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์กรที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์กรนั้นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

กานดา จันทรแย้ม (2556, หน้า 206-210) กล่าวว่า หากจะแบ่งประเภทของความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจของตนเองที่กระทำลงไปจะเกิดผลที่จะตามมาในทางใดบ้าง สภาวะของความไม่แน่ใจจะมีมากขึ้นถ้าหากมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลายๆ ทางเลือก และแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและทางลบพอๆ กัน สภาวะเช่นนี้จะทำให้ผู้ที่ต้องตัดสินใจ เกิดความลำบากใจและมีความเครียดเกิดขึ้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้เป็นความขัดแย้งของบุคคล ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในองค์กรได้ หากความขัดแย้งดังกล่าวสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ หรือทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประโยชน์หลายๆ ทางเลือก

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร ซึ่งความขัดแย้งเกิดจากการมีความคิดเห็น เป้าหมาย วิธีการ หรือค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกัน

ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เรียกว่าเกิดความขัดแย้งในประเด็น ซึ่งความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้เป็นความขัดแย้งที่ขยายวงกว้างออกไป มากกว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 เพราะเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายอาจจะมีสมักรพรรคพวกสนับสนุนอยู่ก็ได้ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั้นเองเนื่องจากว่า ความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั้นจะไม่หยุดลงแค่เพียงระหว่างบุคคล 2 คนเท่านั้นเพราะเป็นธรรมชาติของคนในองค์กร ที่มักจะแสวงหาพรรคพวกหรือเพื่อนร่วมงานที่มีแนวความคิดหรือค่านิยมคล้ายๆ กัน มาสนับสนุนตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างออกไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้หากไม่มีลักษณะสร้างสรรค์แล้วย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารกลุ่มในหลายลักษณะด้วยกัน

4. ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

คูทานส์ (Luthans, 1983, p. 380) กล่าวว่า ลักษณะของความขัดแย้งในองค์กร มี 4 ลักษณะ

1. ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานต่างๆ
3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ

เลวิน (Lewin, 1958, p. 60) กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. Approach-Approach Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกรณีต้องเลือกรัสิ่งเดียวที่ชอบเท่ากันทั้งสองสิ่งในวันและเวลาเดียวกัน เช่น ต้องเลือกระหว่างการดูละครกับการฟังเพลง
2. Avoidance-Avoidance Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเลือกรัสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทั้งสองสิ่งนั้นไม่ชอบเลย
3. Approach-Avoidance Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ยากเลือกแต่สิ่งที่ยากเลือกนั้นมีทั้งดีและไม่ดีอยู่ในสิ่งเดียวกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในตัวเอง

สรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้ง ได้แก่ 1) ความขัดแย้งภายในตนเอง เกิดจากความไม่แน่ใจในความต้องการของตนเอง 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ บทบาท 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เกิดจากการที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกัน

ในเรื่องเดียวกันได้ 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดจากการที่ระหว่างกลุ่มในองค์การเดียวกัน ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน 5) ความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และ 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การไม่สามารถตกลงกันได้

สาเหตุของความขัดแย้ง

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ฐาศุภร์ จันประเสริฐ (2558, หน้า 8) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การไว้ ดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง เป็นลักษณะความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหารระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติ
2. เป็นความขัดแย้งที่มีวิวัฒนาการ เป็นความขัดแย้งในบรรยากาศของการทำงานร่วมกันในองค์กรที่มีการแสดงออกทางความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จนกระทั่งก่อให้เกิดผลเสียต่อความสัมพันธ์หรือในระยะยาวหรือการใช้ความไม่ซื่อสัตย์ เอาเปรียบ และใช้คนอื่นเป็นเครื่องมือในการสร้างผลงานของตนเอง เพื่อให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น แบบนี้จึงเรียกว่าเป็นความขัดแย้งที่จะต้องหาทางแก้ไขโดยด่วน เพราะได้เกิดจุดเปลี่ยนที่ทำให้ความขัดแย้งก่อตัวขึ้น
3. เป็นความขัดแย้งทางตรง เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะเกิดขึ้นโดยตรงระหว่างทั้งสองฝ่ายและจบลงด้วยข้อสรุประหว่างสองฝ่ายเท่านั้น เช่น การมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน การแย่งชิงผลประโยชน์กัน เป็นต้น
4. เป็นความขัดแย้งทางอ้อม เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะของการที่แต่ละคนมีการรับรู้ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกันเมื่อต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น
5. มีความไม่เป็นกลาง เป็นลักษณะความขัดแย้งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ยอมรับในความคิดเห็นของอีกฝ่าย มีแนวโน้มที่จะโน้มเอียงเข้าสิ่งที่ตนคิด รู้สึก และมีความต้องการ ยึดถือในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ และไม่ยอมรับฟังความคิดจากผู้อื่น
6. เป็นผลข้างเคียงที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลอันไม่สามารถไปด้วยกันได้ เช่น ความแตกต่างทางด้านความคิด รูปแบบการทำงาน เป็นต้น

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557, หน้า 37-40) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งแบ่งได้ 4 สาเหตุ ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นต่างกันของบุคคลและกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัตถุประสงค์ของงาน การแจกจ่ายงาน การประสานงานกันในองค์การ เป็นต้น

2. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งแบบนี้เป็นความขัดแย้งระหว่าง 2 คนขึ้นไปในสายงานเดียวกัน มี 5 ประการดังนี้

- 2.1 ความขัดแย้งด้านความคิด
- 2.2 ความขัดแย้งด้านการรับรู้
- 2.3 ความขัดแย้งด้านความรู้สึก
- 2.4 ความขัดแย้งในเป้าหมาย
- 2.5 ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

3. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม มีสาเหตุ 5 ประการ คือ

- 3.1 การจัดสรรทรัพยากร
- 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการปฏิบัติงาน
- 3.3 ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมบุคคล
- 3.4 ความล้มเหลวในการสื่อสาร
- 3.5 การแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล

4. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน เกิดจากปัจจัย

4 ประการ คือ

- 4.1 การเอาแพ้เอาชนะ
- 4.2 การแข่งขันเพื่อหาแนวทางให้ได้ประโยชน์สูงสุด
- 4.3 การเข้ากันไม่ได้ในพื้นฐาน
- 4.4 ความแตกต่างด้านความเข้าใจและการรับรู้

กานดา จันทรแย้ม (2556, หน้า 206) กล่าวว่า หลายฝ่ายหลายความคิด หลายแนวทาง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงมีสาเหตุหลายประการซึ่งผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์ได้ เพื่อที่จะป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง สาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกเป็น 3 ประการคือ

1. ความคิดเห็น ความคิดเห็นที่ตรงกันจะช่วยให้บุคคลคบค้าสมาคมกันได้ อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ซึ่งความคิดเห็นที่แตกต่างกันนี้ อาจเป็นผลมาจากการมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น การศึกษาประสบการณ์ การรับรู้ หรือการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้บุคคลมีมุมมองแนวคิดหรือค่านิยมในเรื่องต่างๆ แตกต่างกันไป

2. แนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายบุคคล ย่อมแสวงหา

หนทางปฏิบัติ ที่ตนคิดว่าเหมาะสม บุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้

3. ผลประโยชน์ คือสิ่งที่ทุกคนต้องการ หรือความพอใจของแต่ละคน ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์มักเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด โดยเฉพาะผลประโยชน์ ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1990, p. 650) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การเช่นขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชาอุดมการณ์ความต้องการทรัพยากรอัตราการจัดลำดับขององค์การ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอกเช่นบรรทัดฐานกฎระเบียบกระบวนการ เป็นต้น

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

ทรัสตี (Trusty, 1987, p. 105) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ

2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น

3. การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกันการมีทรัพยากรที่จำกัด

และไม่เพียงพอ

นิวแมน และบรูล (Pneuman & Bruehl, 1982, p. 35) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ เป็นต้น

1.2 แบบฉบับ (Style) โดยมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีการกระทำพฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง

1.3 การรับรู้ เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริงและการรับรู้ที่แตกต่างกันโดยบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนคิดน้อยไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือ ไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้องสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำ หรือท่าทางที่ใช้สื่อประกอบด้วย ข้อมูลเกินความจำเป็นมีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป อาจเกิดจากมีเสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสารผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่า ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2 ความคลุมเครือ ได้แก่ความคลุมเครือในโครงสร้าง ซึ่งทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น.

3.4 การแข่งขัน ทุกๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดในองค์กรต่างๆ ซึ่งมีบุคคลปฏิบัติงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก และต้องเกี่ยวข้องกัน

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งทั้งที่เป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล สาเหตุหลักมาจาก ความกลัว การใช้อำนาจ การใช้กำลัง การไม่ได้รับความเป็นธรรม การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สาเหตุความขัดแย้งเกิดจากมนุษย์มีความแตกต่างกัน

ทั้งในด้านบุคลิกภาพ แนวคิด การศึกษา ค่านิยม และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความสามารถ การรับรู้ต่างกัน ทำให้นำไปสู่ความขัดแย้งทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ส่วนองค์การนั้นอาจเกิด ความขัดแย้งได้จากเป้าหมายในการทำงาน การสื่อสาร และความต้องการทรัพยากรที่แตกต่างกัน

องค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้ง

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้งไว้ดังนี้

- พัฒนาพงษ์ เกิดมงคล และคนอื่นๆ (2564, หน้า 73) กล่าวว่า แนวทางการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้
 1. ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารควรลดความเป็นตัวเองลงบ้างเพื่อพบกันครึ่งทางกับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานควรชี้แจงให้ทุกคนเห็นความสำคัญของนโยบาย หรือระเบียบข้อบังคับ ที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม และควรให้โอกาสผู้อื่นชนะบ้างเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน
 2. ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และควรรู้จักการให้เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย
 3. ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารควรพูดจาด้วยวาจาที่ไพเราะ มีเหตุผล และลดความอคติ
 4. ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่สำคัญ ควรรับผิดชอบงาน และแก้ไขปัญหาด้วยตนเองด้วยความเจียมและนิง
 5. ด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรให้โอกาสให้อภัยและให้แก้ตัวในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำผิดพลาด ควรยอมให้ในบางส่วน ใช้ความยุติธรรม มีความเป็นธรรมในการบริหารงานและไม่ลำเอียง

ณฐาพัชร วรพงศ์พัชร (2563, หน้า 57-58) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง 2) การปรองดอง 3) การไกล่เกลี่ย 4) การยอมให้ 5) การหลีกเลี่ยง และ 6) การแข่งขัน

1. การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง (Organization Centralization) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ยึดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสำคัญ 2) เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 3) การทำงานเป็นทีม 4) มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน 5) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และ 6) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม

2. การปรองดอง (Accommodation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกัน 2) การมิให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที่กระทบต่อส่วนรวม

- 3) ทั้งสองฝ่ายลงนามยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน 4) ทั้งสองฝ่ายถือสัญญาข้อตกลงคนละฉบับ และ 5) เน้นทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

3. การไกล่เกลี่ย (Mediation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องปรับทัศนคติให้เป็นกลาง 2) ผู้บริหารต้องมองคู่กรณีด้วยความเมตตา 3) ผู้บริหารต้องชี้ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญขององค์กร 4) การให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทาง และ 5) การให้แต่ละฝ่ายเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

4. การยอมให้ (Sanction) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การยอมปฏิบัติตาม 2) ผู้บริหารนิ่งสงบไม่กล่าวถึงอีก 3) การช่วยเหลืออย่างฉันทมิตร 4) ผู้บริหารยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในองค์กร 5) การยอมให้ทุกฝ่ายได้แสดงเหตุผลทุกมิติ และ 6) ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่ง que ทั้งฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

5. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเพิกเฉยทั้งความต้องการของตนเองและของผู้อื่น 2) การปลีกตัวออกห่างอยู่เหนือความขัดแย้ง 3) การถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่ขัดแย้ง 4) การเก็บมติดความขัดแย้งเข้าลิ้นชักไว้ก่อน และ 5) การปล่อยให้เวลาผ่านไปแล้วความขัดแย้งจะลดลงเอง

6. การแข่งขัน (Competition) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บังคับให้คู่กรณียอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร 2) ยืนยันการใช้วิธีการแก้ปัญหาตามที่ผู้บริหารเสนอ 3) ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น 4) ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติตาม และ 5) ใช้วิธีชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าการใช้วิธีของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

ปรารธนา หลีกภัย (2563, หน้า 79) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม

กอบกุล วิศิษฐ์สรรค์ (2560, หน้า 1692-1693) กล่าวว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้ความร่วมมือกัน เป็นวิธีการที่มุ่งประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นทุกฝ่ายที่เป็นคู่ขัดแย้ง ทำให้มีความรู้สึกชนะกันทุกฝ่าย ไม่มีใครพ่ายแพ้หรือเสียหน้าวิธีการมุ่งความร่วมมือเป็นวิธีการหนึ่งที่ดีนำมาใช้ได้ในงานพัฒนาชุมชนเพราะการพัฒนาชุมชนจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือกัน ต้องใช้ความรักความสามัคคี ร่วมกันขับเคลื่อนให้งานพัฒนาประสบความสำเร็จ ความขัดแย้ง แบ่งเป็น 5 ประเภท คือ การแข่งขัน คือ มุ่งเอาชนะระดับสูง การหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับต่ำ และให้ความร่วมมือ ระดับต่ำด้วย การประนีประนอม คือ มุ่งเอาชนะและมุ่งความร่วมมือ ระดับปานกลาง การยอมให้ มุ่งความร่วมมือระดับสูง และมุ่งเอาชนะระดับต่ำ ส่วนวิธีการความร่วมมือเป็นวิธีมุ่งความร่วมมือและมุ่งเอาชนะระดับสูงเช่นกัน

ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559, หน้า 35) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีการ ซึ่งไม่อาจกล่าวได้ว่าการบริหารความขัดแย้งแบบใดดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือ

การตัดสินใจของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม การบริหารความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ 5 ประเภท ดังนี้ 1) การผสมผสาน (Integrating) 2) การยอมตาม (Obliging) 3) การเอาชนะ (Dominating) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ 5) การประนีประนอม (Compromising)

จिरาร์ดน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 46) กล่าวว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งเป็น กระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ วิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุตัดสินใจกำหนดยุทธวิธีในการ จัดการความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจและเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิควิธีการใดในการบริหาร ความขัดแย้งที่เหมาะสมที่สุดตามปัญหาและสถานการณ์โดยแนวทางและวิธีการในการจัดการกับ ความขัดแย้ง เป็นการจัดการความขัดแย้งทั้งตัวบุคคลและระดับองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อประสิทธิภาพของงานระหว่างบุคคลกับองค์การและภายในองค์การ ให้สามารถดำเนินต่อไปได้ อย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการเกิดอุปสรรค โดยใช้กระบวนการการปรองดองประนีประนอม การเจรจา ต่อรอง การไกล่เกลี่ย การบังคับเอาชนะ

เนตรทราย วงศ์อุปราช (2555, หน้า 93) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรียงตามลำดับ ดังนี้ ความขัดแย้ง ด้านตัวแปรส่วนบุคคล ด้านการ สื่อสารและด้านโครงสร้างองค์กร ส่วนวิธีบริหารความขัดแย้งที่นิยมใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ ดังนี้ การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้และ แบบการหลีกเลี่ยง

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555, หน้า 242-244) กล่าวว่า วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในองค์การมี 4 วิธี ดังนี้

1. แบบตั้งต้น ประกอบด้วยวิธีการแข่งขัน (Competition) และวิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

1.1 วิธีการแข่งขัน (Competition) เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายแข่งขันในสถานการณ์ ที่ต้องการความเด็ดขาด มีฝ่ายแพ้และชนะ

1.2 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่ได้ผลเมื่อไม่สามารถหาวิธีการทำให้ ผู้อื่นพึงพอใจ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็ยังคงมีอยู่ และดำเนินต่อไปในอนาคต

2. แบบร่วมมือ ประกอบด้วยวิธีการประสานประโยชน์ (Collaborating) และ วิธีการโอนอ่อน (Accommodating)

2.1 การให้ความร่วมมือประสานประโยชน์ (Collaborating) เน้นวิธีการ แก้ปัญหาโดยมีเป้าหมายทำให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดสำหรับสองกลุ่ม

2.2 การยินยอมโอนอ่อน (Accommodating) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้ง โดยตั้งใจที่จะร่วมมือทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่อยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือกันและพบกันครึ่งทาง วิธีนี้จะมีประสิทธิผลเมื่อทั้งสองกลุ่มมีอำนาจเท่าเทียมกัน

4. การใช้อำนาจที่เหนือกว่าในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Authoritative) เช่น การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในองค์กรในการจัดการกับความขัดแย้ง แม้ว่าไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ก็ยังมีวิธีต่างๆ ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งการให้ความร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการอำนวยความสะดวก การนำเอาวิธีต่างๆ มาใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสภาพความขัดแย้งในองค์กร

โธมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 2010, อ้างถึงใน ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล, 2560, หน้า 102-104) กล่าวว่า จากการศึกษาวิจัยของสมาคมการจัดการของอเมริกา (America Management Association) พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 18-26% เพื่อที่จะจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กร ในระดับต่างๆ ซึ่งนับเป็นการสูญเสียเวลาไปเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลา โธมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) จึงเสนอวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง โดยแบ่งวิธีการออกเป็น 5 รูปแบบ

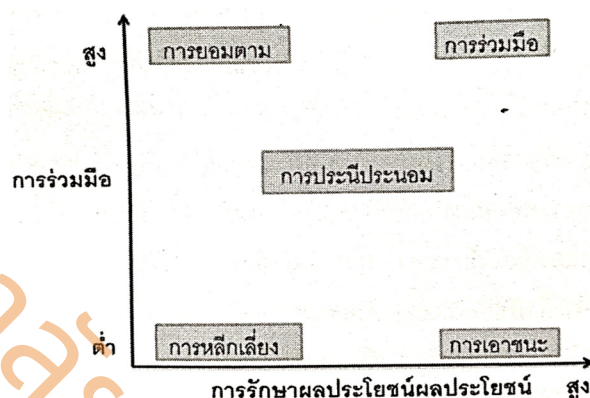
1. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคนอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะ เอาแต่ใจตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพลวิธีการหรือช่องทางต่างๆ เพื่อให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ-แพ้" (Win-Lose Solution)

2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการความขัดแย้ง โดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่า เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ-ชนะ" (Win-Win Solution)

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้-แพ้" (Lose-Lose Solution) เป็นส่วนใหญ่

4. การยอมรับ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับ มุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหานี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้-ชนะ" (Lose-Win Solution)

5. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win Solution/Some Lose Solution) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงวิธีแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ที่มา : (Thomas & Kilmann, 2010, อ้างถึงใน ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล, 2560, หน้า 104)

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 2000, อ้างถึงใน พัชราภรณ์ กุลบุตร, 2555, หน้า 18-19) กล่าวว่า แบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้มุมมองสองมิติ ดังนี้ มิติที่หนึ่ง คือ การบรรลุเป้าหมาย และมิติที่สอง คือ การรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นซึ่งจำแนกรูปแบบพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบของจอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson) มี 5 วิธี โดยเปรียบเทียบแต่ละวิธีกับสัตว์ 5 ชนิด คือ เต่า ฉลาม หมิดูกตา หม่าจิ้งจอก และนกฮูก ดังนี้

1. เต่า (การหลีกเลี่ยงถอยหนี) ธรรมชาติของเต่า คือ เมื่อมีภัยจะหดตัวหดหัวอยู่ในกระดอง เมื่อปลอดภัยแล้วจะยืดออกมา เต่าจะไม่สนใจเป้าหมายของงาน และไม่สนใจความสัมพันธ์ของบุคคล เราเรียกวิธีการจัดการความขัดแย้งนี้ว่า “การถอยหนี” คือ ทั้งเป้าหมายความสำเร็จในการทำงานและคนไม่สำคัญ

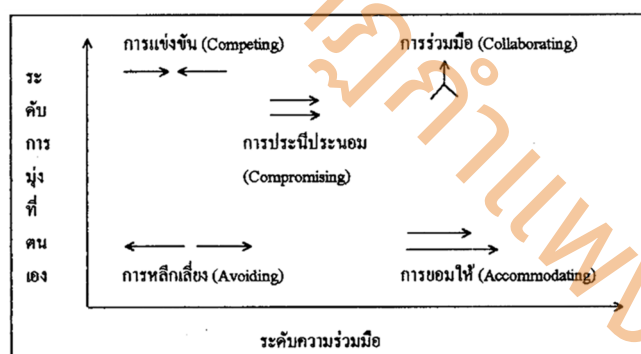
2. ฉลาม (การใช้อำนาจบังคับ) ธรรมชาติของฉลามเป็นสัตว์ที่ดุร้ายและกำลังมาก กินทุกอย่างที่ขวางหน้า เมื่อต่อสู้ก็จะเป็นฝ่ายชนะ การบริหารในวิธีนี้จะใช้อำนาจที่เหนือกว่าเข้าบังคับโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายของผู้อื่น เพราะถือว่า การชนะคือความสำเร็จ ส่วนการฝ่ายแพ้ นั่นคือความอ่อนแอ เรียกวิธีนี้ว่า “การใช้อำนาจ” คือ เป้าหมายความสำเร็จในการทำงานสำคัญกว่า แต่คนไม่สำคัญ ไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น

3. หมิ่ตุ้กตา (การใช้ความนุ่มนวล) หมิ่มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ไม่ควรให้ความขัดแย้งมาทำลายความสัมพันธ์อันดีต่อกัน หมิ่พร้อมที่จะยกเลิกเป้าหมายของตน ถ้าเป้าหมายนั้นไปทำลายความสัมพันธ์กับคนอื่น เรียกวิธีนี้ว่า “การใช้ความนุ่มนวล” คือให้ความสำคัญในเรื่องคน แต่เป้าหมายเรื่องงานไม่สำคัญ

4. หม่าจิ้งจอก (การประนีประนอม) หม่าจิ้งจอกจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานเท่าๆ กับการสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นทางสายกลางของการประนีประนอม พร้อมที่จะยกเลิกเป้าหมายของตน และเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นยกเลิกเป้าหมายของเขาด้วย เรียกวิธีนี้ว่า “การประนีประนอม” คือ เป้าหมายและคนสำคัญปานกลาง

5. นกฮูก (การแก้ปัญหาาร่วมกัน) นกฮูกมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งคือปัญหาที่ทุกฝ่ายต้องร่วมแก้ไข ทำให้เป้าหมายของตนและผู้อื่นสัมฤทธิ์ผล เรียกวิธีนี้ว่า “การแก้ปัญหาาร่วมกัน” คือ ทั้งเป้าหมายและคนสำคัญเท่ากัน

ร็อบบิ้นส์ (Robbins, 1998, p. 442) กล่าวว่า แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมุ่งที่ตน (Assertiveness) หรือสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งอยู่ในแกนตั้ง กับ ระดับความร่วมมือ (Cooperativeness) หรือความพยายามสนองความต้องการผู้อื่น ซึ่งอยู่ในแกนนอน ประกอบด้วย 5 ประการ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงแนวทางการจัดการกับความขัดแย้ง

ที่มา : (Robbins, 1998, p. 443)

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งเอาใจตนเองในระดับสูงและการให้ความร่วมมือในระดับต่ำ เมื่อบุคคลแสวงหาความพอใจในสิ่งที่ตนเองสนใจหรือต้องการ บุคคลนั้นจะพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะ โดยไม่สนใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้อื่น ภาวะเช่นนี้เราเรียกว่าการแข่งขันมุ่งเอาชนะด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอาศัย

อำนาจตำแหน่งหน้าที่ อ้างกฎระเบียบให้ฝ่ายตนได้ประโยชน์ แสดงอาการคุกคาม ชูให้ผู้อื่นยอมรับ และเชื่อว่าฝ่ายตนเป็นฝ่ายถูก ผู้อื่นเป็นฝ่ายผิด เพื่อให้เกิดการแพ้หรือชนะกัน จึงมีฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายหนึ่งแพ้

2. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่ปรารถนา ให้ความสำคัญส่วนตน และความต้องการของผู้อื่นบรรลุผลร่วมกันทั้งสองฝ่าย จึงเป็นการแก้ปัญหา ที่มุ่งเอาใจตนเองและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นสูง ต่างฝ่ายต่างหันหน้าปรึกษาหารือกันร่วมกันแก้ไข ปัญหา เปิดเผยข้อมูล ไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพยายามประสานประโยชน์ ของกันให้ได้ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจะเป็นฝ่ายชนะทั้งคู่ ดังสุภาษิตที่ว่า "สองหัวดีกว่าหัวเดียว"

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน พื้นฐานของการมุ่งเอาใจตนเองและการให้ความร่วมมือต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออก บุคคลจะมุ่งหวัง เอาชนะต่ำ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และผู้อื่น เฉื่อยชา ไม่รับรู้ ไม่ยุ่งไม่เกี่ยว พยายามลืม ไม่สนใจความขัดแย้ง และมองว่า คนที่ขัดแย้ง โตเถียงกันเป็นพฤติกรรมแบบเด็กๆ น่ารำคาญ ผู้ใหญ่คือผู้วางตัวเป็นกลาง หรือประเภท "ลอยตัวเหนือปัญหา" "กบจำศีล" "ไม้ตายยืนต้น" "หลับใน" คือ พฤติกรรมที่ไม่แสดงออก ไม่คัดค้าน เฉยไว้ดีกว่า หลีกเลี่ยงผู้ที่มีความขัดแย้ง และมีความเชื่อว่าเมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งจะลดลงเอง หรือ รอจนกว่าเห็นว่าฝ่ายใดชนะแล้วก็เลือกเข้าข้างฝ่ายนั้น

4. การยอมให้ (Accommodating) เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ที่มุ่งเอาใจผู้อื่นหรือให้ความร่วมมือสูง โดยไม่คำนึงถึงตนเอง เป็นผู้ที่เอาใจผู้อื่นแม้ไม่เห็นด้วย เป็นผู้เสียสละเพราะไม่อยากให้เกิดการบาดหมาง โดยพยายามทำความต้องการของผู้อื่นเพื่อรักษา ความสัมพันธ์ให้คงอยู่ ยึดสุภาษิต "แพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร" ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมยกโทษให้และหยุดความสนใจ ของตนเอง ยอมเป็นผู้แพ้ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง การแย้งจึง เป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ เป็นคนเห็นแก่ตัว เช่น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะยอมรับ อุดหนุน อุดหนุน รอจนกว่าผู้บังคับบัญชาจะย้าย ไปหรือครบวาระ เป็นพฤติกรรมแบบเด็กที่ต้องเชื่อฟังผู้ใหญ่

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้ง ที่มุ่งให้ความสำคัญตนเอง และให้ความร่วมมือในระดับปานกลาง แต่ละฝ่ายต้องยอมเสียสละบางส่วน ของตน ทุกฝ่ายจะไม่ได้ครบตามที่ตนปรารถนา เป็นการพบกันครึ่งทาง เกิดการแบ่งปันกัน อาจใช้ วิธีการเจรจาต่อรอง หรือ การไกล่เกลี่ย เพื่อให้ความขัดแย้งลดลงหรือหมดไป

โธมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1987, pp. 11-16) กล่าวว่า แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง ดังนี้

1. แบบการเอาชนะ (Competition) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทันที

ผลประโยชน์ ไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ การที่บุคคลยืนยันทันทีเอาแต่ผลได้ของตนบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจใดไม่ว่า คนเห็นว่าเหมาะเพื่อที่จะรักษาสถานภาพไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้ง ใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้อาจหมายถึง การยืนยันทันทีเพื่อสิทธิของตนเอง การป้องกันจุดยืน ซึ่งคนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น การเอาชนะควรจะใช้วิธีการ ดังนี้ 1) เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน 2) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ 3) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน 4) เพื่อป้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. แบบการร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันทันทีรักษาสถานภาพ

ผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึง การศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความพอใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือกับของบุคคลสองคนยังอาจแสดงออกมาในรูปการถ่วงดุลใจ ดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ่มชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่หาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีก ยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้ 2) เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้ 3) เพื่อต้องการผสมผสานความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน 4) เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นนิติเอกฉันท์ 3) เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. แบบการประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การประนีประนอม

อยู่ระหว่างการยืนยันทันทีรักษาสถานภาพผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือหาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน (Competing) และแบบการปรองดอง (Accommodating) การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขัน แต่ยังไม่ยอมให้แบบการปรองดอง การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการปรองดอง นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรงๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับการร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอมนี้อาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยน

ประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือพุดง่าย เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางอย่างรวดเร็วนั่นเอง การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ 1) เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ 2) เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันชัดเจน 3) เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน 4) เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาเพื่อยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด 5) ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจอาจแสดงออกมาในรูปการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม หรือการถอยหนีออกไป จากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้ การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ 1) ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่ 2) เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสชนะ 3) เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี 4) เมื่อต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่า การรีบตัดสินใจในทันทีทันใด 5) เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จบอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้ 6) เมื่อใช้วิธีการอื่นๆ อาจได้ผลที่ดีกว่า 7) เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่นๆ

5. แบบการยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับการแข่งขัน (Competing) เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้น การเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้น อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยไม่คิดถึงตนเองเลย หรือที่เรียกกันว่า ความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการบนอบเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้งที่ตัวไม่อยากจะบนอบ หรือในรูปของการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นๆ การยอมให้ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ 1) ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล 2) เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญกับคนอื่นมากกว่าตนเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่นๆ 3) เพื่อต้องการการยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต 4) เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้กก็ตาม 5) เมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก 6) เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1986, p. 384) กล่าวว่า รูปแบบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบ่งเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้งยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี ไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวังและมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้ง ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงคือเต่า

2. แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำตามทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสี่ยงใดๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ชัยชนะ ก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอับอาย พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตีผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับคือฉลาม

3. แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธ์ภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและมีความพอใจ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ดี มีความกลมเกลียว การพูดถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์ และเกรงว่าหากความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระเทือนความรู้สึก และทำลายสัมพันธ์ภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่นคือตุ๊กตาทมิ

4. แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลางแสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอมคือจิ้งจอก

5. แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพสูงและหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธ์ภาพ พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหาหาทางแก้ไขให้เป็นที่ยอมรับของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธ์ภาพไว้ สิ่งที่ยอมรับคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและของผู้อื่น การประสานร่วมมือ

จะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขแล้ว สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือคือนกฮูก

นิวแมน และบรูล (Pneuman & Bruehl, 1982, p. 182) กล่าวว่า พฤติกรรมที่แสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อเป็นการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันในองค์กร จำแนกกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคนอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะ เอาแต่ใจตนเอง เป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพลวิธีการ หรือช่องทางต่างๆ เพื่อทำให้คู่กรณียอมแพ้ หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้ เมื่อเราพบกับความขัดแย้ง การเอาชนะจึงเป็นวิธีหนึ่งในการแก้ไขความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ หรือการพยายามใช้อิทธิพล วิธีการหรือช่องทางอื่นๆ ให้ตัวเองได้รับการชนะ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์คือ “ชนะ-แพ้” (Win-Lose Solution)

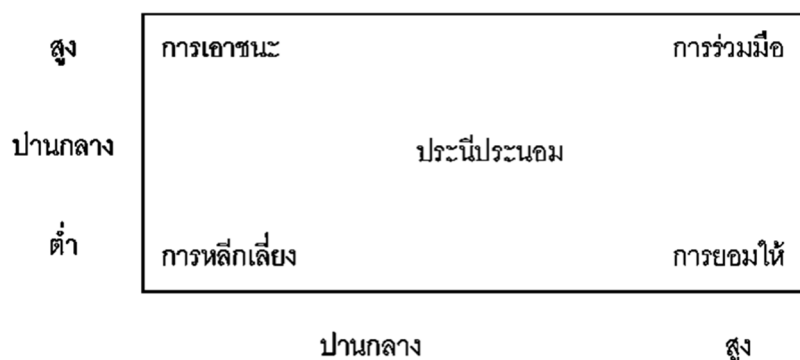
2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการความขัดแย้งโดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเองแต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขความขัดแย้งโดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่าเป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์คือ “ชนะ-ชนะ” (Win-Win Solution)

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” (Lose-Lose Solution)

4. การยอมรับ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับ มุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งโดยให้ตนเองเป็นผู้เสียสละ แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหามิชอบแบบนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ (Lose-Win Solution)

5. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่นในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win Solution/Some Lose Solution)

โธมัส (Thomas, 1976, p. 891) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 6

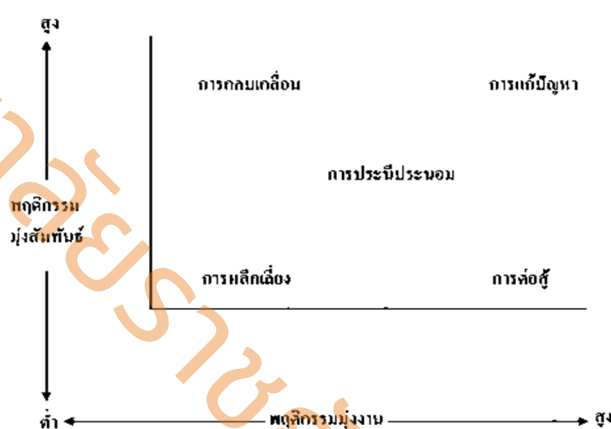


ภาพที่ 6 แสดงแบบของพฤติกรรมของบุคคลที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง
ที่มา : (Thomas, 1976, p. 891)

จากภาพที่ 6 แบบของพฤติกรรมของบุคคล ที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง อธิบายได้ดังนี้

1. แบบการเอาชนะ (Completion) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง
2. แบบการร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งจะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นๆ
3. แบบการประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมติดการเอาใจตนเองและมติดการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ
4. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความขัดแย้งของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
5. แบบการยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

อีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส (Everard & Morris, 1990, pp. 108-111) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลแบ่งเป็นสองแนวทาง เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง คือ 1) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Conflict for Relationship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลอื่น 2) พฤติกรรมมุ่งงาน (Conflict for Task) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญในพฤติกรรมแต่ละแนวจะมีระดับพฤติกรรมอยู่ 2 ระดับ คือ ต่ำและสูง ซึ่งเป็นการจำแนกตามแนวคิดสองมิติ เมื่อจำแนกแล้วจะเป็นการบริหารความขัดแย้ง แบ่งได้เป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงแบบการบริหารความขัดแย้งของอีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส (Everard & Morris)
ที่มา : (Everard & Morris, 1990, p.109)

จากภาพที่ 7 แบบการบริหารความขัดแย้ง ทั้ง 5 แบบ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำตัวได้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลว

2. การกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นแบบการบริหารที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยและให้การปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกับขาดจุดยืนของตนเองและไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ความสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจของทั้งสอง

ฝ่ายโดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหา หรือการค้นหาความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. การต่อสู้ (Fighting) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนว่าถูกต้อง และมุ่งโจมตีผู้อื่น เป็นการใช้วุฒิภาวะตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่เหนือกว่าสั่งให้คนอื่นปฏิบัติตาม การแสดงพฤติกรรมแบบนี้ ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

5. การแก้ปัญหา (Problem-solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยแนวทางที่ให้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและการสร้างสรรค์ แต่อาจจะทำให้เสียเวลากำลังงาน กำลังความคิดและการตัดสินใจ

ราฮิม (Rahim, 1983, อ้างถึงใน จิตตา ทับปั้น, 2555, หน้า 25-27) กล่าวว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งแบ่งเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหา แบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้อีกฝ่ายพอใจบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธี ที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะ จะใช้ทุกวิธี ที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การถอด

งบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่ง หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการย่นหมย่นแมว หรือแบบ Give-And-Take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

โฮวาท และลอนดอน (Howat & London, 1980, p. 335) กล่าวว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งมี 5 แบบคือ

1. การเผชิญหน้า (Confronting) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผยหยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. การบังคับ (Forcing) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นของตน เชื้อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินทรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอมยอม เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

โธมัส และชมิตต์ (Thomas & Schmidt, 1976, pp. 315-318) กล่าวว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งมี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติโดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Win-Lose Solution)

2. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคำตอบมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win Solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นและต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความไม่สนใจต่อความขัดแย้งและหลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Lose-Lose Solution)

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณี โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Lose-Win solution)

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการ คนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามที่ต้องการ ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะและผู้แพ้ (Some Win Solution / Some Lose Solution)

แคปโลว์ (Caplow, 1976, p. 173) กล่าวว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งมี 4 วิธีดังนี้

1. ให้ตัดสินใจเลือกเอาฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นหลายกลุ่ม ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกเอากลุ่มที่เป็นกลางมากที่สุดเพื่อประโยชน์ในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งของกลุ่มอื่นๆ

2. การตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบหาข้อเท็จจริงเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถประวิงเวลาเอาไว้เพื่อจะได้ข้อเท็จจริงในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
3. การปรึกษาหารือกันเพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกันที่เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย
4. การประนีประนอมให้ทุกฝ่ายได้บ้างและยอมเสียบ้างสามารถทำงานไปด้วยกันได้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบการบริหารความขัดแย้ง มีดังนี้ 1) การประนีประนอม

- 2) การหลีกเลี่ยง 3) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 4) การร่วมมือ 5) การยอมให้

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้
 กานดา จันทร์แย้ม (2556, หน้า 211-212) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก ก่อให้เกิดผลดีและผลเสีย ได้แก่

ผลดีของความขัดแย้ง

1. เพิ่มความคิดสร้างสรรค์และเพิ่มการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ผลของความขัดแย้งทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การทำงานหรือปฏิบัติตนในแนวทางใหม่และเป็นแนวทางที่ดีขึ้น
2. ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์การ ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
3. เพิ่มความมานะพยายามเนื่องจากความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดการเอาชนะความไม่สนใจในการทำงาน และสามารถเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจทำงานได้มากขึ้น
4. เพิ่มความเป็นปึกแผ่นความขัดแย้งกับบุคคลภายในองค์กร สามารถทำให้กลุ่มทำงานมีความเป็นปึกแผ่น เข้มแข็งขึ้นและร่วมกันทำงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันได้สำเร็จ
5. ลดความตึงเครียด ความขัดแย้งสามารถช่วยให้บุคคลลดความตึงเครียด ได้มีช่องทางระบายความรู้สึกที่ไม่พอใจ หรือความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยโดยการพูด จากการประชุม มีการอภิปรายกัน ทำให้สามารถหาความเข้าใจกันได้โดยอาศัยเหตุผลความถูกต้องเป็นการพิจารณาหาทางยุติความขัดแย้ง
6. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์การหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ

ผลเสียของความขัดแย้ง

1. เพิ่มแรงกดดันในการทำงาน นำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบ ต่อสุขภาพจิตของบุคคลในองค์การมากขึ้น

2. เพิ่มความระแวดระวังในการทำงาน ทำให้บุคคลต้องเพิ่มความระมัดระวัง และใช้ความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากขึ้น ทำให้ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการทำงานส่งผลให้บุคคลผู้ปฏิบัติงาน เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน

3. เพิ่มการแข่งขัน ความขัดแย้งในทางทำลาย สามารถทำให้เกิดคู่แข่งในการทำงาน หรือเป็นปรปักษ์ในการทำงานก่อให้เกิดการทำลายกันทางด้านการทำงาน

4. การติดต่อสื่อสารด้วยคุณภาพ ความขัดแย้งเป็นอุปสรรคขัดขวาง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแผนก ฝ่าย หรือองค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่ได้ข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นความจริงและถูกต้อง หรืออาจไม่ได้รับความร่วมมือในการรับส่งข่าวสารจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในองค์การ

5. ลดความร่วมมือประสานงานกัน เมื่อมีความขัดแย้ง ผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานต่างปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือ และการประสานงานในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้การทำงานมีความยากลำบากมากขึ้น ก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน

6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ความขัดแย้งในทางทำลาย ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคล หน่วยงาน หรือฝ่ายต่างๆ ในองค์กรลดลง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ซึ่งเป็นผลกระทบ ต่อภาพรวมในการทำงาน

7. ผู้ปฏิบัติงานหมดกำลังใจ บางคนก็ย้าย หรือลาออกโดยเฉพาะบุคคลที่มีความขัดแย้งทางความคิด

โอเวน (Owens, 1991, p. 245) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กรอาจทำให้องค์การดี หรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้องค์การเสื่อมได้ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองทางบวก จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้องค์การเจริญก้าวหน้า

ผลดีของความขัดแย้ง

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
2. กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้ อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน
6. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

7. เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สำหรับตรวจสอบความคิดเห็นของตนว่าดีหรือเลวอีกครั้งหนึ่ง

8. ความขัดแย้งก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและรักษาอำนาจนั้นไว้

9. ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากร ให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด และหน่วยงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง

1. ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูง จะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มคู่แข่ง

2. โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น

3. ความขัดแย้งทำให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรและเวลา

4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นมา ขาดการประสานงานกันและไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

5. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ความขัดแย้งนำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้เสถียรภาพขององค์การ

7. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่ใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

8. เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง

9. ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชุง และเม็กกินสัน (Chung & Megginson, 1981, p. 263) กล่าวว่า ผลในทางบวกหรือทางดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การมีดังนี้

1. ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น

2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

3. เกิดความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่มขึ้น

4. ช่วยให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่

5. ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดีขึ้น (เมื่อได้แก้ปัญหมาแล้ว)

ด้อยท์ซ (Deutsch, 1973, p. 9) กล่าวว่า ประโยชน์ของความขัดแย้งสรุปได้ ดังนี้

1. ป้องกันความเฉยชา

2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น

3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่และหาทางแก้ไข

4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม

5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผล

ตนเอง

6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

แทนเน็นบอม และเชลดอน (Tannenbaum & Sheldon, 1969, pp. 3-24)

กล่าวว่า ผลเสียของความขัดแย้งสรุปได้ ดังนี้

1. บางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน
2. ความเป็นมิตรลดน้อยลง
3. ขาดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผล
4. มีการต่อต้านซึ่งขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ

โคเซอร์ (Coser, 1965, pp. 33-110) กล่าวว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี คือ

1. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
2. ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง
3. กระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับ

เวลา

4. มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
5. ก่อให้เกิดการรักษาคุณลย์อำนาจ
6. ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ในทุกองค์การนั้นมีทั้งผลดี เช่น การสร้างแรงกระตุ้นให้แก่

ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการปรับปรุง เพิ่มแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เป็นต้น และผลเสีย เช่น เกิดการแข่งขันหรือแรงกดดันในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง สิ้นเปลืองและสูญเสียกำลังคน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งจะเป็นผลดีหรือผลเสียนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่ให้มีมากหรือน้อยเกินไป เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงความถี่และรายละเอียดขององค์ประกอบการบริหารความขัดแย้ง

องค์ประกอบการบริหารความขัดแย้ง	ภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล (2560)	อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555)	ปรารถนา หลีกภัย (2563)	กอบกุล วิศิษฐ์ศักดิ์ (2560)	เนตรพราย วงศ์อุปราช (2555)	จิรรัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558)	ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559)	พัฒนพงษ์ เกิดมงคล (2564)	ณัฐพัชร วรพงศ์พัชร (2563)	Robbins (1998)	Pneuman & Bruehl (1982)	Johnson & Johnson (1986)	Thomas & Kilmann (1987)	Thomas (1976)	Everard & Morris (1990)	Thomas & Schmidt (1976)	Rahim (1983)	Johnson & Johnson (2000)	Howat & London (1980)	Caplow (1976)	ความ ถี่
1. การแข่งขันหรือการเอาชนะ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓				14*
2. การร่วมมือ	✓	✓		✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓			10*
3. การหลีกเลี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		18*
4. การยอมรับ	✓	✓								✓	✓					✓	✓				5
5. การประนีประนอม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	19*
6. การใช้อำนาจ		✓																✓			2
7. การผสมผสาน							✓										✓				2
8. การใช้ความนุ่มนวล																		✓			1
9. การเผชิญหน้า			✓																✓		2
10. การบังคับ			✓									✓							✓		3

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารความขัดแย้ง	ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล (2560)	อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555)	ปรารถนา หลีกภัย (2563)	กอบกุล วิศิษฐ์ศรีศักดิ์ (2560)	เนตรพราย วงศ์อุปราช (2555)	จิรรัตน์ เขียนรูปคุรุฑ (2558)	ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559)	พัฒนพงษ์ เกิดมงคล (2564)	ณัฐพัชร วรพงศ์พัชร (2563)	Robbins (1998)	Pneuman & Bruehl (1982)	Johnson & Johnson (1986)	Thomas & Kilmann (1987)	Thomas (1976)	Everard & Morris (1990)	Thomas & Schmidt (1976)	Rahim (1983)	Johnson & Johnson (2000)	Howat & London (1980)	Caplow (1976)	ความ ๗.
11. การไกล่เกลี่ย			✓			✓			✓										✓		4
12. การตัดสินใจเลือกเอาฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด																				✓	1
13. การตั้งคณะกรรมการสอบสวน ข้อเท็จจริง																				✓	1
14. การปรึกษาหารือกัน																				✓	1
15. การยอมให้				✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓							8*
16. การกลบเกลื่อน															✓						1
17. การต่อสู้															✓						1
18. การแก้ปัญหา															✓						1
19. การเจรจาต่อรอง						✓															1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารความขัดแย้ง	ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล (2560)	อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555)	ปรารณา หลีกภัย (2563)	กอบกุล วิศิษฐ์สถักดิ์ (2560)	เนตรพราย วงศ์อุปราช (2555)	จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558)	ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559)	พัฒน์พงษ์ เกิดมงคล (2564)	ณัฐพัชร วรพงศ์พัชร (2563)	Robbins (1998)	Pneuman & Bruehl (1982)	Johnson & Johnson (1986)	Thomas & Kilmann (1987)	Thomas (1976)	Everard & Morris (1990)	Thomas & Schmidt (1976)	Rahim (1983)	Johnson & Johnson (2000)	Howat & London (1980)	Caplow (1976)	รวม
20 การราบรื่น												✓									1
21. ประสานร่วมมือ												✓									1
22. การปรองดอง									✓												1
23. การยืดองค์กรเป็นศูนย์กลาง									✓												1

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบการบริหารความขัดแย้ง จากทัศนชนนักวิชาการ ผลงานการวิจัย ผู้วิจัยเลือก องค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่จำนวน 8 ความถี่ขึ้นไปได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การประนีประนอม 2) การหลีกเลี่ยง 3) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 4) การร่วมมือ 5) การยอมให้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

ณัฐรามณี พุทธกุลหิรัญเมธา (2565, หน้า 114) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง การจำลองหรือการย่อส่วน แนวความคิด วิธีการ กระบวนการขั้นตอน ต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทำให้เข้าใจเรื่องยากๆ ได้ง่ายขึ้น

ศฤงคาร ใจปันทา (2563, หน้า 131) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น หรือย่อส่วนลงมาจากแบบจริงหรือแนวคิดของผู้สร้าง เพื่อแสดงให้เห็นภาพหรือแนวคิดให้เข้าใจง่ายขึ้น อาจเขียนออกมาเป็นสูตรคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาพก็ได้ เพื่อให้เห็นองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้

เพ็ญผกา กาญจนภาส (2560, หน้า 150) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง รูปแบบทางความคิด หรือโครงสร้างทางความคิดแสดงความสัมพันธ์ นำไปสู่การอธิบายของรูปแบบทางรูปธรรมที่ง่ายต่อความเข้าใจ ที่แสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่นคำอธิบาย แผนผัง หรือ แผนภาพ ช่วยให้เห็นตนเองและผู้อื่นเข้าใจได้ชัดเจน และมีการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

นุชรรัตน์ นุชประยูร (2559, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง กระบวนการที่แสดงถึงองค์ประกอบและขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอน ที่นำเอาองค์ประกอบหรือระบบย่อยๆ ของการเรียนการสอนที่ทำงานอิสระต่อกัน มีความสัมพันธ์กันและทำหน้าที่ร่วมกัน

ประสิทธิ์ ไชยศรี (2557, หน้า 75) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง ลักษณะ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลอง ที่เหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

3. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

4. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

สไตเนอร์ (Steiner, 1988, p. 63) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ว่าหมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างและออกแบบไว้ เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 รูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี

สโตนอร์และวันเคล (Stoner & Wankel, 1986, p. 12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ว่าหมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ให้ง่ายขึ้น

วิลเลอร์ (Willer, 1986, p. 125) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ว่าหมายถึง การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

โทส และคาร์รอล (Tosi & Carroll, 1982, p. 163) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ว่าหมายถึง รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายไปจนถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมากๆ มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ

(Physical Model) เช่น รูปแบบหรือแบบจำลองหอสมุด รูปแบบหรือแบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982, pp. 70-72) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ว่าหมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบใดๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบนั้นว่าต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

กู๊ด (Good, 1973, p. 177) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ว่าหมายถึง การศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ เอาไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการ ออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมา เป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

สรุปได้ว่า ความหมายของรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ประเภทของรูปแบบ

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบไว้ ดังนี้

ณัฐธามณี พุทธกุลหิรัญเมธา (2565, หน้า 117) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบสามารถ แบ่งเป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย

ประสิทธิ์ ไชยศรี (2557, หน้า 78) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลอง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบาย หรือการใช้รูปแบบหรือแบบจำลองนั้นๆ รูปแบบในเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงปฏิบัติการ เนื่องจากรูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้อธิบายกระบวนการและยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้

ชมเชย พงษ์เจริญ (2555, หน้า 19) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบ จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายหรือการใช้รูปแบบนั้นๆ

จอยส์และเวล (Joyce & Weil, 2000, p. 71) กล่าวว่า ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎี ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 2. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพ สิ่ง (Reality) ทั้งหมด
 3. Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม
 4. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้
- สไตเนอร์ (Steiner, 1988, p. 148) กล่าวว่า ประเภทของรูปแบบ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-on) รูปแบบประเภทนี้เป็น แบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง
2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (The Critical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

คีฟ (Keeves, 1988, p. 178) กล่าวว่า ประเภทของรูปแบบ สามารถจำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือเป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพเป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบแบบจำลองระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาครจำลองกับระบบธนาครที่เป็นจริงแบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบชนิดนี้จะใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วย ภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผนหรือโครงการ (Schematic Models)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมติฐานผลของรูปแบบ จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่หนึ่งนั้นบอกให้ทราบถึงลักษณะการเขียนรูปแบบที่มีลักษณะ ส่วนการแบ่งประเภทของรูปแบบในแบบที่สองและสามนั้นเป็นการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก

สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบ แบ่งเป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย

องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ ดังนี้

ณัฐธามณี พุทธกุลศิริธูเมธา (2565, หน้า 123) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ สามารถแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการของรูปแบบ คือการออกแบบรูปแบบบนฐานแนวคิด ทฤษฎีปรัชญา และหลักการที่สอดคล้อง สัมพันธ์กับรูปแบบที่ต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ คือ เป้าหมายในการออกแบบรูปแบบ เพื่อสร้างความชัดเจนถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะกำหนดให้ครอบคลุมงานทั้งหมดที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่หรือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุตามเจตนารมณ์ที่จะดำเนินการ หรือผลผลิตที่ต้องการให้เกิดขึ้นก็ได้

3. ปัจจัยนำเข้าของรูปแบบ (Input) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของรูปแบบ

4. กระบวนการของรูปแบบ (Process) คือ การกำหนดขั้นตอนในการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

5. ผลผลิตของรูปแบบ (Output) คือ ภาพความสำเร็จที่ตัดสินคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เกิดจากการมีปัจจัยนำเข้าส่งไปที่กระบวนการก่อให้เกิดผลผลิตขึ้น

ศฤงคาร ใจปันทา (2563, หน้า 132) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบโดยทั่วไปมีองค์ประกอบร่วมที่สำคัญ ซึ่งการพัฒนาแบบที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ หลักการของรูปแบบเป็นส่วนที่กล่าวถึงความเชื่อ และแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ หลักการของรูปแบบจะเป็นตัวชี้นำการกำหนดจุดประสงค์ของเนื้อหา การจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบเป็นส่วนที่ระบุถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ทิตินา แคมมณี (2557, หน้า 222) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบการจัดการเรียนรู้นั้นๆ 2) การบรรยาย และอธิบายสภาพ หรือลักษณะของการจัดการเรียนรู้ที่สัมพันธ์สอดคล้องกับหลักการ 3) การจัดระบบเป็นการจัดองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์กันเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ 4) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ ที่จะช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้รูปแบบการจัดการเรียนรู้จะต้องได้รับการพิสูจน์ ทดสอบ ทำนายผล และมีศักยภาพในการสร้างความคิดรวบยอด และสร้างความสัมพันธ์ใหม่ๆ ได้

ประสิทธิ์ ไชยศรี (2557, หน้า 76) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบนั้น ขึ้นอยู่กับการศึกษาว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใด เรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ องค์ประกอบหลักประกอบด้วย 2 ส่วน คือ กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ส่วนองค์ประกอบอื่นๆ เป็นการแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดและสภาพแวดล้อมของรูปแบบ

จอยส์ และเวล (Joyce & Weil, 2000, pp. 11-12) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ มีดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ
2. นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มากำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เห็นว่าสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งจะทำให้รูปแบบการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น
3. กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียด
4. เกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่างๆ ในการนำรูปแบบการสอนไปใช้
5. การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นตอนทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้

5.1 การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ

5.2 การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริงนำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิมและกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

อิวานเซวิช และมัตเตสัน (Ivancevich & Matteson, 1999, p. 16) กล่าวว่า รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. ปัจจัยนำเข้า
2. กระบวนการ
3. ผลผลิต และ
4. ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม

การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด

บาร์โดและฮาร์ตแมน (Bardo & Hartman, 1982, p. 70) กล่าวว่า การที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่ง จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากขึ้นเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (2) กระบวนการ (3) ผลผลิต และ (4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, pp. 420-421) กล่าวว่า ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่ารูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision-Making)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ปัจจัยนำเข้าของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) ผลผลิตของรูปแบบ 6) ข้อมูลป้อนกลับ

การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงการสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบไว้

ดังนี้

ณัฐธามณี พุทธกุลหิรัญเมธา (2565, หน้า 126) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบจะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย
2. การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้
 - 2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันขององค์กรโดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น
 - 2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี องค์กรที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ
 - 2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น
3. การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ศฤงคาร ใจปันทา (2563, หน้า 135) กล่าวว่า ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบที่เป็นหลักใหญ่ๆ ประกอบด้วย ขั้นตอนการสำรวจ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การออกแบบ และการตรวจสอบ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ไปสู่การพัฒนาแบบการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีงานทำของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา ในโรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยการศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างรูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งในการตรวจสอบรูปแบบนั้นเป็นขั้นตอนที่จะทำให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมานั้นมีความถูกต้องสมบูรณ์และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

เพ็ญผกา กาญจนภาส (2560, หน้า 160) กล่าวว่า ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1) การศึกษาความต้องการจำเป็นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การศึกษาวิเคราะห์เงื่อนไขที่ส่งผลต่อ

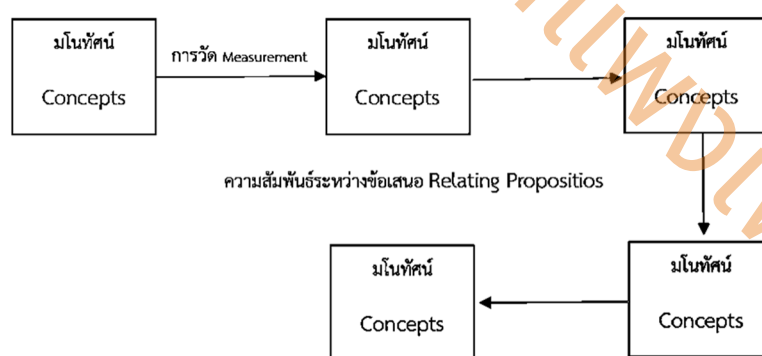
การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3) การพัฒนารูปแบบการการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คีฟ (Keeves, 1988, p. 559) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ แนวทางกว้างๆ เพื่อการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือ ในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

คีฟ (Keeve) ได้แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนไว้ ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์

ที่มา : (Keeves, 1988, p. 172)

จากภาพที่ 8 คีฟ (Keeves, 1988, p. 172) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นที่มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น จากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เราากำลังศึกษาด้วย

วิลเลอร์ (Willer, 1986, p. 3) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบนี้ อาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ๆ คือ การสร้าง (Construct) แบบจำลอง และการหาความตรง (Validity) ของแบบจำลอง

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Analysis: A) เป็นขั้นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้
- 2) การออกแบบและพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Design and Development: D and D) เป็นขั้นการสร้างและหาประสิทธิภาพของรูปแบบการจัดการเรียนรู้
- 3) การทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Implementation: I) เป็นขั้นการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ และ
- 4) การประเมินผลรูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Evaluation: E) เป็นขั้นการประเมินและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการจัดการเรียนรู้

การตรวจสอบรูปแบบ

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบไว้ ดังนี้

ณัฐธามณี พุทธกุลหิรัญเมธา (2565, หน้า 129-131) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบ อาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้

การดำเนินงานของสตัฟเฟิลบีม และคนอื่นๆ (Stufflebeam et al) ได้นำเสนอหลักการประเมิน เพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมิน ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมิน การสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมิน ความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการ ประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบ ในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความ ละเอียดอ่อนมากกว่าการใช้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner, 1976, pp. 192-193) ได้เสนอ แนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณ ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่ จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความ ละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิด นี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้ มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

3. การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องมักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4. การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบการทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วนผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบเพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีการตรวจสอบ ทั้งวิธีทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งจะมีการทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง ผู้มีความชำนาญเฉพาะทาง การตรวจสอบความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และการทดลองโดยใช้การทดสอบรูปแบบการทดลองใช้ การตรวจสอบรูปแบบประกอบด้วยกันทั้งหมด 4 ด้าน 1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม 4) มาตรฐานด้านความถูกต้อง

เสาวลักษณ์ ขวบ้านกร่าง (2564, หน้า 12) กล่าวว่า ก่อนที่จะนำรูปแบบไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ควรมีวิธีการทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบ โดยการวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยทั่วไปนิยมใช้ 4 ลักษณะ คือ 1) การทดสอบโดยการประเมินตามมาตรฐาน 2) การทดสอบโดยการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 3) การประเมินโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 4) การประเมินโดยการนำไปทดลองใช้

แมคมิลเลียน และชูมัทเชอร์ (McMilan & Schumacher, 2001, p. 239) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลได้ข้อมูลตามต้องการมุ่งเน้นในด้านผลของการประเมินที่ต้องใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศ ที่ผู้ใช้ผลการประเมินต้องการและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะต้องเป็นจริง ประหยัดและมีข้อความที่เหมาะสม

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ จริยธรรมและค่านึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้องและผู้รับผลกระทบ

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่า ได้กำหนดว่า วิธีการใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ต้องสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริงใช้วิธีวิเคราะห์และเสนอผลการประเมินที่ถูกต้อง

มาดอัส, สครีฟเวน และสตัฟเฟิลบีม (Madaus, Scriven & Stufflebeam, 1983, pp. 399-402) กล่าวว่า การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานของคณะกรรมการการประเมินทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ได้เสนอหลักการเพื่อเป็นหลักฐานของกิจกรรมของการตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งจัดเป็น 3 หมวด ดังนี้

- 1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
- 2) มาตรฐานด้านความโปร่งใส เป็นลักษณะการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
- 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม
- 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือและได้เนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976, pp. 192-193) กล่าวว่า แนวคิดการตรวจสอบรูปแบบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิถียุทธศาสตร์ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิพนธ์ เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจ

ประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาธิบาย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) 4) มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard)

การประเมินรูปแบบ

มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการศึกษา ได้กล่าวถึงการประเมินรูปแบบไว้ ดังนี้

ทัศนีย์ รัตนสุวรรณ (2560, หน้า 20) กล่าวว่า การประเมินรูปแบบ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบมีหลายวิธี เช่น วิธีตรวจสอบเชิงปริมาณ เชิงคุณลักษณะ ผลการตรวจสอบนำไปสู่การปฏิเสธ หรือยอมรับรูปแบบ รวมไปถึงการนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุง หรือการพัฒนารูปแบบเดิม

พัฒนา พรหมณี, ศรีสุรางค์ เอี่ยมสะอาด และปณิธาน กระสังข์ (2560, หน้า 133) กล่าวว่า การประเมินรูปแบบ ประเมินโดยความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน เช่น การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ เกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพเป็นสำคัญ

ไอเนอร์ (Eigner, 2011, pp. 102-103) กล่าวว่า ได้เสนอแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ (The Connoisseurship Model) ไว้ดังนี้ 1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่จะนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพัฒนาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ

หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน 2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเนื่องจากการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องมือวัดใดๆ ต้องใช้ความรู้ ความสามารถผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับสูงมากขึ้น 3) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้น เพียงธรรม และ มีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพัฒนาต่างๆ นั้นเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง และ 4) เป็นรูปแบบที่ขอมให้มีการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาธิบาย และความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พัฒนา การบ่งชี้ข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

มาดิวส์ สครีฟเวน และสตัฟเฟิลบีม (Maduas, Scriven & Stufflebeam, 1983, p. 355) กล่าวว่า แนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ ในการไปปฏิบัติ จริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นลักษณะการประเมินการสนองตอบต่อ ความ ต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งใน ด้านกฎหมาย และคุณธรรม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976, pp. 192-193) กล่าวว่า แนวคิดการประเมินรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์ในเชิงปริมาณโดยเฉพาะในบางเรื่อง ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณา ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มิได้เป็นการประเมินที่เน้นสัมฤทธิ์ผลของ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ
2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมิน ด้วยเครื่องมือวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น

ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยามเอารูปแบบนี้มาใช้ ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณยพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่น กระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นไปตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุปได้ว่า การประเมินรูปแบบ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ (Utility) 2) ความเป็นไปได้ของรูปแบบ (Feasibility) 3) ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ (Propriety) 4) ด้านความถูกต้องของรูปแบบ (Accuracy)

บริบทสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ภารกิจการบริหารสถานศึกษาประถมศึกษา

การศึกษา หมายถึง ความเจริญงอกงาม หรือการพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญงอกงามทางด้านสติปัญญา ร่างกาย และการพัฒนาการทางอารมณ์ รัฐมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้กับประชาชนและบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 15 ปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2545, หน้า 3)

ระบบการศึกษาสถานศึกษาประถมศึกษา

ระบบการศึกษา กำหนดให้จัดการศึกษาได้ 3 ระบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สถานศึกษาอาจจัดรูปแบบใด รูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบก็ได้และกำหนดให้มีการเทียบโอนผลการเรียนได้ทั้ง 3 รูปแบบ

การบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาประถมศึกษา

การบริหารและจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา

ความหมายของสถานศึกษาประถมศึกษา

สถานศึกษาประถมศึกษา หมายถึง หน่วยงานหรือองค์การที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนเพื่อพัฒนาให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคล ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

การบริหารจัดการเรียนรู้สถานศึกษาประถมศึกษา

การจัดการเรียนรู้และการบริหารโรงเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน เน้นให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้และทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเพื่อวางแผนพัฒนาผู้เรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีสาระสำคัญมุ่งเน้นการจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การบริหารจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนทุกคนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการบริหารจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

ดังนั้นในการบริหารจัดการศึกษาหรือบริหารจัดการเรียนรู้ต้องจัดให้สอดคล้องกับ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียนฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้มาใช้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ ผสมผสานความรู้ต่างๆ พร้อมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม คุณลักษณะ จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอน และจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกเวลา ทุกสถานที่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมมือกับบุคคล องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ร่วมจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาประถมศึกษา

ตามกฎหมายซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้ “ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้”

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกัน คือ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

- 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
 - 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
 - 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันคือ
- 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
 - 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
 - 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
 - 2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
 - 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
 - 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
 - 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.6 การลาทุกประเภท

3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.12 การออกจากราชการ

3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่
เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ

4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11 การรับนักเรียน

4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย

4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15 การทัศนศึกษา

4.16 งานกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน
องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงาน
ผลการปฏิบัติงาน

4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

1. ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ
3. ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา
4. ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา
5. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่
6. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุดเพื่อให้สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว
7. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา
8. เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง

สรุป สถานศึกษาประถมศึกษาหมายถึง องค์กรที่จัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไป เปิดรับนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 จนถึง ประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยโครงสร้างการบริหารงานแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

1. งานบริหารวิชาการ หมายถึงงานที่จัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนตามเนื้อหาหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น งานทะเบียน งานวัดผล และการทัศนศึกษา แหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษา
2. งานบริหารบุคลากร ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน ครู ครูอัตราจ้าง ครูพี่เลี้ยง เด็กปฐมวัย พนักงานบริการ และลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน ภาระงานเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้สวัสดิการเช่นการศึกษาต่อและงานวินัย
3. งานบริหารงบประมาณ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องบริหารงบประมาณหมวดเงินอุดหนุนรายหัว เงินอุดหนุนอื่น และเงินนอกงบประมาณ เช่นเงินบริจาคแบบมีวัตถุประสงค์ และเงินบริจาคแบบไม่มีวัตถุประสงค์ ให้เกิดความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยให้คณะครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน นักเรียน ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร โดยมีเป้าหมายหลักลงไปสู่ผลผลิต คือตัวนักเรียน ให้เป็นคนดี คนเก่ง และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
4. งานบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาบริหารงานเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และนักเรียนจัดการเรียนรู้ งานบริหารทั่วไปประกอบด้วย

งานกิจการนักเรียน งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยยึดกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานเป็นเกณฑ์หลัก ประสานงานกับองค์กร ชุมชน หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจ
เอกชนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้เรียนตามศักยภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

โดยมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการ
บริหารความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ศฤงคาร ใจปันทา (2563) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริม
การมีงานทำ สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 1) ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานวิชาการ ครูผู้สอน
กลุ่มทักษะงานอาชีพ จำนวน 144 คน และ 323 คน ที่ใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารแบบมี
ส่วนร่วม และการประเมินรูปแบบ ตามลำดับ 2) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาที่มีวิถีปฏิบัติ
ที่ดีจำนวน 5 แห่ง และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ในการศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม
และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ในการตรวจสอบรูปแบบ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่ใช้วิเคราะห์
ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการ
บริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการมีงานทำสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา สังกัด
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการกระจายอำนาจ
และด้านการบริหารเชิงกล สำหรับแนวทางของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการมีงานทำ
ประกอบด้วย แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วม
ในการบริหาร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการกระจายอำนาจในการบริหารและปัจจัยความสำเร็จ
โดยรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการมีงานทำ สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่อง
ทางสติปัญญา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เป็นรูปแบบที่มีการบูรณาการองค์ประกอบของ
การบริหารแบบมีส่วนร่วม 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์
แบบมีส่วนร่วม 3) วิธีการส่งเสริมทักษะอาชีพและการมีงานทำ 4) การทำงานเป็นทีม 5) ผลลัพธ์
ซึ่งประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการยอมให้ ผลการเปรียบเทียบพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฐานุปณีย์ เสาหิน (2562) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระบบทวิภาคีของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระบบทวิภาคีของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระบบทวิภาคีของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลและพัฒนา และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 67.306 และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระบบทวิภาคีของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จตุรงค์ สุวรรณแสง (2562) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 2) เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษา 3) ศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้ง ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้ จำนวน 260 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน เลือกโดยการสุ่มแบบง่าย และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน เลือกแบบจำเพาะเจาะจง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือ การใช้หลักเหตุผล ส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เห็นว่าควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เน้นหลักเหตุผลและสร้างความร่วมมือ

พระมหาสุชาติ ธมมกาโม (ปิตี) (2561) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 13 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 13 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 13 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 13 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ 15 รูป/คน พร้อมกับการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิ 13 รูป/คน ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างจำนวน 390 รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการบริหารศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 13 แบ่งการบริหารงานเป็น 4 ด้าน คือ วิชาการ บุคคล งบประมาณ และบริหารงานทั่วไป โดยพบว่าการบริหารงานมีปัญหา ดังนี้ ด้านการบริหารวิชาการ ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการ ผู้สอนขาดความรู้ความชำนาญ ขาดเทคนิควิธีการสอนที่ทันสมัย ด้านการบริหารงบประมาณ ได้รับงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ต้องขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากภายนอกมาใช้จ่าย ด้านการบริหารบุคคล พระวิทยากร และครูผู้สอนไม่เพียงพอ ขาดความชำนาญในการสอน ด้านการบริหารงานทั่วไป ในส่วนของอาคารที่ใช้ในการเรียนการสอนส่วนมากจะใช้ศาลาการเปรียญ พระอุโบสถ และห้องเรียนของโรงเรียนภายในวัดงบประมาณสนับสนุนในด้านนี้ยังไม่เพียงพอ ขาดผู้ให้ความร่วมมือสนับสนุนในการดำเนินงานอย่างจริงจัง 2) การพัฒนารูปแบบการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมสำหรับศูนย์พระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ พบว่า ต้องทำการพัฒนาบนพื้นฐานการบริหารงาน 4 ด้าน เช่นกัน คือ วิชาการ บุคคล งบประมาณ และบริหารงานทั่วไป ภายใต้การมีส่วนร่วม 4 ด้าน คือ 1) ร่วมตัดสินใจ 2) ร่วมปฏิบัติ 3) ร่วมรับประโยชน์ 4) ร่วมประเมินผล โดยนำหลักพุทธธรรม อปริหานิยธรรม สังคหวัตถุ สาราณียธรรม มาส่งเสริม สนับสนุน การบริหารงานในแต่ละด้าน ดังนี้ด้านการบริหารวิชาการ ในหลักอปริหานิยธรรม ควรมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันทุกฝ่ายในการกำหนดหลักสูตร ด้านงบประมาณ ผู้บริหารควรขอความร่วมมือจากทุกภาคส่วน คิดวางแผนจัดกิจกรรมในการหารายได้ด้วยการให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่คนในชุมชนตามหลักสังคหวัตถุ ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะในการเรียนการสอนของพระสงฆ์พระวิทยากร และครูผู้สอนด้วยความสามัคคี เครื่องมือในการเสริมสร้างความสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันคือสาราณียธรรม ด้านการบริหารงานทั่วไป ปรับปรุงศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สมบูรณ์ให้เยาวชนและประชาชนศึกษาหาความรู้ หรือมาทำกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสม สนับสนุนการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับพระพุทธศาสนา 3) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมสำหรับศูนย์พระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 13 มีลักษณะ ดังนี้ การบริหาร งาน 4 ด้านด้วยความมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในการคิด การปฏิบัติ การตัดสินใจ รับประโยชน์ และติดตามผล โดยบูรณาการด้วยหลักพุทธธรรม คือด้านวิชาการ จัดการเรียนการสอนด้วยหลักไตรสิกขา ให้เด็กเกิดพัฒนา 4 ด้าน บริหารงบประมาณ ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ และโปร่งใส บริหารงานบุคคล ด้วยเมตตาตามโนกรรม การคิดดี การมองกันในแง่ดีเมตตาวัจกรรม การพูดแต่สิ่งที่ดีเมตตากายกรรม การทำความดีต่อกันและบริหารงานทั่วไป ด้วยกิจกรรมเชิงพุทธ

เพ็ญพิศ ผาพองยุ่น (2560) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ และศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาของการบริหารแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 327 คน ได้จากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าได้ค่าความเที่ยงตรงอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และค่าความเชื่อมั่น 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test (Independent Samples) และ F-test (One-Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีระดับการมีส่วนร่วม

สูงสุด คือ ด้านการบริหารบุคคล รองลงมาคือ ด้านการบริหารวิชาการ ส่วนด้านที่มีการมีส่วนร่วมต่ำที่สุด คือ ด้านการบริหารทั่วไป

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีดังนี้

2.1 จำแนกตามเพศ ในภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีด้านที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการบริหารงบประมาณ

2.2 จำแนกตามอายุ ในภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการบริหารวิชาการ

2.3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีด้านที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการบริหารบุคคล

2.4 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ในภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีด้านที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการบริหารทั่วไป และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการบริหารงบประมาณ

2.5 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการบริหารงานบุคคล และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการบริหารวิชาการ

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีผลดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมิน สถานภาพของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาควรประชุม วางแผนกลยุทธ์ และให้ความเห็นชอบในการจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องรับทราบให้ข้อเสนอแนะแก่สถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดระบบการให้ค่าตอบแทน ความชอบโดยยึดหลักคุณธรรม ด้านการบริหารทั่วไป สถานศึกษาควรมีการประชุมวางแผน ให้ความเห็นประสานและสนับสนุนการระดมทรัพยากร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ของโรงเรียน

เพ็ญผกา กาญจนภาส (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์เงื่อนไขที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อการพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ 4) เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า โดยภาพรวมสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.38$, S.D.=0.70) และสภาพที่ควรจะเป็น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.55) และ พบว่าการจัดเรียงลำดับความสำคัญในการพัฒนา คือ การมีส่วนร่วมประเมินผล การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การมีส่วนร่วมคิด การมีส่วนร่วมดำเนินการ และการมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์เงื่อนไขที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ แรงจูงใจ บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม โดยสถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการตามหลักการกระบวนการบริหาร 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

3. รูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1) ชื่อรูปแบบ 1.2) หลักการและเหตุผล 1.3) วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 ส่วนตัวแบบ ประกอบด้วย 2.1) กระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีส่วนร่วมตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมคิด 3) การมีส่วนร่วมดำเนินการ 4) การมีส่วนร่วมประเมินผล และ 5) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ 2.2) กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ และ 4) การควบคุม ส่วนที่ 3 การดำเนินการ เงื่อนไขที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 3.1) แรงจูงใจ 3.2) บรรยากาศ องค์การ 3.3) ภาวะผู้นำ 3.4) การติดต่อสื่อสาร และ 3.5) การทำงานเป็นทีม

4. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.59) และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.55)

จिरายุ พรหมจักร (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับมาก 2) สภาพที่พึงประสงค์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) การพัฒนาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ที่ได้เป็นกระบวนการพัฒนาตามหลักการบริหารแบบ PDCA อันเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 สร้างความเข้าใจร่วมกัน ขั้นที่ 2 การเลือกปัญหา วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางพัฒนา ขั้นที่ 3 นำไปปฏิบัติ ขั้นที่ 4 ติดตามประเมินกระบวนการ ขั้นที่ 5 ปรับปรุงและพัฒนา

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนครูที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุทธิพงศ์ ดีลิน (2558) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงที่ภาพรวมและด้านการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ในภาพรวมและด้านการยอมให้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ณัฐรวดี ภูครองนา (2557) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกัน ส่วนพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มยุรี สนิทกุล (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเอาชนะมีระดับการบริหารความขัดแย้งสูงสุด รองลงมา มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทั้งหมด ได้แก่ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุดากาญจน์ ลีลานุกเขมพงศ์ (2557) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง และเมื่อจำแนกตามเพศ มีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเอาชนะพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์

ในตำแหน่งผู้บริหารและขนาดของสถานศึกษา มีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม (2557) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการประนีประนอม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

กนกกรณ์ ชื่นตา (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ และที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน

นาริรัตน์ อนุรัตน์ (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

รังสิวุฒิ ป่าโสม (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา ในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิตรพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล (2556) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการศึกษาพบว่า 1) สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีปัญหาความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลสูงสุด รองลงมาคือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน 2) ผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือสูงสุด รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้านพบว่า ปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมากทุกด้าน ระหว่าง 0.119-0.248 โดยปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน มีสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง สูงกว่าปัญหาความขัดแย้งด้านอื่นๆ

จิตา ทับปิ่น (2555) ได้ศึกษาการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการความขัดแย้งสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม ด้านที่มีการจัดการความขัดแย้ง รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ ส่วนด้านการจัดการความขัดแย้งต่ำสุดคือ ด้านการเอาชนะตามลำดับ

ณัชชา คงศรี (2555) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านภายในกลุ่มเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม 2) บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารความขัดแย้งไว้ ดังนี้

เดลานีย์ (Delaney, 2000) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการตัดสินใจสร้างหลักสูตรระดับท้องถิ่น โดยดัดแปลงขยายจากรูปแบบของ Hirschman โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบทัศนคติของผู้ปกครองในฐานะที่เป็นคณะกรรมการโรงเรียนในระบบประชาธิปไตยและการรับรู้เกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารที่ผู้มีสิทธิ์เรียกร้องต่างๆ ฟังพอใจและไม่พึงพอใจ การศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้เรียกร้องอยากเข้ามามีบทบาทในการกำหนดหลักสูตรของโรงเรียน จำนวน 23 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) มีความแตกต่างของวิสัยทัศน์ในด้านบทบาทหน้าที่ระหว่างผู้เรียกร้องกับนักการศึกษาจึงทำให้เกิดความตึงเครียดในการประชุมปรึกษาหารือกัน 2) ช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้แสดงความคิดเห็นที่เน้นเรื่องราวของเด็กคนใดคนหนึ่ง หรือในสถานการณ์หนึ่ง และไม่ต้องทำให้เกิดการโต้แย้งกัน 3) การเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบสองแนวทางอย่างเปิดเผยและดำเนินไปอย่างราบรื่นจะทำให้ผู้ปกครองมีการแสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้นและจะลดการเพิกเฉยและการลุกออกไปจากที่ประชุมได้ 4) ถ้าการตัดสินใจใดๆ ไม่มีการสร้างกลไกที่ส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความเปิดเผยและมีเจตจำนงร่วมกันจะก่อให้เกิดการขัดแย้งและประท้วงกันได้มากขึ้น และ 5) ผู้เรียกร้องที่เป็นนักธุรกิจมืออาชีพจะชักถามให้ผู้บริหารเสนอแนวทางรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นมากกว่าผู้เรียกร้องกลุ่มอื่นๆ

โกลด์ (Glod, 2000) ได้ศึกษาการจัดตั้งองค์กรชุมชนบริเวณโรงเรียนมัธยมศึกษา : คำสัญญาและภาวะวิกฤติในการสร้างหุ้นส่วนและความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองกับนักการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาในรัฐฟิลาเดลเฟียต้องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว 80 ชุมชนและโรงเรียน เนื่องจากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีความคาบเกี่ยวกัน จึงเน้นการสร้างหุ้นส่วนในการจัดการศึกษาให้เป็นรูปธรรม ผลการวิจัยพบว่า การจัดตั้งองค์กรชุมชนเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและครอบครัว มีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการอ่าน การเขียนและการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับชุมชน ทำให้ผู้ปกครองได้รับความรู้เกี่ยวกับชุมชนซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่า บ่อยครั้งที่ความรู้ในชุมชนและความสามารถในการอ่าน การเขียนของผู้ปกครองชุมชนเมืองถูกซ่อนอยู่ การดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์กัน การแสดงให้เห็นคุณค่า แต่บ่อยครั้งที่ไม่ได้สำรวจความร่วมมือของผู้ปกครองและนักการศึกษา ดังนั้น การสร้างหุ้นส่วนและความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองกับนักการศึกษา ทำให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมที่มีคุณค่าและมีความสมดุล เพื่อให้ นักเรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ในโรงเรียน

เวลท์ (Welt, 2000) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลาง เปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูง โดยการสำรวจใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนระดับกลาง จำนวน 39 โรงเรียน และจากโรงเรียนระดับสูง จำนวน 34 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียนและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Styles) ที่ใช้กันมาก คือ แบบประนีประนอม (Compromising) และพบว่า ในโรงเรียนระดับกลาง ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่า ใน โรงเรียนระดับสูง 2) ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมของครูใหญ่ที่แสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 3 พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ คือ รูปแบบของตาม (1/9 or Yield-Lose) รูปแบบมุ่งชัยชนะ (9/1 or Win-Lose) รูปแบบร่วมเผชิญกับความขัดแย้ง (9/9 or Synergistic) รูปแบบหลีกเลี่ยง (1/1 or Lose-Leave) และรูปแบบประนีประนอม (Compromising) ครูใหญ่ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ มีความเข้าใจและใช้รูปแบบไม่แตกต่างกัน 4) ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ จะใช้วิธีการศึกษาและเรียนรู้ความแตกต่าง และความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เพื่อใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ให้สอดคล้องกับสาเหตุและความต้องการ และผู้บริหารจะวางแผนการใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง โดยเรียนรู้จากวัฒนธรรม และจากข้อมูลของผู้มีส่วนร่วม และพบว่า ผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอยู่ทุกวัน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์ วิธี ในการจัดการความขัดแย้งเพื่อพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

เฮนคิน และคนอื่นๆ (Henkin et al., 1999) ได้ศึกษายุทธการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative Problem Solving)

บริตติงแฮม (Brittingham, 1998) ได้ศึกษาลักษณะการมีส่วนร่วมของโรงเรียนและชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้ ผู้ปกครองมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาและเป็นความคาดหวังที่สำคัญที่จะให้นักเรียนมีคุณภาพและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีคุณภาพ ครูจะต้องประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน และผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปกครองและชุมชนจะต้องตระหนัก การเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมด้านสังคมอารมณ์ และความเจริญก้าวหน้าของเด็กในด้านวิชาการของเด็ก การพัฒนาสถานะของเด็กเยาวชนและครอบครัวให้ดียิ่งขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจะบ่งชี้ถึงการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

บาร์นส์ (Barnes, 1995) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนของผู้ปกครอง นักเรียน พบว่าการมีส่วนร่วมกับการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยอุดมคติแล้วผู้ปกครองต้องมึบทบาทที่โรงเรียนหรือในชั้นเรียนแม้ว่าจริงๆ แล้ว การมีส่วนร่วมของพวกเขาจะไม่เป็นไปตามอุดมคติดังกล่าว และพบว่าผู้ปกครองยังมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่บ้านด้วย

โรบินสัน (Robinson, 1992) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาและการพัฒนาชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ในการจัดการศึกษาควรเปิดโอกาสให้ท้องถิ่น ประชาชนท้องถิ่นหรือประชาชนชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อที่จะแก้ปัญหาของชุมชนได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง

ไซเบิร์ต (Siebert, 1991) ได้ศึกษาบทบาทของครูใหญ่ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนในลอนดอน ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาโรงเรียน และการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ข้อค้นพบของงานวิจัยก็คือ ครูใหญ่เป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จของการทำงานและเป็นผู้กระตุ้นให้ทุกคนให้มีส่วนร่วม

แคช (Cash, 1991) ได้ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้งและพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์แคโรไลนา พบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กรและมีเป้าประสงค์จะแก้ข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน

แกรแฮม (Graham, 1990) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐ ในรัฐบิวเจอร์ซี ผลการศึกษาพบว่า ศึกษานิเทศก์มีความต้องการให้มีการสื่อสารกันภายในโดยตรงและเปิดเผย ต้องรู้เกี่ยวกับงบประมาณและการมีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษานิเทศก์ความขัดแย้งได้

อาดัมส์ (Adams, 1989) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้ง และความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง ในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า ความขัดแย้งเกิดจากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่มีผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์กร ผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสมจะพบความสำเร็จ และบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

ลิตตัน (Litton, 1989) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทแคโรไลนาทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ กันใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าวิธีประนีประนอมวิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อย แต่ชอบใช้

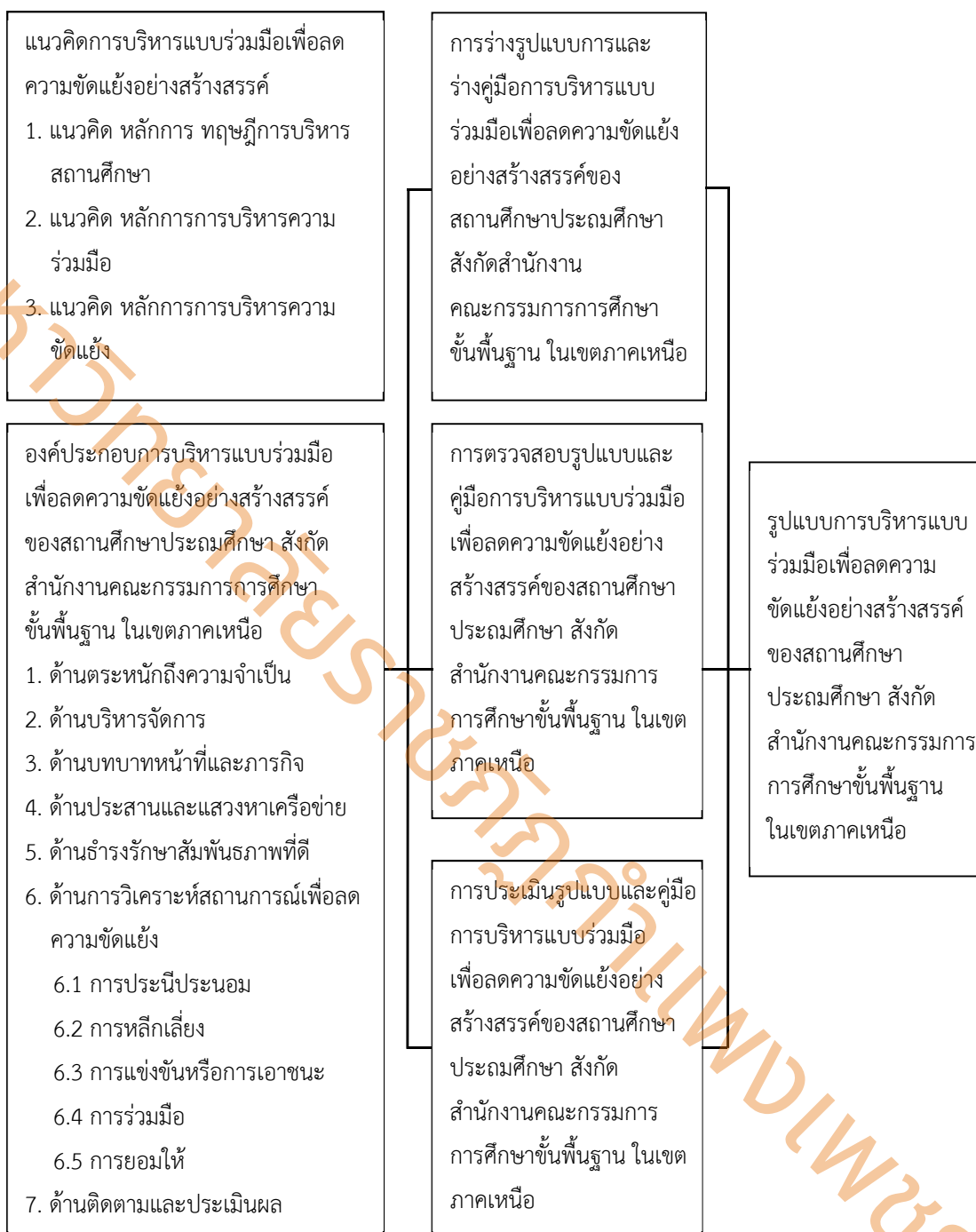
วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเทศหึงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเทศชาย

โฮกแลนด์ (Hoagland, 1986) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา เกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนโดยมุ่งกลุ่มเปรียบเทียบทัศนคติของครู อาจารย์และผู้บริหารในเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความพึงพอใจในบทบาทโดยศึกษาจากผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร ครู อาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านติดตามและประเมินผล 4) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี และองค์ประกอบการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 6) ด้านการประนีประนอม 7) ด้านการหลีกเลี่ยง 8) ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ 9) ด้านการร่วมมือ 10) ด้านการยอมให้ สรุปได้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ แต่ทุกองค์การต้องมีวิธีการบริหารหรือแก้ไขที่ดีเพื่อให้ความขัดแย้งกลายเป็นคุณประโยชน์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เหมือนกับถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้จริง ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือผู้วิจัยได้เกริ่นนำกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยรวม 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์

1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

1.3 การศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory Factor Analysis)

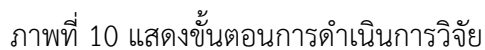
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความ
ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

2.2 การตรวจสอบร่างและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความ
ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public Hearings)

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

การศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหาร
แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูล

1. ศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นโมเดลองค์ประกอบการ
บริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบ
มีโครงสร้าง (Structured Interview)

2. นำแบบสัมภาษณ์การบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติ
ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ดังนี้

2.1 พระราชาคณะชั้นราช ในราชทินนามที่ พระราชธรรมนิเทศ พิเศษ
กิจจานุกิจ มหาคณิสสร บวรสังฆาราม คามวาสี มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน
1 คน ได้แก่ พระราชธรรมนิเทศ (พระพยอม กัลป์ยาโณ) เจ้าอาวาสวัดสวนแก้ว อำเภอบางใหญ่
จังหวัดนนทบุรี

2.2 นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีผลงานทางด้านวิชาการ
ด้านการบริหารการศึกษาและวิจัย มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน ได้แก่
รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่ง
ประเทศไทย

2.3 ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี
จำนวน 1 คน ได้แก่ ดร.วนิดา จันทรมณี ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพิจิตร เขต 1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อศึกษาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ

2. แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับการบริหารแบบ
ร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัย
ราชภัฏกำแพงเพชร ในการทำหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ ในการให้สัมภาษณ์และดำเนินการเก็บบันทึก
ข้อมูล

2. ผู้วิจัยประสานผู้เชี่ยวชาญ ในการให้สัมภาษณ์และดำเนินการเก็บบันทึกข้อมูล
เพื่อนัดหมายวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยเข้าดำเนินการสัมภาษณ์และดำเนินการเก็บบันทึกข้อมูลตามวัน เวลา
ที่นัดหมาย

4. ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์และดำเนินการเก็บบันทึกข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์
มีโครงสร้าง (Structured Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และ
เขียนเป็นความเรียง (Essay)

**1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ
สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)**

แหล่งข้อมูล

การศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติ

สถานศึกษาต้นแบบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เป็นสถานศึกษาต้นแบบการประกันคุณภาพระดับห้องเรียนของโครงการบูรณาการความร่วมมือเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการบริหารจัดการคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อประกันคุณภาพของสถานศึกษา ตามประกาศ สพฐ. เป็นสถานศึกษาพระราชทานระดับประถมศึกษาและเป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลยอดเยี่ยม IQA AWARD จำนวน 3 สถานศึกษา โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ดังนี้

1. โรงเรียนบ้านโป่งปะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2
2. โรงเรียนวัดพระนอนหนองผึ่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 4
3. โรงเรียนสาธิตวัดพระบรมธาตุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1

โดยเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ ซึ่งมีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบบันทึกข้อมูลและแบบสัมภาษณ์ มีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1. แบบบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2. แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในการทำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษา ในการให้ข้อมูลและดำเนินการเก็บบันทึกข้อมูล

2. ผู้วิจัยประสานผู้บริหารสถานศึกษา ในการให้ข้อมูลและดำเนินการเก็บบันทึกข้อมูล เพื่อนัดหมายวัน เวลา ในการให้ข้อมูลและดำเนินการเก็บบันทึกข้อมูล
3. ผู้วิจัยเข้าดำเนินการเก็บบันทึกข้อมูล ตามวัน เวลา ที่นัดหมาย
4. ผู้วิจัยเข้าดำเนินการเก็บบันทึกข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง

(Structured Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และเขียนเป็นความเรียง (Essay)

1.3 การศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การแบ่งภูมิภาคของประเทศไทยคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558) ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4,449 คน ข้าราชการครู จำนวน 45,683 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 50,132 คน จาก 5,659 ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร จำนวน 381 คน แยกแต่ละกลุ่มและรวมทั้งหมด โดยการเปิดตารางการสุ่ม

กลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จำนวน 381 คน

2.2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจังหวัดตามสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ซึ่งประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร

2.2.2 ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากให้ได้จำนวนครบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 381 คน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเขตจังหวัด

ที่	สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ	ประชากร (N)			กลุ่มตัวอย่าง (n)		
		จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ข้าราชการ การครู	รวม	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ข้าราชการ การครู	รวม
1	จังหวัดเชียงใหม่	601	6,832	7,433	5	52	56
2	จังหวัดลำพูน	120	1,239	1,359	1	9	10
3	จังหวัดลำปาง	189	1,899	2,088	1	14	16
4	จังหวัดแม่ฮ่องสอน	241	2,116	2,357	2	16	18
5	จังหวัดเชียงราย	495	5,286	5,781	4	40	44
6	จังหวัดพะเยา	167	1,509	1,676	1	11	13
7	จังหวัดแพร่	151	1,367	1,518	1	10	12
8	จังหวัดน่าน	240	2,086	2,326	2	16	18
9	จังหวัดพิษณุโลก	363	3,386	3,749	3	26	28
10	จังหวัดตาก	209	3,007	3,216	2	23	24
11	จังหวัดเพชรบูรณ์	341	3,621	3,962	3	28	30
12	จังหวัดสุโขทัย	184	2,174	2,358	1	17	18
13	จังหวัดอุตรดิตถ์	165	1,555	1,720	1	12	13
14	จังหวัดนครสวรรค์	403	3,241	3,644	3	25	28
15	จังหวัดอุทัยธานี	149	1,437	1,586	1	11	12
16	จังหวัดกำแพงเพชร	255	2,925	3,180	2	22	24
17	และจังหวัดพิจิตร	176	2,003	2,179	1	15	17
รวม		4,449	45,683	50,132	34	347	381

ที่มา : (สำนักนโยบายและแผน, 2566)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหาร
แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษาการวิเคราะห์

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและการศึกษาจากสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ได้องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน หรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 7) ด้านติดตามและประเมินผล มาสู่การสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยแบบสอบถามประกอบไปด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Multiple Response)

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือโดยมีดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามโดยให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อประธานและกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์
4. ปรับปรุงแบบสอบถาม ตามข้อเสนอแนะของประธานและกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของประธานและกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องของสำนวนภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ปจรรย์ ผลประเสริฐ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤษภูมิพล พฤษภูมิกุล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

5.3 ดร.รมย์ พะโยม อดีตศึกษาธิการจังหวัดกำแพงเพชร

5.4 ดร.ขวัญชนก แสงท่งนัง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

5.5 ดร.มีชัย พลทองมาก ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่า IOC แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00

6. หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยได้นำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีค่าความเชื่อมั่น 0.984 ซึ่งเข้าใกล้ 1 มาก แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อถือได้

7. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยแนบซองเปล่าติดแสตมป์ จ่าหน้าซองจากผู้วิจัยไปถึงสถานศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง และส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์
3. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน
4. ดำเนินการติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้กลับคืนมา โดยติดต่อไปทางสถานศึกษา แต่ละแห่งทางเบอร์โทรศัพท์ ได้แบบสอบถามคืน จำนวน 381 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
5. ตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้องของการตอบแบบสอบถาม เพื่อเตรียมนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
2. แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
3. แบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Multiple Response) หาค่าความถี่และร้อยละ

เกณฑ์ในการแปลความหมายสภาพเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้กำหนดระดับคะแนนในการแปลความไว้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121) ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพอยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพอยู่ในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพอยู่ในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory Factor Analysis)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การแบ่งภูมิภาคของประเทศไทยคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558) ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน

จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4,449 คน ข้าราชการครู จำนวน 45,683 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 50,132 คน จาก 5,659 คน ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร โดยใช้วิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบตามแนวคิดของ คอมเลย์และลี (Comrey & Lee, 1992) ได้เสนอว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ จำนวน 500 คน เป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ดีมากในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่อยู่ในระดับดีมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยดำเนินการดังนี้

2.1 วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์

องค์ประกอบตามแนวคิดของ คอมเลย์และลี (Comrey & Lee, 1992) ได้เสนอว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ จำนวน 500 คน เป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ดีมากในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่อยู่ในระดับดีมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน

2.2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

โดยการกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นจังหวัดตามสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือ ซึ่งประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร

2.2.2 ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธี

จับสลากให้ได้จำนวนครบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ข้าราชการครู จำนวน 500 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเขตจังหวัด

ที่	สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ	ประชากร (N)			กลุ่มตัวอย่าง (n)		
		จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ข้าราชการ การครู	รวม	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ข้าราชการ การครู	รวม
1	จังหวัดเชียงใหม่	601	6,832	7,433	6	68	74
2	จังหวัดลำพูน	120	1,239	1,359	1	12	14
3	จังหวัดลำปาง	189	1,899	2,088	2	19	21
4	จังหวัดแม่ฮ่องสอน	241	2,116	2,357	2	21	24
5	จังหวัดเชียงราย	495	5,286	5,781	5	53	58
6	จังหวัดพะเยา	167	1,509	1,676	2	15	17
7	จังหวัดแพร่	151	1,367	1,518	1	14	15
8	จังหวัดน่าน	240	2,086	2,326	2	21	23
9	จังหวัดพิษณุโลก	363	3,386	3,749	4	34	37
10	จังหวัดตาก	209	3,007	3,216	2	30	32
11	จังหวัดเพชรบูรณ์	341	3,621	3,962	3	36	40
12	จังหวัดสุโขทัย	184	2,174	2,358	2	22	24
13	จังหวัดอุตรดิตถ์	165	1,555	1,720	2	16	17
14	จังหวัดนครสวรรค์	403	3,241	3,644	4	32	36
15	จังหวัดอุทัยธานี	149	1,437	1,586	1	14	16
16	จังหวัดกำแพงเพชร	255	2,925	3,180	3	29	32
17	และจังหวัดพิจิตร	176	2,003	2,179	2	20	22
รวม		4,449	45,683	50,132	44	456	500

ที่มา : (สำนักนโยบายและแผน, 2566)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จากการศึกษาเอกสาร ประกอบไปด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จำนวน 11 ตัวแปร ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121) ได้แก่

- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบข้อนี้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบข้อนี้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบข้อนี้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบข้อนี้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบข้อนี้ในน้อยที่สุด

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามโดยให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาที่ต้องการศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อประธานและกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์
4. ปรับปรุงแบบสอบถาม ตามข้อเสนอแนะของประธานและกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของประธานและกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องของสำนวนภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย
 - 5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ปจรรย์ ผลประเสริฐ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
 - 5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤษภูมิพล พฤษภูมิกุล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

5.3 ดร.รมย์ พะโยม อดีตศึกษาธิการจังหวัดกำแพงเพชร

5.4 ดร.ขวัญชนก แสงท่ง นักศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

5.5 ดร.มีชัย พลทองมาก ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่า IOC แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00

6. หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนบ้านหนองโพธิ์ อำเภอมือง จังหวัดอุทัยธานี โรงเรียนวัดโพธิ์งาม อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดสุพรรณบุรี โรงเรียนวัดป่าบอนดำ (ระบอบ-ถวิลประชาสรรค์) อำเภอดงมะดะ จังหวัดพัทลุง โรงเรียนวัดลำพระยา (แจ่มชัยวิทยา) อำเภอบางปะหัน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โรงเรียนอนุบาลวังสมบุญ อำเภอวังสมบุญ จังหวัดสระแก้ว โรงเรียนสุพรรณบุรีปัญญานุกูล อำเภอเมืองสุพรรณบุรี โดยได้นำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient's Cronbach) (Cronbach, 1970, p. 161) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป มีค่าความเชื่อมั่น (Alpha) ทั้งฉบับ 0.984 ซึ่งเข้าใกล้ 1 มาก แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อถือได้

7. นำแบบสอบถามไปหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมการวัดแต่ละตัวแปร (Item Total Correlation) ของไวรส์มาและจัวร์ส (Wiersma & Jurs, 1990, pp. 139-147) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ หลังจากนั้นได้คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไปมาเป็นข้อคำถามที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ดังนี้

7.1 เครื่องมือวัดด้านการวิเคราะห์สภาพและบริบท (Analysis) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.882 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.632-0.796

7.2 เครื่องมือวัดด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Planning) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.866 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.435-0.829

7.3 เครื่องมือวัดด้านการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ (Performance) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.906 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.552-0.800

7.4 เครื่องมือวัดด้านการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (Improve) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.798 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.502-0.672

7.5 เครื่องมือวัดด้านการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Evaluation) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.868 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.503-0.840

7.6 เครื่องมือวัดด้านการกำกับ ติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Supervision) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.894 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.500-0.758

7.7 เครื่องมือวัดด้านการตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Recheck) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.919 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.574-0.802

7.8 เครื่องมือวัดด้านการทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Reform) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.946 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.593-0.909

7.9 เครื่องมือวัดด้านการร่วมรับผิดชอบ (Responsibility) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.943 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.689-0.820

7.10 เครื่องมือวัดด้านประโยชน์ต่อส่วนรวม (Rational) มีค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.918 แต่ละข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง 0.597-0.845

8. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยแนบซองเปล่าติดแสตมป์ จ่าหน้าซองจากผู้วิจัยไปถึงสถานศึกษา เพื่อของความอนุเคราะห์ให้ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง และส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์
3. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน
4. ดำเนินการติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้กลับคืนมา โดยติดต่อไปทางสถานศึกษา แต่ละแห่งทางเบอร์โทรศัพท์ ได้แบบสอบถามคืน จำนวน 500 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
5. ตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้องของการตอบแบบสอบถาม เพื่อเตรียมนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และใช้ค่าสถิติต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ส่วนนี้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

เกณฑ์ในการแปลความหมายองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้กำหนดระดับคะแนนในการแปลความไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121)

- คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง เห็นด้วยกับองค์ประกอบระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์หาค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU)

3. การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (r) โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป

4. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ในโมเดล

องค์ประกอบ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โมเดลลิสเรส การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อมูล โดยพิจารณาจาก Bartlett's Test เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์เป็นเอกลักษณ์ (Identity Metric) โดยพิจารณาจากค่า Bartlett's Test of Sphericity และความน่าจะเป็นโดยต้องมีค่ามากๆ ต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Oikin Measures of Sampling Adequacy ต้องมีค่าเข้าใกล้ 1.00 ถ้าค่า KMO มีค่า ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป จะมีความเหมาะสมที่จะนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีเกณฑ์สถิติทดสอบ KMO (Glen, 2016, p. 72) ดังนี้

0.00-0.49 หมายถึง ไม่สามารถยอมรับได้

0.50-0.59 หมายถึง ข้อมูลคุณภาพต่ำ

0.60-0.69 หมายถึง ปานกลาง

0.70-0.79 หมายถึง ค่อนข้างดี

0.80-0.89 หมายถึง เหมาะสม

0.90-1.00 หมายถึง เหมาะสมอย่างมาก

สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity (Bartlett, 1951, pp. 337-344) มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.05

5. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Second Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงและความสอดคล้องของโมเดลซึ่งเป็นโมเดลสมมติฐานทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยใช้โปรแกรม Jamovi การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมการโครงสร้างตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้อง ดังนี้

5.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไคสแควร์มีค่าต่ำมากยิ่งเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

5.2 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05-0.08 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล

เชิงประจักษ์ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าโมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อยและค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.3 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index)

ที่นิยมใช้มี 3 ดัชนี ได้แก่

GFI (Goodness of Fit Index) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้โดยโมเดล

AGFI (Adjusted Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยการปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ

PGFI (Parsimony Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยการปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดล

ค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0-1 ค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับควรมีค่ามากกว่า 0.90 แต่ค่า PGFI ควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ผู้ให้ข้อมูล

การร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีผลงานทางวิชาการด้านการบริหาร การศึกษาและการวิจัย มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ได้แก่

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ปจรรย์ ผลประเสริฐ ประธานสาขาวิชาการจัดการสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1.2 ดร.สุภาพร พงศ์พิญโญภาส อาจารย์ประจำสาขาวิชาการวัดและประเมินผล คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

2. ผู้บริหารการศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ได้แก่

2.1 ดร.รังสรรค์ เกิดศรี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

2.2 ดร.สุภัค พวงขจร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2

3. ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ได้แก่

3.1 ดร.สุชาดา ปุญปัน ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

3.2 ดร.ขวัญชนก แสงท้านิ่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

4. ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน ได้แก่

4.1 ดร.วิภา บานเย็น ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนประชาสามัคคี

4.2 ดร.จรรยา ศรีสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองลานวิทยา

4.3 ดร.ยุทธนา หงส์ไกร ผู้อำนวยการโรงเรียนโค้งไผ่วิทยา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบบันทึก ตารางวิเคราะห์เนื้อหา วัตถุประสงค์การวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยส่งหนังสือและประเด็นในการประชุม

เชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยระบุวัน เวลา และสถานที่ให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ด้วยตนเอง

2. การดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการศึกษาค้นคว้าประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยร่วมกันนำเสนอประเด็น และแสดงความคิดเห็น

2.2 ดำเนินการประชุมปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงและจดบันทึกประเด็นสำคัญ

2.3 ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันจัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยร่วมกันนำเสนอประเด็น และแสดงความคิดเห็น

3. ผู้วิจัยสรุปผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มาทำการถอดเทป และบันทึกอย่างละเอียดพร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) สรุปผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้ร่างรูปแบบและร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อนำไปตรวจสอบต่อไป

2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ในการตรวจสอบร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการโดย

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จำนวน 9 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีคุณสมบัติดังนี้

1. นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีผลงานทางวิชาการด้านการบริหาร การศึกษาและการวิจัย มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. ผู้บริหารการศึกษา เคยหรือปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ได้แก่
 - 2.1 ดร.กิริติ จันทรมณี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
 - 2.2 ดร.รังสรรค์ เกิดศรี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
3. ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ได้แก่
 - 3.1 ดร.ทิพวรรณ สุวรรณ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
 - 3.2 ดร.ละมุล เหล่าทอง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน ได้แก่
 - 4.1 ดร.วรวิทย์ สิทธิโสภณ ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสัมพีนวิทยา
 - 4.2 ดร.มิชัย พลทองมาก ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตฯ
 - 4.3 ดร.ยงค์ เกาโพธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมอสมบัติ

4.4 ดร.กลองทิพย์ เกตุแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงคำมิตรภาพที่ 88 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

1. ร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 2. ร่างคู่มือการใช้ร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 3. ประเด็นการสนทนา ด้านปัจจัย กระบวนการ และผลลัพธ์ ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เกี่ยวกับร่างรูปแบบและร่างคู่มือการใช้ร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 4. แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของร่างรูปแบบและร่างคู่มือการใช้ร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
- การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยระบุวัน เวลา และสถานที่ให้ผู้เข้าร่วมด้วยตนเอง
2. ดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้ร่วมสัมมนาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบและร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้ให้ข้อเสนอแนะ ปรับแก้ไขในรายละเอียดต่างๆ
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมสัมมนาเกี่ยวกับร่างรูปแบบและร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
4. ผู้วิจัยสรุปคิดเห็นของผู้ร่วมสัมมนาเกี่ยวกับร่างรูปแบบและร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ฉบับสมบูรณ์ สำหรับนำเสนอ
ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินคุณภาพในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำ
ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาด้านทามติ (Consensus) และปรับปรุงแก้ไขเป็น
รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และคู่มือการใช้รูปแบบ
การบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public Hearings)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และ
ข้าราชการครูของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 37 คน
ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ในเขตภาคเหนือ จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ศิษยานุศิษย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ในเขตภาคเหนือ จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ในเขตภาคเหนือ จำนวน 21 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ในเขตภาคเหนือ จำนวน 12 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ
เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในการทำหนังสือถึงนักวิชาการการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศิษยานุศิษย์และข้าราชการครู เพื่อขอเชิญเข้าร่วมการประชุมรับฟังความคิดเห็น
2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอเชิญเข้าร่วมประชุมรับฟังความคิดเห็น โดยแนบ 1) รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ 2) แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
3. ผู้วิจัยประสานนักวิชาการการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศิษยานุศิษย์และข้าราชการครู แจกและยืนยันการเข้าร่วมประชุมรับฟังความคิดเห็นอีกครั้งทางโทรศัพท์
4. ดำเนินการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากนักวิชาการการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศิษยานุศิษย์และข้าราชการครู
5. ดำเนินการประชุมรับฟังความคิดเห็น โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำเสนอรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จากนั้นเชิญผู้เข้าร่วมประชุมร่วมแสดงความคิดเห็นและประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
6. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามฯ ที่ได้รับกลับคืนมาจากผู้เข้าร่วมประชุม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ

สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสิน โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

ข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์

1.2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

1.3 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม

1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory Factor Analysis)

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ผลการร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public Hearings)

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันและสะดวกต่อการนำเสนอ ข้อมูลของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

f	แทน	ความถี่
%	แทน	ร้อยละ
N	แทน	ประชากร
n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X^2	แทน	ค่าสถิติไคสแควร์
IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Index of item objective congruence)
df	แทน	จำนวนองศาอิสระ (Degrees of freedom)
RMSEA	แทน	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องของรูปแบบที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
Skewness	แทน	ค่าความเบ้
Kurtosis	แทน	ค่าความโด่ง
NFI	แทน	ค่าดัชนีเชิงเปรียบเทียบ (Normed Fit Index)
TLI	แทน	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Tucker-Lewis index)

SRMR	แทน	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized root mean square residual)
Chi-square	แทน	การวัดความแตกต่างระหว่างความถี่ที่สังเกตได้และความถี่ที่คาดหวัง
a	แทน	องค์ประกอบด้านตระหนักถึงความจำเป็น
b	แทน	องค์ประกอบด้านบริหารจัดการ
c	แทน	องค์ประกอบด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ
d	แทน	องค์ประกอบด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย
e	แทน	องค์ประกอบด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี
fa	แทน	องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม)
fb	แทน	องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง)
fc	แทน	องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ)
fd	แทน	องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ)
fe	แทน	องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้)
g	แทน	องค์ประกอบด้านติดตามและประเมินผล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบ การบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต ภาคเหนือ

ผลการศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหาร แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์การศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร คู่มือและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวพบว่า สารสำคัญที่สามารถนำมาสรุปใช้เป็นองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้มาทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย

องค์ประกอบที่ 2 ด้านบริหารจัดการ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านติดตามและประเมินผล

องค์ประกอบที่ 4 ด้านตระหนักถึงความจำเป็น

องค์ประกอบที่ 5 ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี

องค์ประกอบการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการประนีประนอม

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการหลีกเลี่ยง

องค์ประกอบที่ 8 ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ

องค์ประกอบที่ 9 ด้านการร่วมมือ

องค์ประกอบที่ 10 ด้านการยอมให้

2. ผู้วิจัยนำ 10 องค์ประกอบจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มาร่างเป็นประเด็นเพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อเสนอแนะได้องค์ประกอบเพิ่มเติม 1 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ

องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ 6 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย

องค์ประกอบที่ 2 ด้านบริหารจัดการ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านติดตามและประเมินผล

องค์ประกอบที่ 4 ด้านตระหนักถึงความจำเป็น

องค์ประกอบที่ 5 ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี

องค์ประกอบที่ 6 ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ

องค์ประกอบการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการประนีประนอม

องค์ประกอบที่ 8 ด้านการหลีกเลี่ยง

องค์ประกอบที่ 9 ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ

องค์ประกอบที่ 10 ด้านการร่วมมือ

องค์ประกอบที่ 11 ด้านการยอมให้

1.2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต ภาคเหนือ โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ
สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 แห่ง โดยวิธีการเลือก
แบบเจาะจง (Purposive Selection) ดังนี้

1. สถานศึกษาดำเนินแบบการประกันคุณภาพระดับห้องเรียนของโครงการบูรณาการ
ความร่วมมือเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการบริหารจัดการคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
เพื่อประกันคุณภาพของสถานศึกษา ตามประกาศ สพฐ. จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบ้านโป่งปะ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2
2. สถานศึกษาพระราชทานระดับประถมศึกษา จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ โรงเรียน
วัดพระนอนหนองผึ้ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4
3. เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลยอดเยี่ยม IQA AWARD จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ โรงเรียน
สาธิตวัดพระบรมธาตุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1

จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) นำมาสรุปได้ดังตาราง
ที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลการศึกษาศาสนศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

องค์ประกอบ	วิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ 6 องค์ประกอบ	
องค์ประกอบที่ 1 ด้านประสานและ แสวงหาเครือข่าย	1.1 มีการกำหนดแผน โครงการ กิจกรรม รูปแบบเครือข่ายและ วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจ 1.2 จัดทำแผนประสานงานและพัฒนาเครือข่าย 1.3 จัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่าย 1.4 กำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการประสานงานตามภารกิจอย่างชัดเจน และเหมาะสม 1.5 แสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงาน และจัดการศึกษาของสถานศึกษา 1.6 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรใน สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ 1.7 ให้ความร่วมมือแก่เครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
องค์ประกอบที่ 2 ด้านบริหารจัดการ	2.1 ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีทักษะในการสื่อสารใน การปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล 2.2 กำหนดเป้าหมายการนำระบบดิจิทัลของสถานศึกษามาปฏิบัติให้ ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใด และจะนำมาใช้กับการบริหาร สถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง 2.3 การฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถระบบดิจิทัล อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสามารถใช้ระบบ ดิจิทัลในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาอย่างได้เหมาะสม 2.5 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำ ระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน 2.6 ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำ ความรู้ความสามารถระบบดิจิทัล มาประกอบในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	วิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
องค์ประกอบที่ 3 ด้านติดตามและ ประเมินผล	3.1 ให้ความสำคัญและกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ 3.2 ให้ความสำคัญการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ 3.3 หาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 3.4 หาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 3.5 รายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วนได้เสียให้รับทราบ
องค์ประกอบที่ 4 ด้านตระหนักถึงความ จำเป็น	4.1 มีความเข้าใจและสามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4.2 มีวิสัยทัศน์ในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4.3 มีความสามารถในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง 4.4 ใส่ใจ ให้ความสำคัญ และแสดงออกทางอารมณ์อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4.5 มีวิธีในการแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้อง
องค์ประกอบที่ 5 ด้านธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดี	5.1 ผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา 5.2 ส่งเสริม เปิดโอกาสให้เครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ 5.3 ส่งเสริม ทำให้เครือข่ายของสถานศึกษามีความเชื่อมั่นยอมรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 5.4 ผลักดันในการสร้างความรู้สึกรักอยากเป็นเจ้าของให้กับเครือข่าย 5.5 ยกย่องให้เกียรติเครือข่าย ปฏิบัติต่อเครือข่ายด้วยมาตรฐานเดียวกัน มีความชัดเจนและยุติธรรม อยู่ร่วมกันอย่างสันติ 5.6 สร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	วิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
องค์ประกอบที่ 6 ด้านบทบาทหน้าที่ และภารกิจ	6.1 มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายในการทำงานและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน 6.2 ผู้บริหารทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน 6.3 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงทีเหตุการณ์โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม 6.4 มีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่าย 6.5 สามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6.6 ผู้บริหารปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 6.7 รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย และผสมผสานเพื่อนำไปสู่ทางปฏิบัติได้จริง
องค์ประกอบการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 5 องค์ประกอบ	
องค์ประกอบที่ 7 การประนีประนอม	7.1 ใช้วิธีการแก้ปัญหาคัดความขัดแย้งโดยการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยยึดทางสายกลาง 7.2 รับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย พยายามแยกแยะเพื่อนำมาแก้ปัญหา 7.3 แก้ปัญหาคัดความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย 7.4 ส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทาง ประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่าย 7.5 สื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
องค์ประกอบที่ 8 การหลีกเลี่ยง	8.1 หลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท 8.2 มอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาคัดความขัดแย้ง 8.3 เพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ หลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง 8.4 หลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการขัดผลประโยชน์ในสถานศึกษา 8.5 พยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหามากกว่าจะมีเวลาติดรอบคอบ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	วิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
องค์ประกอบที่ 9 การแข่งขันหรือการ เอาชนะ	9.1 แสดงความต้องการของตนอย่างเด่นชัดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 9.2 ดำเนินการตามวิธีของตนเองจนทำให้งานบรรลุเป้าหมาย 9.3 กำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ก่อนจะขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน 9.4 อ้างภาระเบี่ยง ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน 9.5 ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ
องค์ประกอบที่ 10 การร่วมมือ	10.1 เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นวิธีที่ยอมรับและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 10.2 มีวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา 10.3 สร้างวิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ 10.4 รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่ ประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา 10.5 ส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม 10.6 ใช้หลักสมานฉันท์ในการทำงาน
องค์ประกอบที่ 11 การยอมให้	11.1 เจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน 11.2 รักษาหัวใจเพื่อร่วมงาน 11.3 หาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ 11.4 เสียสละความต้องการของตนเองเพื่อสนองความต้องการของผู้ร่วมงานเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของส่วนรวม 11.5 มีการระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	วิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	1. เพิ่มเติม 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง 2. ปรับองค์ประกอบด้านการบริหารเพื่อลดความขัดแย้งทั้ง 5 องค์ประกอบ ให้เป็นองค์ประกอบย่อยของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง รวมเป็น 7 องค์ประกอบ 3. จัดลำดับองค์ประกอบใหม่ 4. องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ - องค์ประกอบที่ 1 ด้านตระหนักถึงความจำเป็น - องค์ประกอบที่ 2 ด้านบริหารจัดการ - องค์ประกอบที่ 3 ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ - องค์ประกอบที่ 4 ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย - องค์ประกอบที่ 5 ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี - องค์ประกอบที่ 6 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง 6.1 การประนีประนอม 6.2 การหลีกเลี่ยง 6.3 การแข่งขันหรือการเอาชนะ 6.4 การร่วมมือ 6.5 การยอมให้ - องค์ประกอบที่ 7 ด้านติดตามและประเมินผล 5. ควรนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย Plan, Do, Check, Act

จากตารางที่ 5 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อมูลแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการศึกษาสถานศึกษาที่มี

การปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) พบว่าแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือได้องค์ประกอบเพิ่มเติม 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง โดยปรับองค์ประกอบด้านการบริหารเพื่อลดความขัดแย้งทั้ง 5 องค์ประกอบ ให้เป็นองค์ประกอบย่อยของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง และมีการจัดลำดับองค์ประกอบใหม่ ได้ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านตระหนักถึงความจำเป็น

องค์ประกอบที่ 2 ด้านบริหารจัดการ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ

องค์ประกอบที่ 4 ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย

องค์ประกอบที่ 5 ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง

6.1 การประนีประนอม

6.2 การหลีกเลี่ยง

6.3 การแข่งขันหรือการเอาชนะ

6.4 การร่วมมือ

6.5 การยอมให้

องค์ประกอบที่ 7 ด้านติดตามและประเมินผล

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านตระหนักถึงความจำเป็น

1.1 ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจและสามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

1.2 ผู้บริหารแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

1.3 ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเมื่อได้รับข่าวสาร

1.4 ผู้บริหารใส่ใจและให้คุณค่าความสำคัญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

1.5 ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจในความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง

และความสนใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

1.6 ผู้บริหารแสดงออกทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

อย่างเหมาะสม

1.7 ผู้บริหารแสดงออกทางวาจา กิริยา ท่าทาง ได้อย่างเหมาะสม

1.8 ผู้บริหารมีวิธีในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้อง

2. ด้านบริหารจัดการ

- 2.1 ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีทักษะในการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล
 - 2.2 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัล
 - 2.3 ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลให้แก่บุคลากร จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ
 - 2.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัล
 - 2.5 ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหา เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม
 - 2.6 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน
 - 2.7 ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
- ## 3. ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ
- 3.1 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงาน
 - 3.2 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้สารสนเทศในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม
 - 3.3 ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ โดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่
 - 3.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
 - 3.5 ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานความร่วมมือกับทุกฝ่ายของสถานศึกษา
 - 3.6 ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 3.7 ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 3.8 ผู้บริหารปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
 - 3.9 ผู้บริหารสามารถผสมผสานความคิด ความต้องการของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุมีผลและสามารถปฏิบัติได้จริง

4. ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย

- 4.1 ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษา
- 4.2 ผู้บริหารริเริ่มจัดทำแผนประสานงานและพัฒนาเครือข่าย
- 4.3 ผู้บริหารประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน
- 4.4 ผู้บริหารกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการประสานงานตามภารกิจอย่างชัดเจนและเหมาะสม
- 4.5 ผู้บริหารประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- 4.6 ผู้บริหารสร้างเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ
- 4.7 ผู้บริหารกำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
- 4.8 ผู้บริหารให้ความร่วมมือแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 4.9 ผู้บริหารมีการแสวงหาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
5. ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี
 - 5.1 ผู้บริหารผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา
 - 5.2 ผู้บริหารส่งเสริม เปิดโอกาสให้เครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา
 - 5.3 ผู้บริหารส่งเสริมทำให้เครือข่ายของสถานศึกษามีความเชื่อมั่นยอมรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
 - 5.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการกับสถานศึกษา
 - 5.5 ผู้บริหารผลักดันในการสร้างความพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ และมีความรู้สึกอยากเป็นเจ้าของให้กับเครือข่าย
 - 5.6 ผู้บริหารมีการยกย่องให้เกียรติ ชื่นชมการให้ความร่วมมือของเครือข่ายของสถานศึกษา
 - 5.7 ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อสมาชิกเครือข่ายด้วยมาตรฐานเดียวกัน มีความชัดเจนและยุติธรรม

5.8 ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดี ให้ความสำคัญเป็นอิสระ ไม่ก้ำก่ายซึ่งกันและกันต่อ
เครือข่ายของสถานศึกษา

5.9 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติบนความแตกต่างทางสังคม
และวัฒนธรรมของแต่ละเครือข่าย

5.10 ผู้บริหารสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

6. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง

6.1 การประนีประนอม

6.1.1 ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเจรจาไกล่เกลี่ย

6.1.2 ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดทางสายกลาง

6.1.3 ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหา

6.1.4 ผู้บริหารพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาวิธี

ประนีประนอม

6.1.5 ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

6.1.6 ผู้บริหารส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางเมื่อเกิดการเกี่ยงกันในการ

ทำงาน

6.1.7 ผู้บริหารเป็นผู้ประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหา

ลุกลามขึ้น

6.1.8 ผู้บริหารสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจ

ที่ตรงกัน

6.2 การหลีกเลี่ยง

6.2.1 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

6.2.2 ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

6.2.3 ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ

6.2.4 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความ

ขัดแย้งคลี่คลายลง

6.2.5 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการขัดผลประโยชน์ในสถานศึกษา

6.2.6 ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิด

รอบคอบ

6.3 การแข่งขันหรือการเอาชนะ

6.3.1 ผู้บริหารแสดงความต้องการของตนอย่างเด่นชัดในการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมาย

- 6.3.2 ผู้บริหารดำเนินการตามวิธีของตนเองจนทำให้งานบรรลุเป้าหมาย
- 6.3.3 ผู้บริหารกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ก่อนจะขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน
- 6.3.4 ผู้บริหารชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการดำเนินงานของตนสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้
- 6.3.5 ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นของตน
- 6.3.6 ผู้บริหารอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
- 6.3.7 ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ
- 6.4 การร่วมมือ
- 6.4.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
- 6.4.2 ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
- 6.4.3 ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ
- 6.4.4 ผู้บริหารมีวิธีการในการแก้ปัญหาคัดแย้งเป็นที่ยอมรับและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 6.4.5 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหาคัดแย้ง
- 6.4.6 ผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม
- 6.4.7 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม
- 6.4.8 ผู้บริหารใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน
- 6.4.9 ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา
- 6.5 การยอมให้
- 6.5.1 ผู้บริหารเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน
- 6.5.2 ผู้บริหารรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน
- 6.5.3 ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน
- 6.5.4 ผู้บริหารหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- 6.5.5 ผู้บริหารมีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ในการแก้ปัญหา

6.5.6 ผู้บริหารเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อสนองความต้องการของ
ผู้ร่วมงาน

6.5.7 ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

6.5.8 ผู้บริหารยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วน

ใหญ่ของส่วนรวม

7. ด้านติดตามและประเมินผล

7.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามการดำเนินงาน

7.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน

7.3 ผู้บริหารมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

7.4 ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

7.5 ผู้บริหารหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7.6 ผู้บริหารหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ที่กำหนด

7.7 ผู้บริหารรายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วน

ได้เสีย

1.3 ผลการศึกษาศาภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม

ผลการศึกษาศาภาพและปัญหาของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ โดยวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1.3.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากจำนวนผู้ตอบ
แบบสอบถามทั้งหมด 381 คน ได้ผลดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
ชาย	86	22.57
หญิง	295	77.43
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	4	1.05
25-40 ปี	204	53.54
41-60 ปี	173	45.41
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	267	70.08
ปริญญาโท	108	28.35
ปริญญาเอก	7	1.57
4. ประสบการณ์		
ต่ำกว่า 5 ปี	90	23.62
5-10 ปี	103	27.03
10 ปีขึ้นไป	188	49.34
5. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	34	8.92
ข้าราชการครู	347	91.08
6. ขนาดสถานศึกษา		
สถานศึกษาขนาดเล็ก	277	72.70
สถานศึกษาขนาดกลาง	85	22.31
สถานศึกษาขนาดใหญ่	19	4.99
รวม	381	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 381 คน สามารถจำแนกได้ ดังนี้
 ด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มากที่สุดคือเพศหญิง
 จำนวน 295 คน (ร้อยละ 77.43) เพศชาย จำนวน 86 คน (ร้อยละ 22.57)

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือ 25-40 ปี จำนวน 204 คน (ร้อยละ 53.54) รองลงมาอายุระหว่าง 41-60 ปี จำนวน 173 คน (ร้อยละ 45.41) และน้อยที่สุดต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1.05)

ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือปริญญาตรี จำนวน 267 คน (ร้อยละ 70.08) รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน 108 คน (ร้อยละ 28.35) น้อยที่สุดคือปริญญาเอก จำนวนเท่ากัน 7 คน (ร้อยละ 1.57)

ด้านประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 188 คน (ร้อยละ 49.34) รองลงมาคือ 5-10 ปี จำนวน 103 คน (ร้อยละ 27.03) น้อยที่สุดคือต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 90 คน (ร้อยละ 23.62)

ด้านตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือข้าราชการครู จำนวน 347 คน (ร้อยละ 91.08) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 34 คน (ร้อยละ 8.92)

ด้านขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 277 คน (ร้อยละ 72.70) รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 85 คน (ร้อยละ 22.31) น้อยที่สุดคือสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 19 คน (ร้อยละ 4.99)

1.3.2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้ผลดังตารางที่ 7-19

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ในภาพรวม

ด้าน ที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านตระหนักถึงความจำเป็น	4.42	0.65	มาก
2	ด้านบริหารจัดการ	4.43	0.66	มาก
3	ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ	4.36	0.68	มาก
4	ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย	4.35	0.68	มาก
5	ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี	4.17	0.72	มาก
6	ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง	3.62	1.03	ปานกลาง
7	ด้านติดตามและประเมินผล	4.31	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย		4.24	0.73	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.66) รองลงมาคือ ด้านตระหนักถึงความจำเป็น ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.65) และด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านตระหนักถึงความจำเป็น

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจและสามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้	4.41	0.64	มาก
2	ผู้บริหารแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้	4.35	0.67	มาก
3	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเมื่อได้รับข่าวสาร	4.52	0.62	มากที่สุด
4	ผู้บริหารใส่ใจและให้คุณค่าความสำคัญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4.41	0.65	มาก
5	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจในความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความสนใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4.42	0.64	มาก
6	ผู้บริหารแสดงออกทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	4.25	0.68	มาก
7	ผู้บริหารแสดงออกทางวาจา กิริยา ท่าทาง ได้อย่างเหมาะสม	4.50	0.62	มาก
8	ผู้บริหารมีวิธีในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้อง	4.45	0.70	มาก
เฉลี่ยรวม		4.42	0.65	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านตระหนักถึงความจำเป็น โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเมื่อได้รับข่าวสาร ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงออกทางวาจา กิริยา ท่าทาง ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.62) และผู้บริหารมีวิธีในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้อง ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบริหารจัดการ

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีทักษะในการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล	4.43	0.69	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัล	4.38	0.72	มาก
3	ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลให้แก่บุคลากร จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ	4.43	0.66	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัล	4.59	0.59	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหา เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	4.39	0.70	มาก
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน	4.41	0.65	มาก
7	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.40	0.64	มาก
เฉลี่ยรวม		4.43	0.66	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบริหารจัดการ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัล ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.59) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีทักษะในการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล และผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลให้แก่บุคลากร จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงาน	4.39	0.70	มาก
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้สารสนเทศในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.32	0.67	มาก
3	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์โดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่	4.32	0.70	มาก
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน	4.23	0.69	มาก
5	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานความร่วมมือกับทุกฝ่ายของสถานศึกษา	4.25	0.71	มาก
6	ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.46	0.66	มาก
7	ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	0.64	มาก
8	ผู้บริหารปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	4.58	0.63	มากที่สุด
9	ผู้บริหารสามารถผสมผสานความคิด ความต้องการของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุผลและสามารถปฏิบัติได้จริง	4.29	0.70	มาก
เฉลี่ยรวม		4.36	0.68	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.63) รองลงมาคือ

ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.66) และผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษา	4.40	0.69	มาก
2	ผู้บริหารริเริ่มจัดทำแผนประสานงานและพัฒนาเครือข่าย	4.36	0.64	มาก
3	ผู้บริหารประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน	4.33	0.70	มาก
4	ผู้บริหารกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการประสานงานตามภารกิจอย่างชัดเจนและเหมาะสม	4.28	0.69	มาก
5	ผู้บริหารประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4.34	0.65	มาก
6	ผู้บริหารสร้างเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ	4.32	0.65	มาก
7	ผู้บริหารกำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	4.32	0.71	มาก
8	ผู้บริหารให้ความร่วมมือแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.70	มาก
9	ผู้บริหารมีการแสวงหาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	4.43	0.65	มาก
เฉลี่ยรวม		4.35	0.68	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการแสวงหาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.65) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.69) และผู้บริหารริเริ่มจัดทำแผนประสานงานและพัฒนาเครือข่าย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา	4.27	0.69	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริม เปิดโอกาสให้เครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา	4.04	0.75	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมทำให้เครือข่ายของสถานศึกษามีความเชื่อมั่น ยอมรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	4.08	0.74	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการกับสถานศึกษา	4.36	0.69	มาก
5	ผู้บริหารผลักดันในการสร้างความพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ และมีความรู้สึกอยากเป็นเจ้าของให้กับเครือข่าย	4.10	0.74	มาก
6	ผู้บริหารมีการยกย่องให้เกียรติ ชื่นชมการให้ความร่วมมือของเครือข่ายของสถานศึกษา	4.12	0.74	มาก
7	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อสมาชิกเครือข่ายด้วยมาตรฐานเดียวกัน มีความชัดเจนและยุติธรรม	4.09	0.76	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8	ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดี ให้ความเป็นอิสระ ไม่ก้าวก่ายซึ่งกัน และกันต่อเครือข่ายของสถานศึกษา	4.11	0.74	มาก
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติบนความ แตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละเครือข่าย	4.43	0.65	มาก
10	ผู้บริหารสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.07	0.73	มาก
เฉลี่ยรวม		4.17	0.72	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติบนความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละเครือข่าย ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.65) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือในการร่วมคิดร่วมดำเนินการกับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.69) และผู้บริหารผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้งในภาพรวม

ด้านที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	การประนีประนอม	4.14	0.74	มาก
2	การหลีกเลี่ยง	2.69	1.52	ปานกลาง
3	การแข่งขันหรือการเอาชนะ	2.47	1.47	น้อย
4	การร่วมมือ	4.38	0.72	มาก
5	การยอมให้	4.44	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย		3.62	1.03	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 1.03) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การยอมให้ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือ การร่วมมือ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.72) และการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม)

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเจรจาไกล่เกลี่ย	4.12	0.76	มาก
2	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดทางสายกลาง	4.12	0.76	มาก
3	ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมา แก้ปัญหา	4.12	0.76	มาก
4	ผู้บริหารพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาวิธี ประนีประนอม	4.12	0.76	มาก
5	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ ทุกฝ่าย	4.14	0.73	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางเมื่อเกิดการเกี่ยงกัน ในการทำงาน	4.13	0.73	มาก
7	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ ปัญหาลุกลามขึ้น	4.19	0.71	มาก
8	ผู้บริหารสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจ ที่ตรงกัน	4.16	0.74	มาก
เฉลี่ยรวม		4.14	0.74	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม) โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้ประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามขึ้น ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือ ผู้บริหารสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความ

เข้าใจที่ตรงกัน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.74) และผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง)

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	3.29	1.48	ปานกลาง
2	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	2.62	1.47	ปานกลาง
3	ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ	2.68	1.52	ปานกลาง
4	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง	2.56	1.56	ปานกลาง
5	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการขัดผลประโยชน์ในสถานศึกษา	2.54	1.57	ปานกลาง
6	ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดรอบคอบ	2.43	1.53	น้อย
เฉลี่ยรวม		2.69	1.52	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง) โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.69$, S.D. = 1.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 1.48) รองลงมาคือ ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ ($\bar{X} = 2.68$, S.D. = 1.52) และผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X} = 2.62$, S.D. = 1.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ)

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารแสดงความต้องการของตนอย่างเด่นชัดในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	2.37	1.47	น้อย
2	ผู้บริหารดำเนินการตามวิธีของตนเองจนทำให้งานบรรลุเป้าหมาย	2.46	1.48	น้อย
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ก่อนจะขอความคิดเห็น จากผู้ร่วมงาน	2.46	1.50	น้อย
4	ผู้บริหารชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการดำเนินงานของตน สามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้	2.52	1.46	ปานกลาง
5	ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการ ยอมรับความคิดเห็นของตน	2.48	1.42	น้อย
6	ผู้บริหารอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน	2.44	1.49	น้อย
7	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ	2.53	1.49	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม		2.47	1.47	น้อย

จากตารางที่ 16 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ) โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.47$, S.D. = 1.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ ($\bar{X} = 2.53$, S.D. = 1.49) รองลงมาคือ ผู้บริหารชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการดำเนินงานของตนสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้ ($\bar{X} = 2.52$, S.D. = 1.46) และผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นของตน ($\bar{X} = 2.48$, S.D. = 1.42) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ)

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	4.41	0.73	มาก
2	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	4.35	0.72	มาก
3	ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ	4.32	0.72	มาก
4	ผู้บริหารมีวิธีการในการแก้ปัญหความขัดแย้งเป็นที่ยอมรับและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.40	0.71	มาก
5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.37	0.74	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม	4.35	0.75	มาก
7	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม	4.36	0.70	มาก
8	ผู้บริหารใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน	4.45	0.69	มาก
9	ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	4.44	0.70	มาก
เฉลี่ยรวม		4.38	0.72	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ) โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.69) รองลงมาคือ ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.44$,

S.D. = 0.70) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้)

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่ง เจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน	4.40	0.71	มาก
2	ผู้บริหารรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน	4.38	0.75	มาก
3	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน	4.47	0.70	มาก
4	ผู้บริหารหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	4.49	0.69	มาก
5	ผู้บริหารมีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ในการ แก้ปัญหา	4.43	0.71	มาก
6	ผู้บริหารเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อสนองความต้องการ ของผู้ร่วมงาน	4.36	0.76	มาก
7	ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้น	4.48	0.68	มาก
8	ผู้บริหารยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาผลประโยชน์ ส่วนใหญ่ของส่วนรวม	4.49	0.72	มาก
เฉลี่ยรวม		4.44	0.71	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้) โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และผู้บริหารยินยอม

เสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของส่วนรวม ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.68) และผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านติดตามและประเมินผล

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามการดำเนินงาน	4.06	0.77	มาก
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน	4.35	0.70	มาก
3	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	4.50	0.62	มาก
4	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	4.55	0.62	มากที่สุด
5	ผู้บริหารหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	4.37	0.69	มาก
6	ผู้บริหารหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	4.18	0.77	มาก
7	ผู้บริหารรายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วนได้เสีย	4.18	0.75	มาก
เฉลี่ยรวม		4.31	0.70	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านติดตามและประเมินผล โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.62) และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.35$) ตามลำดับ

1.3.3 ผลการศึกษาปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 381 คน ได้ผลดังตารางที่ 20-30

ตารางที่ 20 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านตระหนักถึงความจำเป็น

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	168	44.09
1	ผู้บริหารแสดงออกทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่เหมาะสม	94	24.67
2	ผู้บริหารแสดงออกทางวาจา กิริยา ท่าทาง ไม่เหมาะสม	52	13.65
3	ผู้บริหารแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ไม่เหมาะสมในการรับรู้และเข้าใจถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้น	41	10.76
4	ผู้บริหารขาดเหตุผลและความถูกต้องในการเลือกวิธีแก้ปัญหา	38	9.97
5	ผู้บริหารปฏิบัติตนไม่เหมาะสมเมื่อได้รับข่าวสาร	22	5.77
6	ผู้บริหารไม่เข้าใจในความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความ สนใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	18	4.72
7	ผู้บริหารมีการประเมินที่ไม่ชัดเจนในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	16	4.20
8	ผู้บริหารละเลยการใส่ใจและการให้คุณค่าความสำคัญกับสถานการณ์ที่ เกิดขึ้น	11	2.89

จากตารางที่ 20 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=168, 44.09%) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงออกทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เหมาะสม (f=94, 24.67%) รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงออกทางวาจา กิริยา ท่าทาง ไม่เหมาะสม (f=52, 13.65%) และผู้บริหารแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ไม่เหมาะสมในการรับรู้และเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (f=41, 10.76%) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
 อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบริหารจัดการ

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	213	55.91
1	ผู้บริหารไม่มีทักษะความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และทักษะในการสื่อสาร ในการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลที่ชัดเจน	146	38.32
2	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการแก้ปัญหา เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ของการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล	134	35.17
3	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิด เกี่ยวกับการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน	129	33.86
4	ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลให้แก่บุคลากร จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติไม่ชัดเจน	20	5.25
5	ผู้บริหารไม่มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วย ระบบดิจิทัล	16	4.20
6	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัล	14	3.67
7	ผู้บริหารไม่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่	8	2.10

จากตารางที่ 21 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=213, 55.91%) เมื่อพิจารณาเป็น
 รายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่มีทักษะความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และทักษะในการ
 สื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลที่ชัดเจน (f=146, 38.32%) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่มี
 ความสามารถในการแก้ปัญหา เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล
 (f=134, 35.17%) และผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดเกี่ยวกับ
 การนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน (f=129, 33.86%) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	184	48.29
1	ผู้บริหารขาดความสามารถในการผสมผสานความคิด ความต้องการ ของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุมีผลและสามารถปฏิบัติได้จริง	172	45.14
2	ผู้บริหารไม่สามารถปรับตัว วิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำกับดูแลการ ดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	155	40.68
3	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการประสานงานความร่วมมือกับทุกฝ่าย ของสถานศึกษา	97	25.46
4	ผู้บริหารไม่ได้วางแผนกำหนดเป้าหมายการทำงาน	21	5.51
5	ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล	19	4.99
6	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	18	4.72
7	ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์	14	3.67
8	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	9	2.36
9	ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน สั่งการ และผลักดันให้การตัดสินใจเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง	7	1.84

จากตารางที่ 22 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=184, 48.29%) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารขาดความสามารถในการผสมผสานความคิด ความต้องการ
ของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุมีผลและสามารถปฏิบัติได้จริง (f=172, 45.14%) รองลงมาคือ
ผู้บริหารไม่สามารถปรับตัว วิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (f=155, 40.68%) และผู้บริหารไม่มีความสามารถในการประสานงาน
ความร่วมมือกับทุกฝ่ายของสถานศึกษา (f=97, 25.46%) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	217	56.96
1	ผู้บริหารไม่แสวงหาเครือข่ายเพิ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	139	36.48
2	ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการให้ความร่วมมือแก่เครือข่ายการศึกษา ของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	104	27.30
3	ผู้บริหารไม่การประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำ ข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน	83	21.78
4	ผู้บริหารขาดการริเริ่มจัดทำแผนประสานงานและพัฒนาเครือข่าย	42	11.02
5	ผู้บริหารขาดการประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหา ความร่วมมือความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานและจัด การศึกษาของสถานศึกษา	17	4.46
6	ผู้บริหารไม่กำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	16	4.20
7	ผู้บริหารไม่ประสงค์เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากร ในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ	14	3.67
8	ผู้บริหารกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการประสานงานตามภารกิจ ไม่ชัดเจน	13	3.41
9	ผู้บริหารกำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงาน ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษาไม่เหมาะสม	8	2.10

จากตารางที่ 23 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=217, 56.96%) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่แสวงหาเครือข่ายเพิ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
(f=139, 36.48%) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการให้ความร่วมมือแก่เครือข่าย
การศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (f=104, 27.30%) และ
ผู้บริหารไม่การประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่าย
ร่วมกัน (f=83, 21.78%) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	231	60.63
1	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้เครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา	138	36.22
2	ผู้บริหารไม่สามารถสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอได้	138	36.22
3	ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติต่อสมาชิกเครือข่ายด้วยมาตรฐานเดียวกัน ให้มีความชัดเจนและยุติธรรม	91	23.88
4	ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการกับสถานศึกษา	76	19.95
5	ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจในการยกย่องให้เกียรติ ชื่นชม การให้ความ ร่วมมือของเครือข่ายของสถานศึกษา	14	3.67
6	ผู้บริหารไม่พยายามส่งเสริมให้เครือข่ายของสถานศึกษามีความเชื่อมั่น ยอมรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	12	3.15
7	ผู้บริหารไม่ผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศตนเพื่อ สถานศึกษา	11	2.89
8	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการการสร้าง ความพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ และมีความรู้สึกอยากเป็นเจ้าของให้กับเครือข่าย	10	2.62
9	ผู้บริหารขาดการสร้างทัศนคติที่ดี ไม่ให้เป็นอิสระ ก้าวก้าว ซึ่งกันและกันต่อเครือข่ายของสถานศึกษา	8	2.10
10	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติบนความแตกต่าง ทางสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละเครือข่าย	6	1.57

จากตารางที่ 24 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=231, 60.63%) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้เครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ
ภายในสถานศึกษาและผู้บริหารไม่สามารถสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอได้
(f=138, 36.22%) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติต่อสมาชิกเครือข่ายด้วยมาตรฐานเดียวกัน

ให้มีความชัดเจนและยุติธรรม ($f=91$, 23.88%) และผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการกับสถานศึกษา ($f=76$, 19.95%) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง
(การประนีประนอม)

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	174	45.67
1	ผู้บริหารไม่รับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหา	61	16.01
2	ผู้บริหารไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรม แก่ทุกฝ่าย	44	11.55
3	ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางเมื่อเกิดการเกี่ยงกัน ในการทำงาน	35	9.19
4	ผู้บริหารไม่เป็นผู้ประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหา ลุกลามขึ้น	28	7.35
5	ผู้บริหารขาดความพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาวิธี ประนีประนอม	24	6.30
6	ผู้บริหารไม่สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรภายในสถานศึกษา เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน	21	5.51
7	ผู้บริหารไม่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเจรจาไกล่เกลี่ย	19	4.99
8	ผู้บริหารไม่แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดทางสายกลาง	16	4.20

จากตารางที่ 25 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา ($f=174$, 45.67%) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่รับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหา ($f=61$, 16.01%) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ($f=44$, 11.55%) และผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางเมื่อเกิดการเกี่ยงกันในการทำงาน ($f=35$, 9.19%) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง
(การหลีกเลี่ยง)

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	143	37.53
1	ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิด รอบคอบ	192	50.39
2	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความ ขัดแย้งคลี่คลายลง	187	49.08
3	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	169	44.36
4	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	89	23.36
5	ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ	36	9.45
6	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการขัดผลประโยชน์ในสถานศึกษา	18	4.72

จากตารางที่ 26 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=143, 37.53%) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิด
รอบคอบ (f=192, 50.39%) รองลงมาคือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์
ของความขัดแย้งคลี่คลายลง (f=187, 49.08%) และผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการ
แก้ปัญหาความขัดแย้ง (f=169, 44.36%) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง
(การแข่งขันหรือการเอาชนะ)

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	178	46.72
1	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ	180	47.24
2	ผู้บริหารชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการดำเนินงานของตนสามารถ ทำให้งานประสบความสำเร็จได้	164	43.04
3	ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการยอมรับ ความคิดเห็นของตน	139	36.48
4	ผู้บริหารดำเนินการตามวิธีของตนเองจนทำให้งานบรรลุเป้าหมาย	69	18.11
5	ผู้บริหารอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน	29	7.61
6	ผู้บริหารแสดงความต้องการของตนอย่างเด่นชัดในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย	18	4.72
7	ผู้บริหารกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ก่อนจะขอความคิดเห็น จากผู้ร่วมงาน	14	3.67

จากตารางที่ 27 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=178, 46.72%) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ (f=180,
47.24%) รองลงมาคือ ผู้บริหารชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการดำเนินงานของตนสามารถทำให้งาน
ประสบความสำเร็จได้ (f=164, 43.04%) และผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อ
ให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นของตน (f=139, 36.48%) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง
(การร่วมมือ)

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	168	44.09
1	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ แก้ปัญหา	163	42.78
2	ผู้บริหารไม่สามารถใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา	146	38.32
3	ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญห ความขัดแย้ง	98	25.72
4	ผู้บริหารไม่สามารถใช้วิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่ ยอมรับและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้	47	12.34
5	ผู้บริหารไม่สามารถประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	23	6.04
6	ผู้บริหารไม่สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติตามความคิดเห็น ของตนด้วยความเต็มใจ	21	5.51
7	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษา และการทำงานเป็นทีม	19	4.99
8	ผู้บริหารไม่ใช้หลักสมานฉันท์ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน	19	4.99
9	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการต่อการทำงานเป็นทีม	18	4.72

จากตารางที่ 28 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=168, 44.09%) เมื่อพิจารณาเป็น
รายชื่อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ
แก้ปัญหา (f=163, 42.78%) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่สามารถใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา (f=146, 38.32%) และผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง (f=98, 25.72%) ตามลำดับ

ตารางที่ 29 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
 อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง
 (การยอมให้)

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	143	37.53
1	ผู้บริหารไม่สามารถหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้	203	53.28
2	ผู้บริหารมีการกระทำที่ไม่รักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน	145	38.06
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของผู้ร่วมงาน	92	24.15
4	ผู้บริหารไม่ยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาสภาพประโยชน์ส่วน ใหญ่ของส่วนรวม	85	22.31
5	ผู้บริหารคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง	27	7.09
6	ผู้บริหารไม่มีความโปร่งใส ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	19	4.99
7	ผู้บริหารขาดการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน	18	4.72
8	ผู้บริหารไม่ยอมการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน	13	3.41

จากตารางที่ 29 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=143, 37.53%) เมื่อพิจารณาเป็น
 รายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่สามารถหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
 ได้ (f=203, 53.28%) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกระทำที่ไม่รักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน (f=145,
 38.06%) และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของผู้ร่วมงาน
 (f=92, 24.15%) ตามลำดับ

ตารางที่ 30 แสดงความถี่และร้อยละของปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านติดตามและประเมินผล

ลำดับ ที่	ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความถี่ (f)	ร้อยละ (%)
	ไม่มีปัญหา	256	67.19
1	ผู้บริหารไม่รายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่ายและ ผู้มีส่วนได้เสีย	84	22.05
2	ผู้บริหารไม่หาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	72	18.90
3	ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	55	14.44
4	ผู้บริหารไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	16	4.20
5	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามการดำเนินงาน	16	4.20
6	ผู้บริหารไม่สามารถหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดได้	15	3.94
7	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน	13	3.41

จากตารางที่ 30 พบว่า สถานศึกษาไม่พบปัญหา (f=256, 67.19%) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่รายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่าย
และผู้มีส่วนได้เสีย (f=84, 22.05%) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่หาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการ
ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (f=72, 18.90%) และผู้บริหารขาดการกำกับติดตาม
การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (f=55, 14.44%) ตามลำดับ

**1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory Factor
Analysis)**

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง
สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต
ภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory Factor Analysis) ดังนี้

1.4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปร
ที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และ
ภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์
สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ
การร่วมมือ การยอมให้) 7) ด้านติดตามและประเมินผล ดังตารางที่ 31-41

ตารางที่ 31 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ
ด้านตระหนักถึงความจำเป็น

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจและ สามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้	4.54	0.51	-0.262	-1.703	มากที่สุด
2	ผู้บริหารแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการรับรู้และ เข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้	4.50	0.51	-0.076	-1.769	มาก
3	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เมื่อได้รับข่าวสาร	4.52	0.52	-0.287	-1.423	มากที่สุด
4	ผู้บริหารใส่ใจและให้คุณค่าความสำคัญกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4.52	0.51	-0.180	-1.741	มากที่สุด
5	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจในความ ต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและ ความสนใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4.50	0.50	-0.063	-1.881	มาก
6	ผู้บริหารแสดงออกทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	4.52	0.51	-0.180	-1.741	มากที่สุด

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
7	ผู้บริหารแสดงออกทางวาจา กิริยา ท่าทาง ได้อย่างเหมาะสม	4.53	0.50	-0.176	-1.853	มากที่สุด
8	ผู้บริหารมีวิธีในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้อง	4.55	0.51	-0.303	-1.678	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.52	0.51	-0.191	-1.724	มากที่สุด

จากตารางที่ 31 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของด้านตระหนักถึงความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยตัวแปรที่สังเกตได้อยู่ในช่วง 4.01 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.50 ถึง 0.52 จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้อยู่ระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูลจะค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับมากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ค่าความโด่งมากที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเมื่อได้รับข่าวสาร มีค่าเท่ากับ -1.423 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีวิธีในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้อง มีค่าเท่ากับ -1.678 และผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจและสามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ มีค่าเท่ากับ -1.703 ตามลำดับ

ตารางที่ 32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ
ด้านบริหารจัดการ

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีทักษะในการสื่อสารในการปฏิบัติงาน ด้วยระบบดิจิทัล	4.53	0.50	-0.113	-1.995	มากที่สุด
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวิธีการ ดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัล	4.51	0.51	-0.116	-1.761	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานด้วย ระบบดิจิทัลให้แก่บุคลากร จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ	4.53	0.50	-0.129	-1.991	มากที่สุด
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ ระบบดิจิทัล	4.52	0.50	-0.127	-1.869	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหา เมื่อเกิด สถานการณ์ฉุกเฉินของการปฏิบัติงานด้วย ระบบดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	4.51	0.50	-0.040	-2.006	มากที่สุด
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบ ดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน	4.55	0.50	-0.266	-1.812	มากที่สุด
7	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำ ระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	4.53	0.50	-0.184	-1.850	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.53	0.50	-0.139	-1.898	มากที่สุด

จากตารางที่ 32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปร
ที่สังเกตได้ของด้านบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยตัวแปรที่สังเกตได้ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.50 ถึง 0.51 จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ
จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบ
ของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้อยู่ระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูลจะค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับ

มากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการวิเคราะห์ผล พบว่าค่าความโด่งมากที่สุด คือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัล มีค่าเท่ากับ -1.761 รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน มีค่าเท่ากับ -1.812 และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเท่ากับ -1.850 ตามลำดับ

ตารางที่ 33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงาน	4.67	0.47	-0.706	-1.508	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้สารสนเทศในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.65	0.48	-0.640	-1.597	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์โดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่	4.66	0.48	-0.678	-1.328	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน	4.68	0.47	-0.842	-1.135	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานความร่วมมือกับทุกฝ่ายของสถานศึกษา	4.73	0.45	-1.094	-0.615	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.68	0.47	-0.754	-1.437	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.64	0.48	-0.657	-1.430	มากที่สุด
8	ผู้บริหารปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	4.66	0.48	-0.723	-1.333	มากที่สุด

ตารางที่ 33 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
9	ผู้บริหารสามารถผสมผสานความคิด ความต้องการของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุมีผลและสามารถปฏิบัติได้จริง	4.69	0.46	-0.814	-1.343	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.67	0.47	-0.768	-1.303	มากที่สุด

จากตารางที่ 33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ มีค่าเฉลี่ยตัวแปรที่สังเกตได้ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.50 ถึง 0.51 จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้น้อยกว่า -1 หรือมากกว่า 1 ข้อมูลมีความเบ้มาก อยู่ในคะแนนระดับมากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งส่วนใหญ่ที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ค่าความโด่งมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานความร่วมมือกับทุกฝ่ายของสถานศึกษา มีค่าเท่ากับ -0.615 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน มีค่าเท่ากับ -1.135 และผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์โดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ มีค่าเท่ากับ -1.328 ตามลำดับ

ตารางที่ 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ
ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบเครือข่ายและ วัตถุประสงค์ในการประสานงานให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับการกิจงานจัด การศึกษา	4.57	0.50	-0.284	-1.927	มากที่สุด
2	ผู้บริหารริเริ่มจัดทำแผนประสานงานและ พัฒนาเครือข่าย	4.55	0.50	-0.233	-1.829	มากที่สุด
3	ผู้บริหารประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนา เครือข่ายร่วมกัน	4.57	0.50	-0.349	-1.758	มากที่สุด
4	ผู้บริหารกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบ การประสานงานตามภารกิจอย่างชัดเจน และเหมาะสม	4.57	0.50	-0.340	-1.764	มากที่สุด
5	ผู้บริหารประสานงานกับเครือข่าย การศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความ ช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงาน และจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4.58	0.50	-0.357	-1.752	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสร้างเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูล เครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรใน สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ	4.57	0.50	-0.292	-1.922	มากที่สุด
7	ผู้บริหารกำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	4.56	0.50	-0.282	-1.802	มากที่สุด
8	ผู้บริหารให้ความร่วมมือแก่เครือข่าย การศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.57	0.50	-0.340	-1.764	มากที่สุด

ตารางที่ 34 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
9	ผู้บริหารมีการแสวงหาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	4.59	0.49	-0.367	-1.873	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.57	0.50	-0.316	-1.821	มากที่สุด

จากตารางที่ 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยตัวแปรที่สังเกตได้อยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.49 ถึง 0.50 จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้อยู่ระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูลจะค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ค่าความโด่งมากที่สุด คือ ผู้บริหารประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีค่าเท่ากับ -1.752 รองลงมาคือ ผู้บริหารประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน มีค่าเท่ากับ -1.758 และผู้บริหารกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการประสานงานตามภารกิจอย่างชัดเจนและเหมาะสมและผู้บริหารให้ความร่วมมือแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเท่ากับ -1.764 ตามลำดับ

ตารางที่ 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ
ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา	4.59	0.50	-0.387	-1.883	มากที่สุด
2	ผู้บริหารส่งเสริม เปิดโอกาสให้เครือข่ายมี ส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ภายใน สถานศึกษา	4.57	0.50	-0.324	-1.776	มากที่สุด
3	ผู้บริหารส่งเสริมทำให้เครือข่ายของ สถานศึกษามีความเชื่อมั่นยอมรับค่านิยม และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	4.58	0.50	-0.309	-1.912	มากที่สุด
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความ ร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการกับ สถานศึกษา	4.58	0.50	-0.391	-1.725	มากที่สุด
5	ผู้บริหารผลักดันในการสร้างความพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ และมีความรู้สึก อยากเป็นเจ้าของให้กับเครือข่าย	4.56	0.50	-0.234	-1.953	มากที่สุด
6	ผู้บริหารมีการยกย่องให้เกียรติ ชื่นชม การให้ความร่วมมือของเครือข่ายของ สถานศึกษา	4.57	0.50	-0.292	-1.922	มากที่สุด
7	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อสมาชิกเครือข่าย ด้วยมาตรฐานเดียวกัน มีความชัดเจนและ ยุติธรรม	4.57	0.50	-0.267	-1.936	มากที่สุด
8	ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดี ให้ความเป็น อิสระ ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกันต่อเครือข่าย ของสถานศึกษา	4.57	0.50	-0.387	-1.616	มากที่สุด
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการอยู่ร่วมกัน อย่างสันติบนความแตกต่างทางสังคมและ วัฒนธรรมของแต่ละเครือข่าย	4.59	0.49	-0.384	-1.860	มากที่สุด

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
10	ผู้บริหารสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้น อย่างสม่ำเสมอ	4.59	0.50	-0.408	-1.711	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.58	0.50	-0.338	-1.829	มากที่สุด

จากตารางที่ 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี มีค่าเฉลี่ยตัวแปรที่สังเกตได้อยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.49 ถึง 0.50 จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้อยู่ระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูลจะค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับมากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ค่าความโด่งมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดี ให้ความเป็นอิสระ ไม่ก้ำก่ายซึ่งกันและกันต่อเครือข่ายของสถานศึกษา มีค่าเท่ากับ -1.616 รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเท่ากับ -1.711 และผู้บริหารส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือในการร่วมคิดร่วมดำเนินการกับสถานศึกษา มีค่าเท่ากับ -1.725 ตามลำดับ

ตารางที่ 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ
ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการเจรจาไกล่เกลี่ย	4.58	0.49	-0.325	-1.902	มากที่สุด
2	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดทาง สายกลาง	4.51	0.50	-0.071	-1.880	มากที่สุด
3	ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสอง ฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหา	4.53	0.50	-0.176	-1.853	มากที่สุด
4	ผู้บริหารพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทาง ความคิดเพื่อหาวิธีประนีประนอม	4.53	0.50	-0.160	-1.859	มากที่สุด
5	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิด ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย	4.51	0.51	-0.116	-1.761	มากที่สุด
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่ง ทางเมื่อเกิดการเกี่ยงกันในการทำงาน	4.53	0.50	-0.137	-1.989	มากที่สุด
7	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานให้เกิดความเข้าใจ ทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามขึ้น	4.56	0.50	-0.234	-1.953	มากที่สุด
8	ผู้บริหารสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายใน สถานศึกษาเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน	4.57	0.50	-0.361	-1.637	มากที่สุด
9						
รวมเฉลี่ย		4.54	0.50	-0.198	-1.854	มากที่สุด

จากตารางที่ 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่
สังเกตได้ของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม) มีค่าเฉลี่ยตัวแปร
ที่สังเกตได้อยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.49 ถึง 0.51 จึงจัดได้ว่า
เป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่า
ติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้อยู่ระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูล
จะค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต
พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับ

มากที่สุด จากการวิเคราะห์ผลพบว่า ค่าความโด่งมากที่สุดคือ ผู้บริหารสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายใน
สถานศึกษาเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีค่าเท่ากับ -1.637 รองลงมาคือ ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้ง
เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย มีค่าเท่ากับ -1.761 และผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณี
ทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหา มีค่าเท่ากับ -1.853 ตามลำดับ

ตารางที่ 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ
ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่ การทะเลาะวิวาท	4.55	0.50	-0.194	-1.970	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	4.49	0.52	-0.144	-1.565	มากที่สุด
3	ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่ พอใจ	4.52	0.52	-0.295	-1.418	มากที่สุด
4	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำ ให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง	4.52	0.51	-0.215	-1.628	มากที่สุด
5	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการขัด ผลประโยชน์ในสถานศึกษา	4.50	0.51	-0.100	-1.765	มากที่สุด
6	ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการ แก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดรอบคอบ	4.52	0.51	-0.180	-1.741	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.52	0.51	-0.188	-1.681	มากที่สุด

จากตารางที่ 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่
สังเกตได้ของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง) มีค่าเฉลี่ยตัวแปรที่
สังเกตได้อยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.50 ถึง 0.52 จึงจัดได้ว่า
เป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่า
ติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้อยู่ระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูลจะ
ค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต พบว่า
ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับมากที่สุด

จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ค่าความโด่งมากที่สุดคือ ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ มีค่าเท่ากับ -1.418 รองลงมาคือ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง มีค่าเท่ากับ -1.565 และผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง มีค่าเท่ากับ -1.628 ตามลำดับ

ตารางที่ 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารแสดงความต้องการของตนเองอย่างเด่นชัดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.59	0.50	-0.387	-1.763	มากที่สุด
2	ผู้บริหารดำเนินการตามวิธีของตนเองจนทำให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.59	0.49	-0.367	-1.873	มากที่สุด
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ก่อนจะขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	4.59	0.50	-0.399	-1.718	มากที่สุด
4	ผู้บริหารชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการดำเนินงานของตนสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้	4.59	0.49	-0.359	-1.879	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นของตน	4.56	0.51	-0.320	-1.667	มากที่สุด
6	ผู้บริหารอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน	4.53	0.50	-0.152	-1.862	มากที่สุด
7	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ	4.58	0.49	-0.342	-1.891	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.58	0.50	-0.332	-1.808	มากที่สุด

จากตารางที่ 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ) มีค่าเฉลี่ยตัวแปรที่สังเกตได้อยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.49

ถึง 0.51 จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกตพบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้อยู่ระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูลจะค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกตพบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการวิเคราะห์ผลพบว่า ค่าความโด่งมากที่สุด คือ ผู้บริหารสื่อสารสร้าง ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นของตน มีค่าเท่ากับ -1.667 รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ก่อนจะขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน มีค่าเท่ากับ -1.718 และผู้บริหารแสดงความต้องการของตนอย่างเด่นชัดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเท่ากับ -1.763 ตามลำดับ

ตารางที่ 39 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	4.55	0.50	-0.202	-1.967	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	4.58	0.50	-0.357	-1.752	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสร้างวิสัยใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ	4.58	0.49	-0.325	-1.902	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีวิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นที่ยอมรับและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.52	0.51	-0.180	-1.741	มากที่สุด
5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.57	0.50	-0.275	-1.932	มากที่สุด
6	ผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม	4.56	0.50	-0.291	-1.797	มากที่สุด
7	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม	4.55	0.50	-0.194	-1.970	มากที่สุด

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
8	ผู้บริหารใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน	4.59	0.49	-0.350	-1.885	มากที่สุด
9	ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	4.57	0.50	-0.370	-1.630	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.56	0.50	-0.272	-1.868	มากที่สุด

จากตารางที่ 39 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ) มีค่าเฉลี่ยตัวแปรที่สังเกตได้อยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.49 ถึง 0.51 จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้อยู่ระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูลจะค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ค่าความโด่งมากที่สุด คือ ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา มีค่าเท่ากับ -1.630 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีวิธีการในการแก้ปัญหความขัดแย้งเป็นที่ยอมรับและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีค่าเท่ากับ -1.741 และผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีค่าเท่ากับ -1.752 ตามลำดับ

ตารางที่ 40 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของ
ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้)

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นพ้อง ต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุก ฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน	4.57	0.50	-0.284	-1.927	มากที่สุด
2	ผู้บริหารรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน	4.51	0.50	-0.087	-1.878	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ร่วมกัน	4.54	0.51	-0.254	-1.708	มากที่สุด
4	ผู้บริหารหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ ยอมรับของทุกฝ่าย	4.54	0.50	-0.208	-1.840	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมีความโปร่งใส และสามารถ ตรวจสอบได้ในการแก้ปัญหา	4.51	0.50	-0.056	-2.005	มากที่สุด
6	ผู้บริหารเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน	4.54	0.50	-0.177	-1.977	มากที่สุด
7	ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.61	0.49	-0.435	-1.818	มากที่สุด
8	ผู้บริหารยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อย เพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของ ส่วนรวม	4.57	0.50	-0.349	-1.758	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.55	0.50	-0.231	-1.864	มากที่สุด

จากตารางที่ 40 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปร
ที่สังเกตได้ของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้) มีค่าเฉลี่ยตัวแปร
ที่สังเกตได้อยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.49 ถึง 0.51 จึงจัดได้ว่า
เป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่า
ติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบของข้อมูลจึงเบ้ซ้าย ความเบ้อยู่ระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูลจะ
ค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต พบว่า
ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับมากที่สุด

จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ค่าความโด่งมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีค่าเท่ากับ -1.708 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีค่าเท่ากับ -1.818 และผู้บริหารหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีค่าเท่ากับ -1.840 ตามลำดับ

ตารางที่ 41 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของด้านติดตามและประเมินผล

ลำดับ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามการดำเนินงาน	4.59	0.49	-0.359	-1.879	มากที่สุด
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน	4.50	0.50	-0.063	-1.881	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	4.53	0.50	-0.168	-1.856	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	4.53	0.50	-0.152	-1.862	มากที่สุด
5	ผู้บริหารหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	4.50	0.51	-0.108	-1.763	มากที่สุด
6	ผู้บริหารหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	4.53	0.50	-0.129	-1.991	มากที่สุด
7	ผู้บริหารรายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วนได้เสีย	4.56	0.50	-0.243	-1.949	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.53	0.50	-0.174	-1.883	มากที่สุด

จากตารางที่ 41 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรที่สังเกตได้ของด้านติดตามและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยตัวแปรที่สังเกตได้อยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.49 ถึง 0.51 จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ จากการพิจารณาความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าเข้าใกล้กับ 0 รูปแบบ

ของข้อมูลจึงเบี่ยง ความเบี่ยงระหว่าง -0.5 ถึง 0.5 ข้อมูลจะค่อนข้างสมมาตร อยู่ในคะแนนระดับมากที่สุด จากการพิจารณาความโด่งของตัวแปรสังเกต พบว่า ทุกตัวมีค่าติดลบและมีค่าความโด่งที่น้อยกว่า -1 บ่งชี้ว่าความโด่งแบนต่ำ อยู่ในคะแนนระดับ มากที่สุด จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ค่าความโด่งมากที่สุดคือ ผู้บริหารหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเท่ากับ -1.763 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเท่ากับ -1.856 และผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเท่ากับ -1.862 ตามลำดับ

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างกันในองค์ประกอบที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาคำนวณหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ICC) ขององค์ประกอบ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และใช้ค่าสถิติทดสอบความสัมพันธ์สองค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อให้ทราบถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่างเพื่อที่จะใช้พิจารณาถึงความเหมาะสมของเมตริกที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย AA คือ องค์ประกอบด้านตระหนักถึงความจำเป็น BB คือ องค์ประกอบด้านบริหารจัดการ CC คือ องค์ประกอบด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ DD คือ องค์ประกอบด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย EE คือ องค์ประกอบด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี FF คือ องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (FFa คือ องค์ประกอบ การประนีประนอม FFb คือ องค์ประกอบการหลีกเลี่ยง FFc คือ องค์ประกอบการแข่งขันหรือการเอาชนะ FFd คือ องค์ประกอบความร่วมมือ FFe คือ องค์ประกอบการยอมให้) GG คือ องค์ประกอบ ด้านติดตามและประเมินผล จากการศึกษพบว่าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ ดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันภายในระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	a	b	c	d	e	fa	fb	fc	fd	fe	g
a	1										
b	.959***	1									
c	.715***	.687***	1								
d	.818***	.803***	.696***	1							
e	.750***	.743***	.621***	.939***	1						
fa	.946***	.925***	.664***	.827***	.759***	1					
fb	.908***	.930***	.664***	.753***	.710***	.869***	1				
fc	.738***	.793***	.565***	.840***	.879***	.761***	.819***	1			
fd	.846***	.826***	.518***	.762***	.730***	.828***	.786***	.764***	1		
fe	.883***	.849***	.601***	.772***	.720***	.864***	.844***	.761***	.819***	1	
g	.918***	.955***	.655***	.797***	.740***	.950***	.917***	.799***	.802***	.810***	1

หมายเหตุ *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 42 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันภายในระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างกันขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างกันขององค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดเท่ากับ 0.959 คือ ด้านตระหนักถึงความจำเป็นกับด้านการบริหารจัดการ รองลงมาคือด้านการบริหารจัดการกับด้านติดตามและประเมินผล มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.955 และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม) กับด้านติดตามและประเมินผล มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.950 ตามลำดับ

ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจกับด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.518 รองลงมาคือด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจกับด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือ

การเอาชนะ) มีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.565 และด้านบทบาทหน้าที่และการกิจกับด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้) มีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.601 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างกันขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่าค่า สรรพสหสัมพันธ์สัมพันธ์ภายในระหว่างกันขององค์ประกอบ จากทั้งหมด 88 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

1.4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยันของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของตัวแปรองค์ประกอบของตัวแปรแฝงทั้ง 7 องค์ประกอบ 88 ตัวแปร สังเกตได้โดยวิเคราะห์ทีละองค์ประกอบในแบบจำลองการวัดทั้ง 7 แบบ จำลองว่าเป็นองค์ประกอบที่แท้จริง ตามทฤษฎีและแนวคิดด้วยโปรแกรม Jamovi ประกอบด้วย 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และการกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 7) ด้านติดตามและประเมินผล

การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความกลมกลืนของ โมเดล และกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์โมเดล ด้วยโปรแกรม Jamovi เพื่อหาค่าน้ำหนัก ตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ และทำการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล การวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index-GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI)

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันมีความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือมีค่าใกล้เคียงศูนย์เท่าไร แสดงว่า

ข้อมูลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือพิจารณาค่า CMIN/DF ควรมีค่าน้อยกว่า 3.00 (Arbuckle & Wothke, 1999)

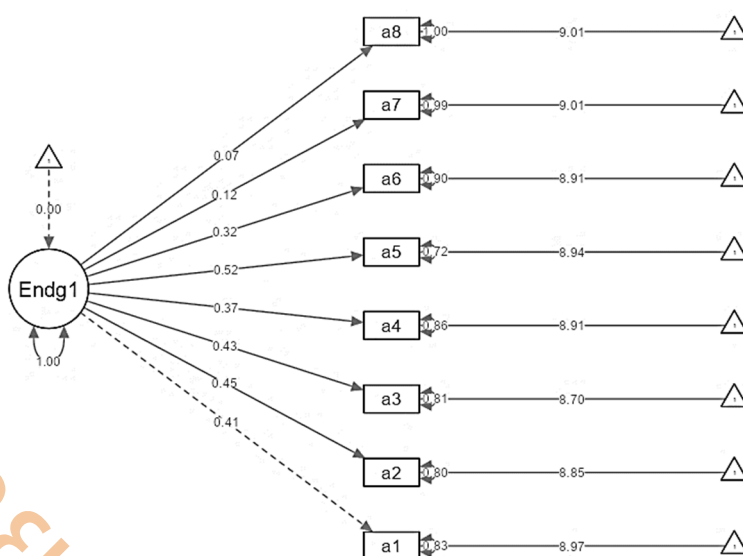
2. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เป็นอัตราส่วนผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อน และโมเดลหลังจากการปรับโมเดลกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล GFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าที่มากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Arbuckle, 1995, p. 529; Bollen, 1989, p. 270)

3. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว เป็นการนำค่า GFI มาปรับแก้ และ คำนึงถึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง ค่านี้เช่นเดียวกับ GFI สำหรับค่า GFI และ AGFI มีค่า เท่ากับหรือเข้าใกล้ 1 ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 2005)

4. ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square of Error Approximation : RMSEA) เป็นดัชนีที่พิจารณาเศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนเป็นผลต่างระหว่างความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่างกับความแปรปรวนตามโมเดล ถ้าเศษเหลือต่ำแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินคือ ถ้า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมมาก ถ้ามากกว่า 0.05-0.08 แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม (Bassellier, Benbasat, & Reich, 2003; Kline, 2005)

ตารางที่ 43 แสดงค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเกณฑ์การพิจารณาตัดสินใจ

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ที่มา
1. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square: X^2/df)	มีค่าต่ำกว่า 3.00	Bollen (1989)
2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)	มีค่ามากกว่า 0.90	Diamantopoulos & Siguaw (2000) Schumacker & Lomax (2010)
3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	มีค่ามากกว่า 0.90	Diamantopoulos & Siguaw (2000) Kelloway (2015)
4. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	มีค่ามากกว่า 0.95	Steiger (2007) Kelloway (2015) Schumacker & Lomax (2010)
5. ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR)	มีค่าต่ำกว่า 0.05	Diamantopoulos & Siguaw (2000) Steiger (2007) Schumacker & Lomax (2010)
6. ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อน โดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	มีค่าต่ำกว่า 0.05	Diamantopoulos & Siguaw (2000) Steiger (2007) Schumacker & Lomax (2010)
7. ค่าดัชนีเชิงเปรียบเทียบ (Normed Fit Index: NFI)	มีค่ามากกว่า 0.90	Diamantopoulos & Siguaw (2000)



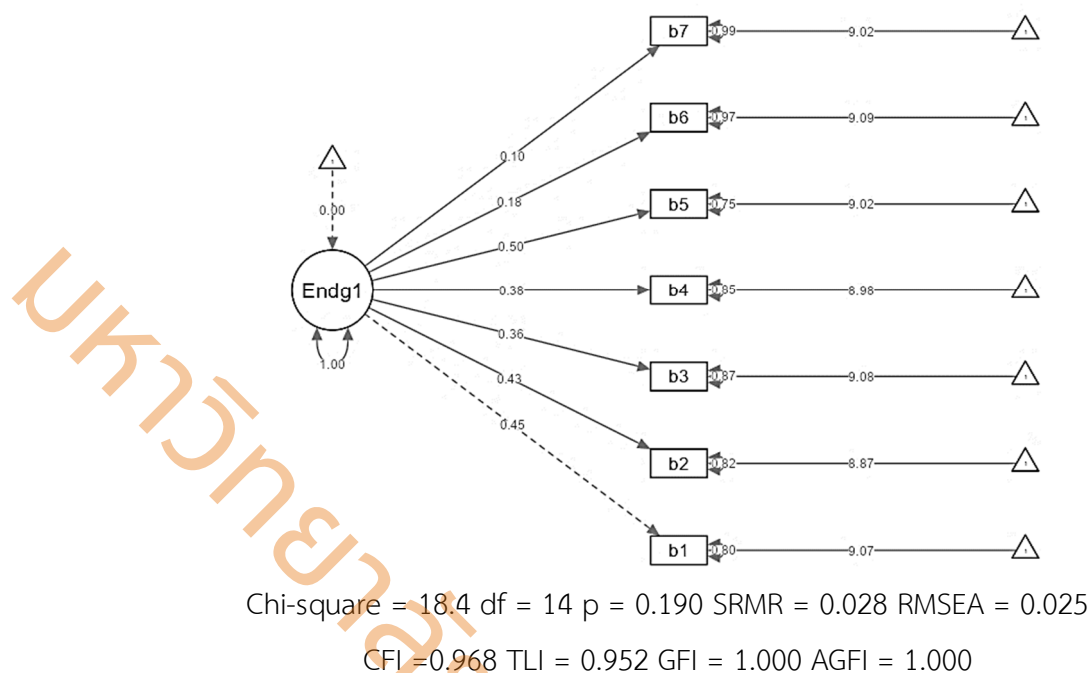
Chi-square = 27.2 df = 20 p = 0.130 SRMR = 0.030 RMSEA = 0.027

CFI = 0.960 TLI = 0.944 GFI = 1.000 AGFI = 1.000

ภาพที่ 11 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านตระหนักถึงความจำเป็น โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 27.2 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 20 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.130 ซึ่งพบว่าไม่นัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความพิถีพิถันเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.960 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.027 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า X^2/df มีค่าเท่ากับ 1.36 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

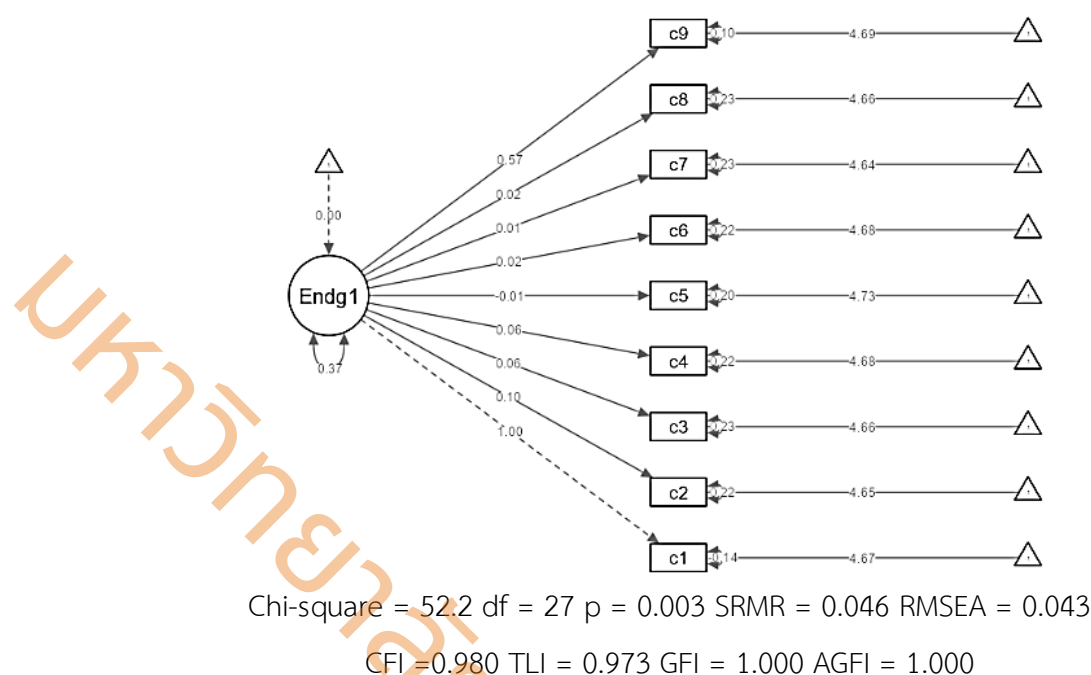
จากภาพที่ 11 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านของตัวแปรด้านตระหนักถึงความจำเป็น พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจในความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความสนใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.52 รองลงมาคือผู้บริหารแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.45 และผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเมื่อได้รับข่าวสาร มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.43 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านตระหนักถึงความจำเป็น จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 8 ด้าน ของตัวแปรแฝงได้จริง



ภาพที่ 12 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านบริหารจัดการ
โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 18.4 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 14 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.190 ซึ่งพบว่าไม่นัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความพิถีพิถันเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.968 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.025 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า X^2/df มีค่าเท่ากับ 1.31 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของตัวแปรด้านบริหารจัดการพบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารสามารถแก้ปัญหา เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.50 รองลงมาคือผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีทักษะในการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.45 และผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัล มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.43 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านบริหารจัดการ จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 7 ด้าน ของตัวแปรแฝงได้จริง

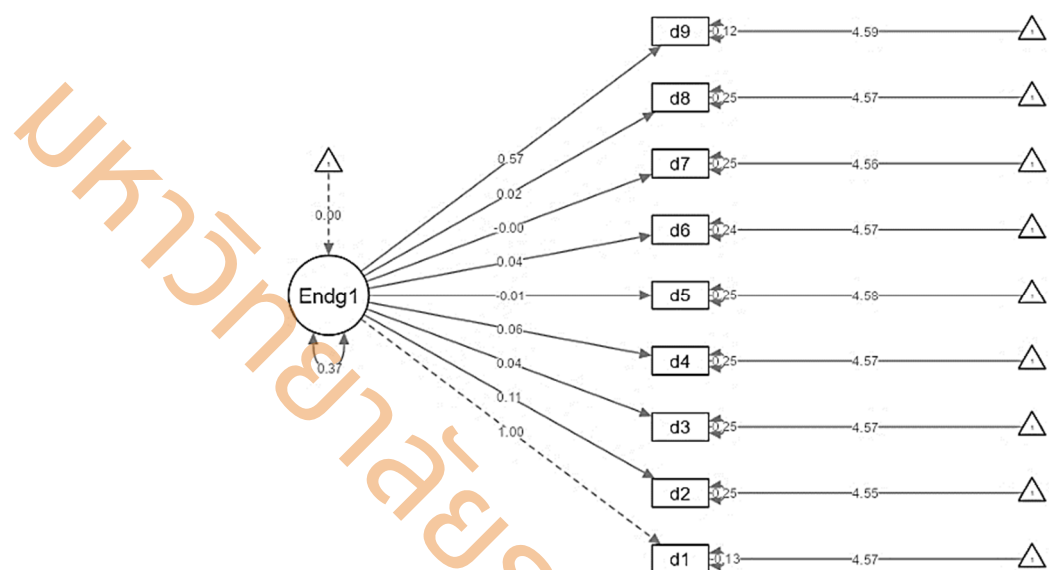


ภาพที่ 13 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 52.2 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 27 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.003 ซึ่งพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความพิถีพิถันเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.980 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.043 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.93 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 9 ด้านของตัวแปรด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1.00 รองลงมาคือผู้บริหารสามารถผสมผสานความคิด ความต้องการของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุมีผลและสามารถปฏิบัติได้จริง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.57 และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้สารสนเทศในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.10 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ จึงมีความ

เหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 9 ด้าน ของตัวแปรแฝง ได้จริง



Chi-square = 63.7 df = 27 p = <0.001 SRMR = 0.048 RMSEA = 0.052

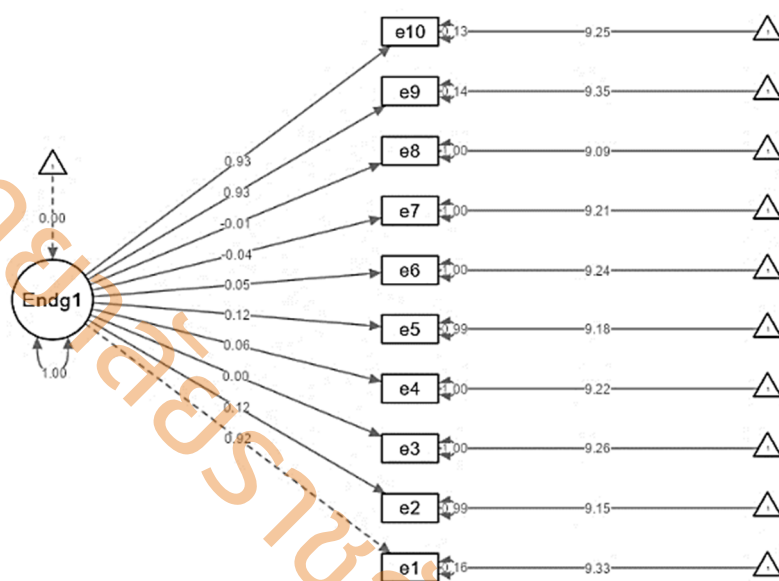
CFI = 0.950 TLI = 0.933 GFI = 1.000 AGFI = 1.000

ภาพที่ 14 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านประสานและแสวงหา
เครือข่าย โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 63.7 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 27 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ < .001 ซึ่งพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความพิถีพิถันเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.950 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.052 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 2.35 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 9 ด้านของตัวแปรด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1.00 รองลงมาคือผู้บริหารมีการแสวงหาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.57

และผู้บริหารริเริ่มจัดทำแผนประสานงานและพัฒนาเครือข่าย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.11 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 9 ด้านของตัวแปรแฝงได้จริง



Chi-square = 65.9 df = 35 p = 0.001 SRMR = 0.041 RMSEA = 0.042

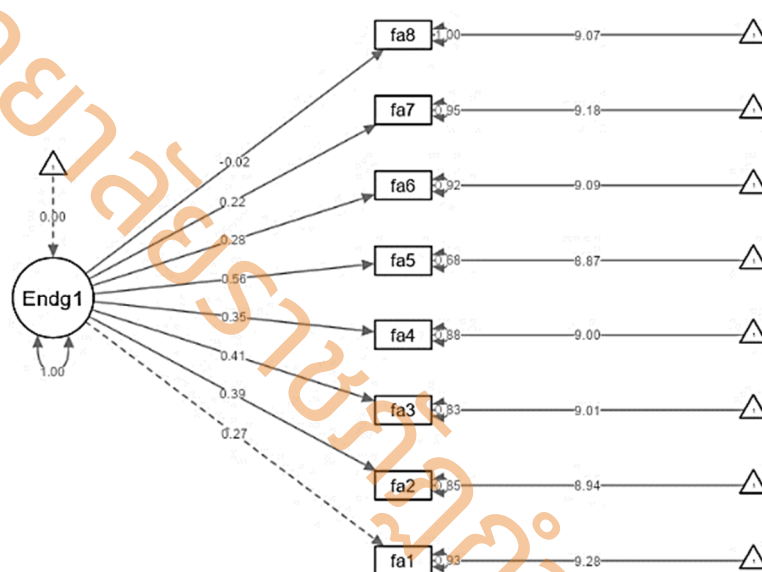
CFI = 0.979 TLI = 0.973 GFI = 1.000 AGFI = 1.000

ภาพที่ 15 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 65.9 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 35 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.001 ซึ่งพบว่ามีความสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความพิถีพิถันเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.042 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า X^2/df มีค่าเท่ากับ 1.88 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 15 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 10 ด้านของตัวแปรด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารให้ความสำคัญในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติบนความ

แตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละเครือข่ายและผู้บริหารสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้น อย่างสม่ำเสมอ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.93 รองลงมาคือผู้บริหารผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.92 และผู้บริหารผลักดันในการสร้างความพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ และมีความรู้สึกอยากเป็นเจ้าของให้กับเครือข่าย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.12 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 10 ด้าน ของตัวแปรแฝงได้จริง



Chi-square = 28.6 df = 20 p = 0.095 SRMR = 0.031 RMSEA = 0.029

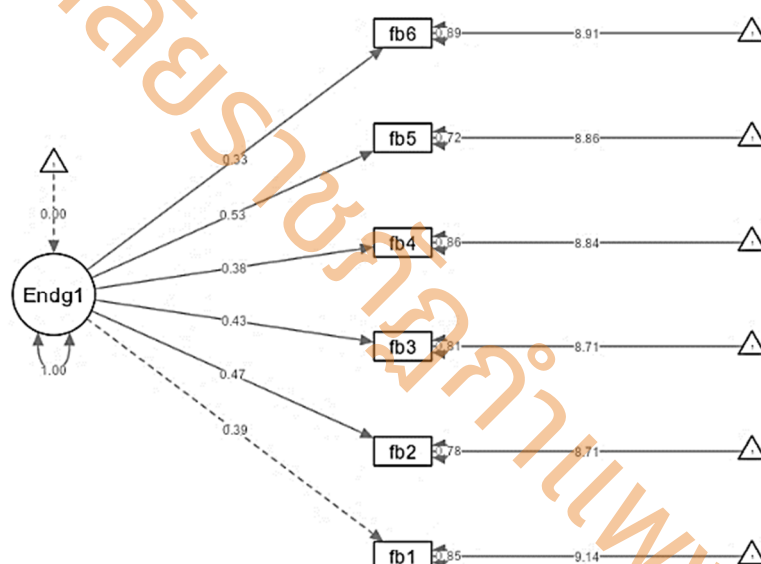
CFI = 0.938 TLI = 0.914 GFI = 1.000 AGFI = 1.000

ภาพที่ 16 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 28.6 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 20 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.095 ซึ่งพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความพิถีพิถันเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.938 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.029 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.43

มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 16 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านของตัวแปรด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม) พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.56 รองลงมาคือผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.41 และผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดทางสายกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.39 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม) จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 8 ด้าน ของตัวแปรแฝงได้จริง



Chi-square = 12.3 df = 9 p = 0.194 SRMR = 0.024 RMSEA = 0.027

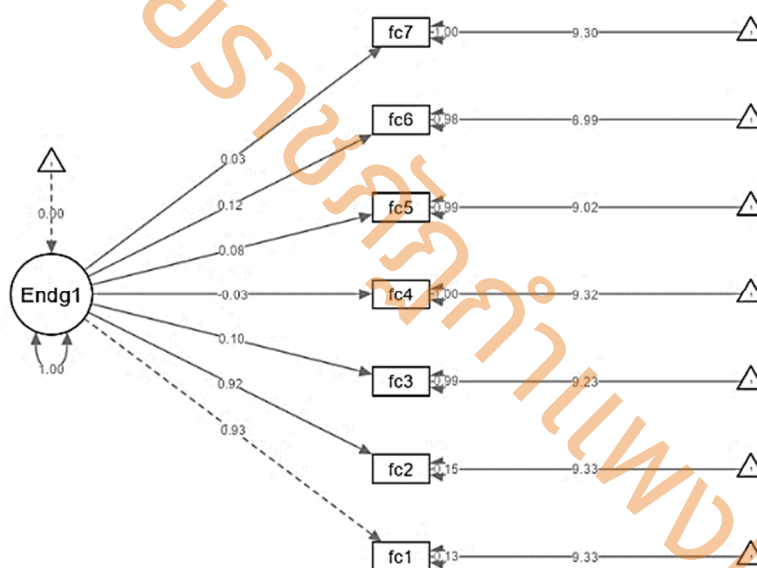
CFI = 0.981 TLI = 0.969 GFI = 0.999 AGFI = 0.999

ภาพที่ 17 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 12.3 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 9 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.194 ซึ่งพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความฟิตเชิงเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.981 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณ

ค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.027 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า X^2/df มีค่าเท่ากับ 1.37 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 17 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านของตัวแปรด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง) พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการขัดผลประโยชน์ในสถานศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.53 รองลงมาคือผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.47 และผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.43 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง) จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 6 ด้าน ของตัวแปรแฝงได้จริง



Chi-square = 29.6 df = 14 p = 0.009 SRMR = 0.040 RMSEA = 0.047

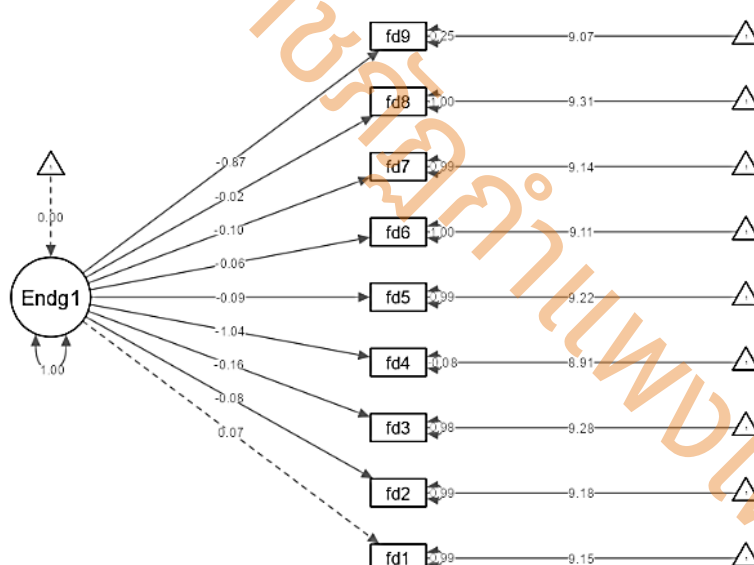
CFI = 0.978 TLI = 0.966 GFI = 1.000 AGFI = 1.000

ภาพที่ 18 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 29.6 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 14 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.009 ซึ่งพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความฟิตเชิงเปรียบเทียบ

(CFI) มีค่าเท่ากับ 0.978 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.047 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 2.11 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 18 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของตัวแปรด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ) พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารแสดงความต้องการของตนอย่างเด่นชัดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.93 รองลงมาคือ ผู้บริหารดำเนินการตามวิธีของตนเองจนทำให้งานบรรลุเป้าหมาย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.92 และผู้บริหารอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.12 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ) จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 7 ด้าน ของตัวแปรแฝงได้จริง



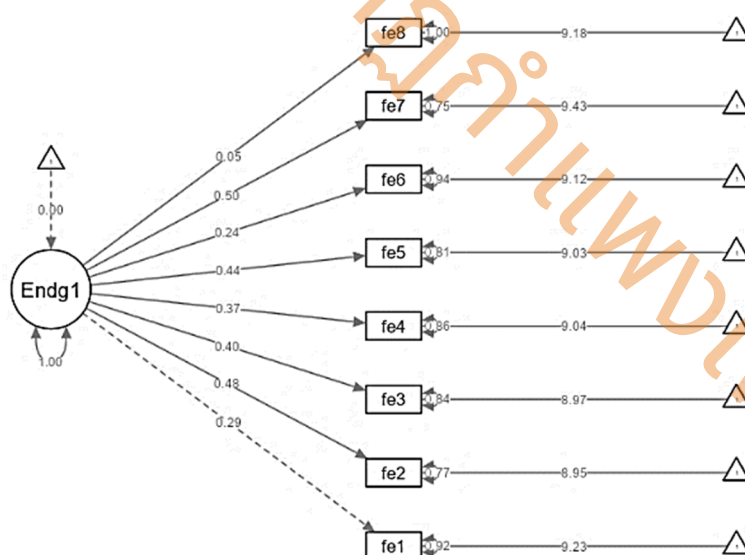
Chi-square = 56.0 df = 27 p = < .001 SRMR = 0.043 RMSEA = 0.046

CFI = 0.967 TLI = 0.956 GFI = 1.000 AGFI = 1.000

ภาพที่ 19 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 56.0 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 27 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ $< .001$ ซึ่งพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความพิถีพิถันเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.967 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.046 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า X^2/df มีค่าเท่ากับ 2.07 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 19 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 9 ด้านของตัวแปรด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ) พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.07 รองลงมาคือผู้บริหารใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน มีค่าน้ำหนักเท่ากับ -0.02 และผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ -0.06 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ) จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 9 ด้าน ของตัวแปรแฝงได้จริง



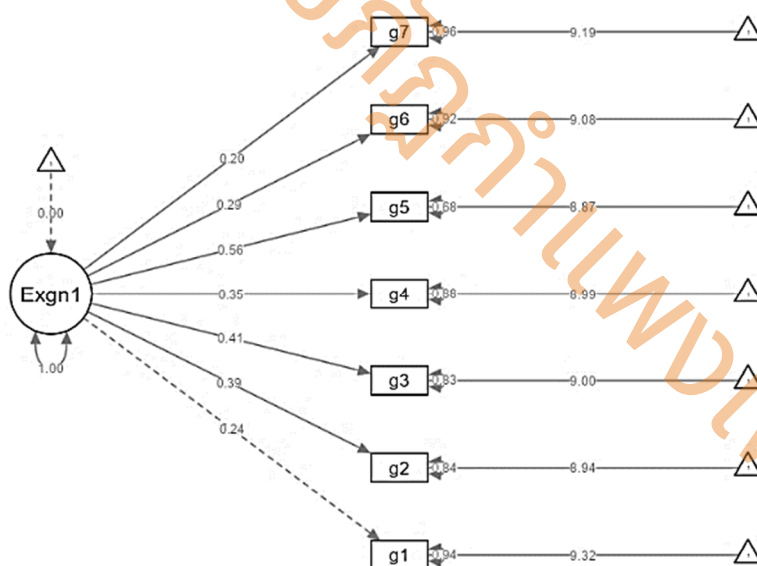
Chi-square = 31.5 df = 20 p = 0.049 SRMR = 0.032 RMSEA = 0.034

CFI = 0.939 TLI = 0.915 GFI = 1.000 AGFI = 1.000

ภาพที่ 20 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้) โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 31.5 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 20 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.049 ซึ่งพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความพิถีพิถันเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.939 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.034 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า X^2/df มีค่าเท่ากับ 1.57 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 20 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านของตัวแปรด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้) พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.50 รองลงมาคือผู้บริหารรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.48 และผู้บริหารมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ในการแก้ปัญหา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.44 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้) จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 8 ด้าน ของตัวแปรแฝงได้จริง



Chi-square = 20.7 df = 14 p = 0.111 SRMR = 0.030 RMSEA = 0.031

CFI = 0.951 TLI = 0.926 GFI = 1.000 AGFI = 1.000

ภาพที่ 21 แสดงแบบจำลองว่าเป็นองค์ประกอบตามทฤษฎีแนวคิดของด้านติดตามและประเมินผล โดยวิเคราะห์โปรแกรม Jamovi

ผลการประเมินโมเดลพบว่าค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 20.7 จำนวนองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 14 และค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.111 ซึ่งพบว่าไม่นัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความพิถีพิถันเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.951 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 ดัชนีหาค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.031 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และค่า X^2/df มีค่าเท่ากับ 1.48 มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถสรุปได้ว่าโมเดลเชิงทฤษฎีฟิตหรือสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 21 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของตัวแปรด้านติดตามและประเมินผล พบว่า ค่าสูงสุดคือผู้บริหารหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.56 รองลงมาคือผู้บริหารมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.41 และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.39 ตามลำดับ ดังนั้นแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านติดตามและประเมินผล จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวัดตัวแปรสังเกตทั้ง 7 ด้าน ของตัวแปรแฝงได้จริง

ตารางที่ 44 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

องค์ประกอบ	χ^2	df	p	SRMR	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
1. ด้านตระหนักถึงความจำเป็น	27.2	20	0.130	0.030	0.027	0.960	0.944	1.000	1.000
2. ด้านบริหารจัดการ	18.4	14	0.190	0.028	0.025	0.968	0.952	1.000	1.000
3. ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ	52.2	27	0.003	0.046	0.043	0.980	0.973	1.000	1.000
4. ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย	63.7	27	< .001	0.048	0.052	0.950	0.933	1.000	1.000
5. ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี	65.9	35	0.001	0.041	0.042	0.979	0.973	1.000	1.000
6. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง									
6.1 การประนีประนอม	28.6	20	0.095	0.031	0.029	0.938	0.914	1.000	1.000
6.2 การหลีกเลี่ยง	12.3	9	0.194	0.024	0.027	0.981	0.969	0.999	0.999
6.3 การแข่งขันหรือการเอาชนะ	29.6	14	0.009	0.040	0.047	0.978	0.966	1.000	1.000
6.4 การร่วมมือ	56.0	27	< .001	0.043	0.046	0.967	0.956	1.000	1.000
6.5 การยอมให้	31.5	20	0.049	0.032	0.034	0.939	0.915	1.000	1.000
7. ด้านติดตามและประเมินผล	20.7	14	0.111	0.030	0.031	0.951	0.926	1.000	1.000

จากตารางที่ 44 พบว่า ทุกโมเดลมีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์ ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ มีค่าต่ำกว่า 3.00 (Arbuckle & Wothke, 1999) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95 อยู่ในเกณฑ์ดีมาก (Schumacker & Lomax, 2010) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่ามากกว่า 0.90 (Arbuckle, 1995) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 (Kelloway, 2015) และส่วนค่าดัชนี RMSEA มีอยู่ระหว่าง 0.02-0.06

ตอนที่ 2 ผลการร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2.1 ผลการร่างรูปแบบและร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

การร่างรูปแบบและร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จากผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน ได้วิพากษ์ความเหมาะสมค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ตลอดจนความเหมาะสมของภาพรวมของรูปแบบฉบับร่าง มีความคิดเห็นให้เพิ่มเติมองค์ประกอบและเงื่อนไขในบางองค์ประกอบ และจัดลำดับองค์ประกอบใหม่ จาก 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 7) ด้านติดตามและประเมินผล เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

1. การประนีประนอม
2. การหลีกเลี่ยง
3. การแข่งขันหรือการเอาชนะ
4. การร่วมมือ
5. การยอมให้

องค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ

องค์ประกอบที่ 4 การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล

ตารางที่ 45 แสดงผลสรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
 อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

องค์ประกอบ โดยการ สังเคราะห์เอกสาร	องค์ประกอบโดยการ สังเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์	องค์ประกอบแนวทาง โดยการศึกษาสถานศึกษา ที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)	องค์ประกอบการร่าง รูปแบบโดยการประชุม เชิงปฏิบัติการ (Workshop)
1. ด้านประสานและ แสวงหาเครือข่าย	1. ด้านประสานและ แสวงหาเครือข่าย	1. ด้านตระหนักถึงความ จำเป็น	1. การตระหนักถึง ความจำเป็นการ บริหารแบบร่วมมือ
2. ด้านบริหารจัดการ	2. ด้านบริหารจัดการ	2. ด้านบริหารจัดการ	2. วิธีการลดความ ขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ 2.1 การ ประนีประนอม 2.2 การหลีกเลี่ยง 2.3 การแข่งขันหรือ การเอาชนะ 2.4 การร่วมมือ 2.5 การยอมให้
3. ด้านติดตามและ ประเมินผล	3. ด้านติดตามและ ประเมินผล	3. ด้านบทบาทหน้าที่ และภารกิจ	3. การบริหารจัดการ ตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจ
4. ด้านตระหนักถึง ความจำเป็น	4. ด้านตระหนักถึง ความจำเป็น	4. ด้านประสานและ แสวงหาเครือข่าย	4. การแสวงหาและ ธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดี ของเครือข่าย
5. ด้านธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดี	5. ด้านธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดี	5. ด้านธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดี	5. การติดตามและ ประเมินผล

ตารางที่ 45 (ต่อ)

องค์ประกอบ โดยการ สังเคราะห์เอกสาร	องค์ประกอบโดยการ สังเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์	องค์ประกอบแนวทาง โดยการศึกษาสถานศึกษา ที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)	องค์ประกอบการร่าง รูปแบบโดยการประชุม เชิงปฏิบัติการ (Workshop)
6. การ ประนีประนอม	6. ด้านบทบาทหน้าที่ และภารกิจ	6. ด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อลดความ ขัดแย้ง 6.1 การประนีประนอม 6.2 การหลีกเลี่ยง 6.3 การแข่งขันหรือ การเอาชนะ 6.4 การร่วมมือ 6.5 การยอมให้	6. การประนีประนอม
7. การหลีกเลี่ยง	7. การประนีประนอม	7. ด้านติดตามและ ประเมินผล	
8. การแข่งขันหรือ การเอาชนะ	8. การหลีกเลี่ยง		
9. การร่วมมือ	9. การแข่งขันหรือ การเอาชนะ		
10. การยอมให้	10. การร่วมมือ 11. การยอมให้		

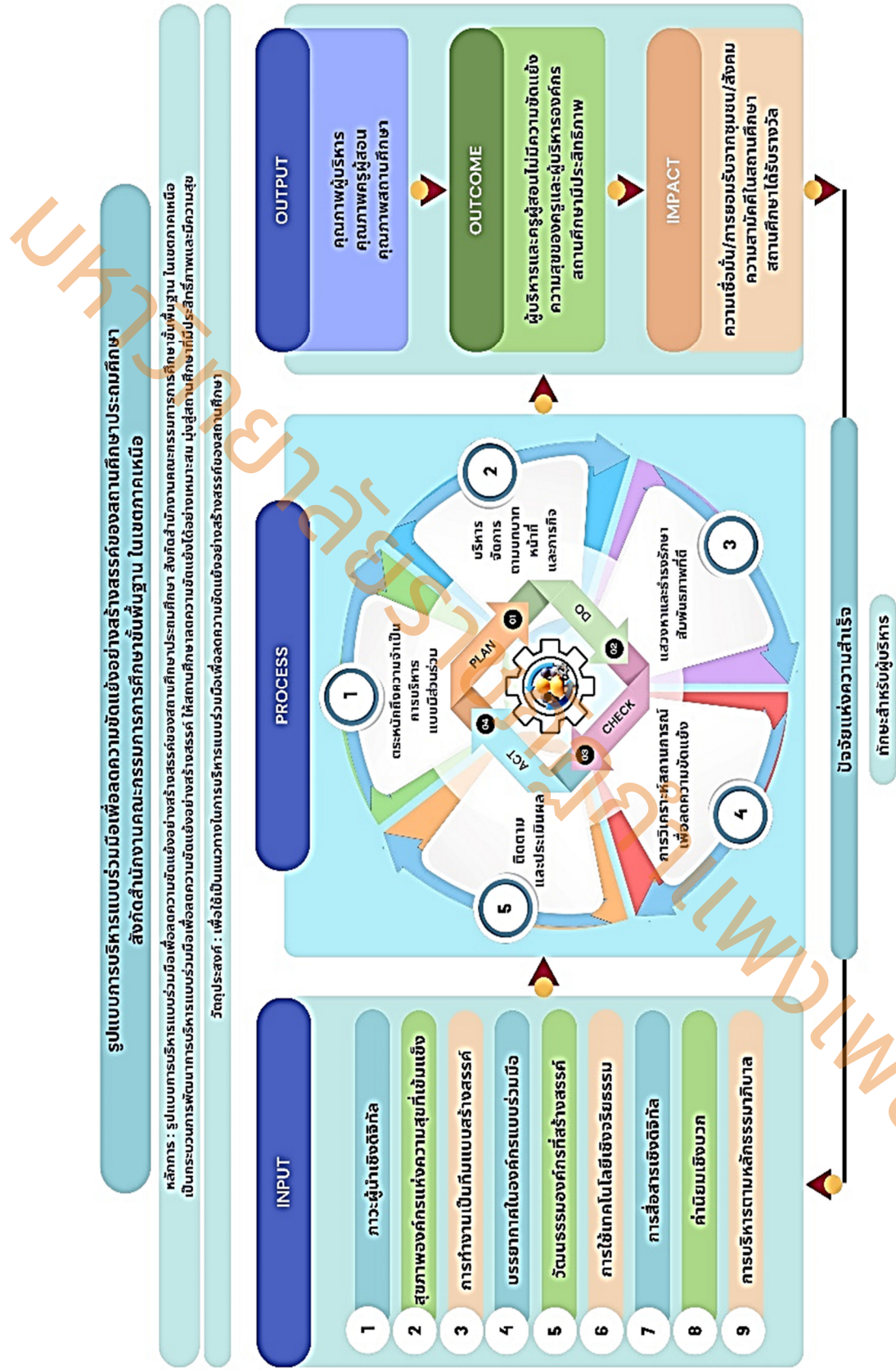
จากตารางที่ 45 แสดงผลสรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ สามารถสรุปได้ว่า ผลการศึกษารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสารได้ 10 องค์ประกอบ ด้านการบริหารแบบร่วมมือ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 2) ด้านบริหาร

จัดการ 3) ด้านติดตามและประเมินผล 4) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 5) ด้านธำรงรักษา
 สัมพันธภาพที่ดี ด้านการบริหารเพื่อลดความขัดแย้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอม
 2) การหลีกเลี่ยง 3) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 4) การร่วมมือ 5) การยอมให้ และการสัมภาษณ์ได้
 องค์ประกอบเพิ่มเติม 1 องค์ประกอบ คือ ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ สรุพอค์ประกอบหลังจาก
 การสัมภาษณ์ 11 องค์ประกอบ ด้านการบริหารแบบร่วมมือ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านประสาน
 และแสวงหาเครือข่าย 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านติดตามและประเมินผล 4) ด้านตระหนักถึงความ
 จำเป็น 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ ด้านการบริหารเพื่อลด
 ความขัดแย้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอม 2) การหลีกเลี่ยง 3) การแข่งขันหรือ
 การเอาชนะ 4) การร่วมมือ 5) การยอมให้ จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best
 Practice) ได้อองค์ประกอบเพิ่มเติม 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลด
 ความขัดแย้ง โดยปรับองค์ประกอบด้านการบริหารเพื่อลดความขัดแย้งทั้ง 5 องค์ประกอบ ให้เป็น
 องค์ประกอบย่อยของด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง และปรับลำดับองค์ประกอบ
 สรุพอค์ประกอบหลังจากการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)
 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่
 และภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการ
 วิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง,การแข่งขันหรือ
 การเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 7) ด้านติดตามและประเมินผล ในขั้นตอนการร่างรูปแบบ
 และร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุม
 เชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้มีการปรับลำดับและรวมองค์ประกอบ สรุพอค์ประกอบ
 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ 2) วิธีการลดความ
 ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ
 การยอมให้) 3) การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) การแสวงหาและธำรงรักษา
 สัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย 5) การติดตามและประเมินผล

ตารางที่ 46 แสดงผลสรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์จากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
1. หลักการของรูปแบบ	1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	2. วัตถุประสงค์
3. ปัจจัยนำเข้าของรูปแบบ	3. ปัจจัยนำเข้า
4. กระบวนการของรูปแบบ	4. กระบวนการ
5. ผลผลิตของรูปแบบ	5. ผลผลิต
6. ข้อมูลป้อนกลับ	6. ผลลัพธ์
	7. ผลกระทบ
	8. เงื่อนไขความสำเร็จ

จากตารางที่ 46 แสดงผลสรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) กระบวนการ 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) เงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 แสดงรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประเภทมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ (ร่าง)

จากภาพที่ 22 รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้

ส่วนประกอบที่ 1 หลักการ

รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เป็นกระบวนการพัฒนาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ให้สถานศึกษาลดความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม มุ่งสู่สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข

ส่วนประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา

ส่วนประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้า

1. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล หมายถึง หมายถึง ทักษะ ความสามารถ กระบวนการวิธีการ และคุณลักษณะส่วนบุคคลในฐานะผู้นำในการบริหารงานที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และรู้จักนำความรู้เหล่านั้นไปบูรณาการกับการจัดการศึกษาให้เป็น หนึ่งเดียวอย่างมีความหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
2. สุขภาพองค์กรที่เข้มแข็ง หมายถึง องค์กรที่สามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างความสุขทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้ทุกคนในองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างทัศนคติบวกต่อมุมมองในการดำเนินชีวิต การอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อสร้างความสุขให้เกิดในที่ทำงาน พร้อมปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มสมาชิกในทีมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสามัคคีของสมาชิกในการทำงาน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน
4. บรรยากาศในองค์กรแบบร่วมมือ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร ทำให้เกิดเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร

5. วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ หมายถึง แบบแผนที่บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการปรับเปลี่ยนแบบแผน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกผ่อนคลาย และทำงานอย่างมีความสุข วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้บุคลากรยึดเป็นแนวทางปฏิบัติและขัดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสมออกไปจากองค์กร เพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียว และความยั่งยืนขององค์กร

6. การใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรม หมายถึง แนวทางประเพณีที่ดีตามหลักศีลธรรม จรรยาที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ หรือควบคุมการใช้ระบบเทคโนโลยี เพื่อให้ปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎหมาย และระมัดระวังการละเมิดประเด็นจริยธรรมที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ อันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตนเองและองค์กร

7. การสื่อสารเชิงดิจิทัล หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทักษะในการวิเคราะห์ผู้รับสาร และส่งสารให้มีความเหมาะสมกับระดับของการสื่อสารของแต่ละบุคคล ผ่านช่องทางการสื่อสารดิจิทัลหรือดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสาร เช่น ข้อความ ภาพ เสียง เป็นต้น เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจสาร ที่ตามจุดประสงค์ของผู้ส่งสารตั้งใจ

8. ค่านิยมเชิงบวก หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยม จะสิ่งอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อตลอดไป จนกว่าจะพบกับค่านิยมใหม่ ซึ่งตนพอใจกว่าก็จะยอมรับไว้ เมื่อบุคคลประสบกับการเลือกหรือเผชิญกับเหตุการณ์ จะต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งจะนำค่านิยมมาประกอบการตัดสินใจทุกครั้งไป ค่านิยมจึงเป็นเสมือนพื้นฐานแห่งการประพฤติปฏิบัติของบุคคลโดยตรง

9. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลที่ดี ให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และหน้าที่ ขอบธรรม ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งให้องค์กร ทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องรู้สึกถึงความยุติธรรม ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

ส่วนประกอบที่ 4 กระบวนการ

1. การวางแผน (PLAN)

ตอนที่ 1 ค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง

ในขั้นแรกของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุหรือที่มาของความขัดแย้ง ว่าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุอะไร เพราะที่มาของความขัดแย้ง

เกิดจากหลายกรณี เช่น ความแตกต่างในเป้าหมาย วิธีการ ค่านิยม ความรู้ความคิดเห็น ประสบการณ์ การแข่งขัน และอื่นๆ เป็นต้น ผู้บริหารเมื่อทราบสาเหตุจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาคัดแย้งได้ตรงจุด และวินิจฉัยได้ว่าความขัดแย้งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไร อาจต้องผ่านการหารือจากคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย การได้รับข้อมูลความขัดแย้งให้มากที่สุดเป็นเรื่องดี แต่ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าข้อมูลที่ได้รับมานั้นมีอคติผสมอยู่มากน้อยเพียงใด เพื่อการค้นหาสาเหตุที่เป็นกลางที่สุด

ตอนที่ 2 การพิจารณาประเภทของปัญหา

ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามจำนวนผู้เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้ง ถ้าเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ก็เป็นความขัดแย้งที่บุคคลนั้นมีเกี่ยวกับการเลือกและตัดสินใจ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ดังนั้นในการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องทราบถึงประเภทของความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นระหว่างใครกับใคร เป็นความขัดแย้งประเภทไหน เพื่อให้การแก้ไขความขัดแย้งได้ถูกกลุ่มเป้าหมาย

ตอนที่ 3 การพิจารณาผลของความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง จำเป็นต้องพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เพราะความขัดแย้งมีทั้งผลดีหรือผลเสีย แล้วความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะให้ผลอย่างไร ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่น้อยเกินไปก็ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา บุคคล เฉื่อยชา สถานศึกษาไม่พัฒนา แต่ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไป สถานศึกษาก็จะเกิดความวุ่นวาย ยุ่งเหยิง ข้อมูล ข่าวสารถูกบิดเบือน ส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งเกิดความผิดพลาดได้ง่าย ดังนั้น ในการบริหารความขัดแย้ง ไม่จำเป็นว่าจะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไป แต่แก้ปัญหาคัดแย้งให้ลดลงหรือกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

ตอนที่ 4 การบริหารความขัดแย้ง

เมื่อการดำเนินการบริหารความขัดแย้งจากที่กล่าวมาแล้วทั้ง 3 ขั้นตอน จึงเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะหาสาเหตุความขัดแย้งและมีความประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ในอนาคตของคู่ขัดแย้งด้วยว่าจะเป็นอย่างไรรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง การหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งเป็นเรื่องยาก เพราะมีบุคลิกภาพและอารมณ์ของบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารต้องเลือกวิธีในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมต่อไป

2. การปฏิบัติ (DO)

ตอนที่ 1 หาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการเจรจา

สิ่งนี้จะช่วยให้เกิดการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้คู่ขัดแย้งรู้สึกผ่อนคลาย เพื่อให้ได้รับการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา

ตอนที่ 2 ตั้งใจฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด

หลังจากที่คู่ขัดแย้งได้เจอกันในพื้นที่ที่ปลอดภัย ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทั้งสองได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองของตัวเองเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหารอบด้านมากที่สุด การเผชิญหน้ากันควรมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่ใช่ปล่อยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแสดงความคิดเห็นหรือแสดงท่าทีที่จะเอาชนะอยู่ฝ่ายเดียว

ตอนที่ 3 ประเมินสถานการณ์

ประเมินสถานการณ์ หลังจากฟังข้อกังวลใจของทั้งสองฝ่ายแล้ว ควรประเมินและตรวจสอบความเป็นไปโดยไม่ใช้อคติ หากยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ สามารถถามเจาะลึกเพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริง โดยคำนึงว่าการรับฟังเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในขั้นตอนนี้

ตอนที่ 4 กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารสามารถนำการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบมาปรับใช้ได้ ดังนี้

1. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win solution/Some Lose Solution)

2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่นพยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้-แพ้" (Lose-Lose Solution) เป็นส่วนใหญ่

3. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคน อยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะเอาแต่ใจตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพล วิธีการหรือช่องทางต่างๆ เพื่อให้ได้คุณประโยชน์หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ-แพ้" (Win-Lose Solution)

4. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการความขัดแย้ง โดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่า เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ-ชนะ" (Win-Win Solution)

5. การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากเป็นที่ชอบรับ มุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหในรูปแบบนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้-ชนะ" (Lose-Win Solution)

ตอนที่ 5 ตกลงวิธีแก้ปัญหาและกำหนดความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญห

เป็นการกระทำต่อเนื่องจากการเลือกรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง เพราะทั้งสองฝ่ายต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเหมือนกัน ทั้งสองฝ่ายต้องมีการแก้ไขหรือการเสียสละบางอย่าง แม้กระทั่งหากเป็นการแข่งขันก็ต้องเตรียมสาเหตุมาสนับสนุนความคิดเห็นตัวเองให้ดี เพื่อที่ว่าหากการแก้ไขปัญหจะสำเร็จตามรูปแบบที่เลือกนั่นเอง

3. การตรวจสอบ (CHECK)

กำกับติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่องถึงผลที่เกิดขึ้นหลังจากการเลือกวิธีลดความขัดแย้งที่เหมาะสม

3.1 การกำหนดขอบเขตการประเมิน

3.2 การออกแบบการประเมิน

3.3 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การสรุปผลการประเมิน

4. การปรับปรุง (ACT)

ประเมินผลและวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เมื่อความขัดแย้งจบลง ไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะหมดสิ้นตาม เพราะบางครั้งยังมีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ซุกซ่อนอยู่ภายในจิตใจคู่ขัดแย้ง ควรประเมินผลและวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้มั่นใจว่าในอนาคตหากเกิดปัญหขึ้นอีกจะต้องทำอย่างไร รวมไปถึงการบทเรียนที่ได้จากความขัดแย้งครั้งนี้ก็ควรเรียนรู้ด้วย โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ผล

4.2 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

4.3 จัดทำแผนการปรับปรุงแก้ไข

นำผลลัพธ์นั้นมาเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงอย่างเหมาะสม วิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่ทำให้ไม่สำเร็จในแผนการที่ตั้งมาตอนแรก เมื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานเสร็จ

ส่วนประกอบที่ 5 ผลผลิต

1. คุณภาพผู้บริหาร

1.1 การประเมินสถานการณ์

1.1.1 การประเมินสถานการณ์

1.1.2 ระบุสิ่งที่เกี่ยวข้องคืออะไร

1.1.3 จัดลำดับความสำคัญ

1.1.4 วางแผนขั้นตอนต่อไป

1.1.5 วางแผนผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้อง

1.2 การวิเคราะห์ปัญหา

1.2.1 บรรยายลักษณะปัญหา

1.2.2 ระบุสาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหาประเมน

1.2.3 สาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหา

1.2.4 ยืนยันสาเหตุที่แท้จริง

1.3 การวิเคราะห์การตัดสินใจ

1.3.1 กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน

1.3.2 ประเมินทางเลือก

1.3.3 ประเมินความเสี่ยง

1.3.4 ตัดสินใจ

1.4 การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

1.4.1 ระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

1.4.2 ระบุสิ่งที่น่าจะเป็นสาเหตุ

1.4.3 ดำเนินการป้องกัน

1.4.4 วางแผนตั้งรับ

2. คุณภาพครูผู้สอน

2.1 ครูละเว้นสิ่งไม่ดีงาม ไม่เหมาะสม 6 ประการ คือ

2.1.1 ความประพฤติอันไม่เหมาะสม

2.1.2 ความอยุติธรรม

2.1.3 ความไม่ซื่อตรง

2.1.4 ความเกียจคร้าน

2.1.5 ความเห็นแก่ตัว

2.1.6 การพูดปด

2.2 ครูละเว้นการนินทาว่าร้าย ตีเตียนหรือพูดจากระทบกระเทียบผู้บริหาร และเพื่อนครู ในทางตรงกันข้าม ครูต้องร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกโอกาส เคารพและให้เกียรติเพื่อนครู รักษาและทวีความสามัคคีในคณะครู

2.3 ให้ความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน

3. คุณภาพสถานศึกษา

3.1 สถานศึกษาดำเนินการจัดการในองค์กรด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้

3.2 สถานศึกษาวางแผนร่วมกันเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

อย่างต่อเนื่อง

3.3 สถานศึกษากำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหาร พัฒนาวิสัยทัศน์และ

จุดประสงค์การสร้างสถานศึกษาที่มีความสุข มีบรรยากาศที่น่าอยู่

ส่วนประกอบที่ 6 ผลลัพธ์

1. ผู้บริหารและครูผู้สอนไม่มีความขัดแย้ง
2. ความสุขของครูและผู้บริหารองค์กร
3. สถานศึกษามีประสิทธิภาพ

ส่วนประกอบที่ 7 ผลกระทบ

1. ความเชื่อมั่น/การยอมรับจากชุมชน/สังคม
2. ความสามัคคีในสถานศึกษา
3. สถานศึกษาได้รับรางวัล

ส่วนประกอบที่ 8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทักษะสำหรับผู้บริหาร

1. ทักษะด้านการวางแผนงานและการบริหารเวลา

ทักษะเรียนรู้แนวคิดวางแผนงาน ทักษะการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน งานประเภทต่างๆ การบริหารงาน อุปนิสัยการใช้เวลาโดยทั่วไป คำถามเพื่อการวางแผนการใช้เวลาอย่างมีคุณค่า การกำหนดความสำคัญของเวลาและการวิเคราะห์คุณค่าของการใช้เวลาแบบ ABC Strategy และเทคนิคการบริหารเวลาเพื่อให้เกิด Good Management & Get More Time

- 1.1 แผนสามระดับกับผู้บริหาร
- 1.2 ทำหนึ่งวันให้มากกว่า 24 ชั่วโมง : เทคนิคที่ผู้จัดการต้องรู้
- 1.3 กฎเกณฑ์สู่ความสำเร็จในการบริหารเวลา
2. ทักษะด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

ทักษะเรียนรู้ประเภทของปัญหาที่ผู้จัดการต้องรู้จัก เครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจระดับบุคคลและกลุ่ม แบบฟอร์มการตัดสินใจ รูปแบบการตัดสินใจที่ทรงคุณภาพ รวมถึงกลยุทธ์การพัฒนาความสามารถผู้จัดการในการแก้ปัญหาสู่การตัดสินใจทางธุรกิจ

- 2.1 แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมืออาชีพ
- 2.2 ปัญหาที่ผู้จัดการพบบ่อยและต้องตัดสินใจ

2.3 รับมือและแก้ปัญหาด้วยการมองแง่ดี

3. ทักษะด้านการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพงาน

ทักษะเรียนรู้สิ่งบอกเหตุที่ควรจะมีการปรับปรุงงาน การปรับปรุงงานที่สามารถทำให้เพิ่มผลงานในรูปแบบต่างๆ หลักการคิดวิเคราะห์ปรับลดขั้นตอนงาน หลักการปรับปรุงงาน แบบ ECRS และ 9 กระบวนการในการปรับปรุงงานให้เกิดคุณภาพ

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพงาน

3.3 ECRS เครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพงาน

4. ทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ทักษะเรียนรู้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change) ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง (Structure) ระบบการทำงาน (Work Process) เทคโนโลยี (Technology) และเปลี่ยนสถานะองค์กร ตลอดจนบทบาทหน้าที่สำคัญ ๖ Change Leader & Change Agent)

4.1 ผู้บริหารกับการกำหนด Positioning ในการเปลี่ยนแปลง

4.2 เป้าหมายและแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

4.3 การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ : ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารการ

เปลี่ยนแปลง

5. ทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง

ทักษะเรียนรู้แนวคิดของความขัดแย้ง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในที่ทำงาน การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การพึ่งพาเกี่ยวข้องกันในการทำงาน พฤติกรรมการแสดงออกในการขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง เทคนิคการลดความขัดแย้งเพื่อลดปัญหาและจัดการกับความคิดที่แตกต่างของคนในทีม

5.1 บริหารความขัดแย้งทางความคิด กรณีที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย

5.2 การจัดการความขัดแย้งในองค์กร : ขัดแย้งระหว่างบุคคล ในทีมงาน

5.3 เทคนิคการป้องกันความขัดแย้ง

6. ทักษะด้านการบริหารทีม

ทักษะจะได้เรียนรู้องค์ประกอบเฉพาะของทีม (เป้าหมาย,ระบบ,บทบาทสมาชิก,บรรยากาศ) ทักษะคตของทีมนที่ทุกองค์กรควรมี การบริหารทีมด้วยหลัก Team Management Framework รวมถึงแนวทางการพัฒนาทีมเพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้เกิด Working System และ Team Spirit อย่างมีความสุข

6.1 สร้างทีมให้เป็นทีม

6.2 บริหารการพัฒนาทีมสู่ประสิทธิภาพสูงสุด (Optimum Point)

2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ผลตรวจสอบรูปแบบฉบับร่าง มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ซึ่งมีผลการตรวจสอบดังนี้

2.2.1 สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ สรุปเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 หลักการ

ปรับหลักการให้ตรงประเด็น ยึดหลักความร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งในสถานศึกษา

ประเด็นที่ 2 วัตถุประสงค์

ปรับวัตถุประสงค์ มองสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อนำรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ไปใช้ในสถานศึกษา เนื่องจากบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา วัตถุประสงค์ควรเป็นลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยนำเข้า

1. ปรับให้ชัดเจน แบ่งเป็น 3 ส่วน 1) หลักการบริหาร ควรยึดหลักการสื่อสาร 2) ปัจจัยการบริหาร ให้นำ 4M มาเป็นปัจจัยการบริหาร ได้แก่ Man Money Materials และ Management 3) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากการบริหารความขัดแย้ง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาคือสิ่งสำคัญที่ต้องมีในการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

2. จากนั้นให้ยุบรวมปัจจัยนำเข้าเดิมไปแยกใส่ไว้ในบางหัวข้อ ข้อไหนไม่จำเป็นหรือยังสำคัญไม่เพียงพอให้ตัดทิ้ง

ประเด็นที่ 4 กระบวนการ

1. นำกระบวนการ PDCA มาไว้รอบนอกขององค์ประกอบ
2. เต็มคำว่า การ ไว้ด้านหน้าของทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบวิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
3. ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ จากตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ
4. ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ จากการแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี เป็นการแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย
5. ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ จากการบริหารความขัดแย้ง เป็นวิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
6. ปรับเรียงลำดับองค์ประกอบใหม่ ให้นำองค์ประกอบที่ 4 วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ อยู่ในลำดับที่ 2
7. องค์ประกอบเรียงลำดับ ดังนี้ 1) การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ 2) วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 3) การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย 5) การติดตามและประเมินผล

ประเด็นที่ 5 ผลผลิต

1. ผลผลิตที่ได้คือสิ่งที่ตรงตามวัตถุประสงค์
2. ปรับเป็น ความขัดแย้งของสถานศึกษาลดลง
3. ปรับเป็น สถานศึกษามีความสุข

ประเด็นที่ 6 ผลลัพธ์

1. ผลลัพธ์ให้ปรับใหม่ เนื่องจากนำผลผลิตมาใส่ในผลลัพธ์
2. ปรับเป็น คุณภาพผู้บริหาร
3. ปรับเป็น คุณภาพครูผู้สอน
4. ปรับเป็น คุณภาพสถานศึกษา

ประเด็นที่ 7 ผลกระทบ

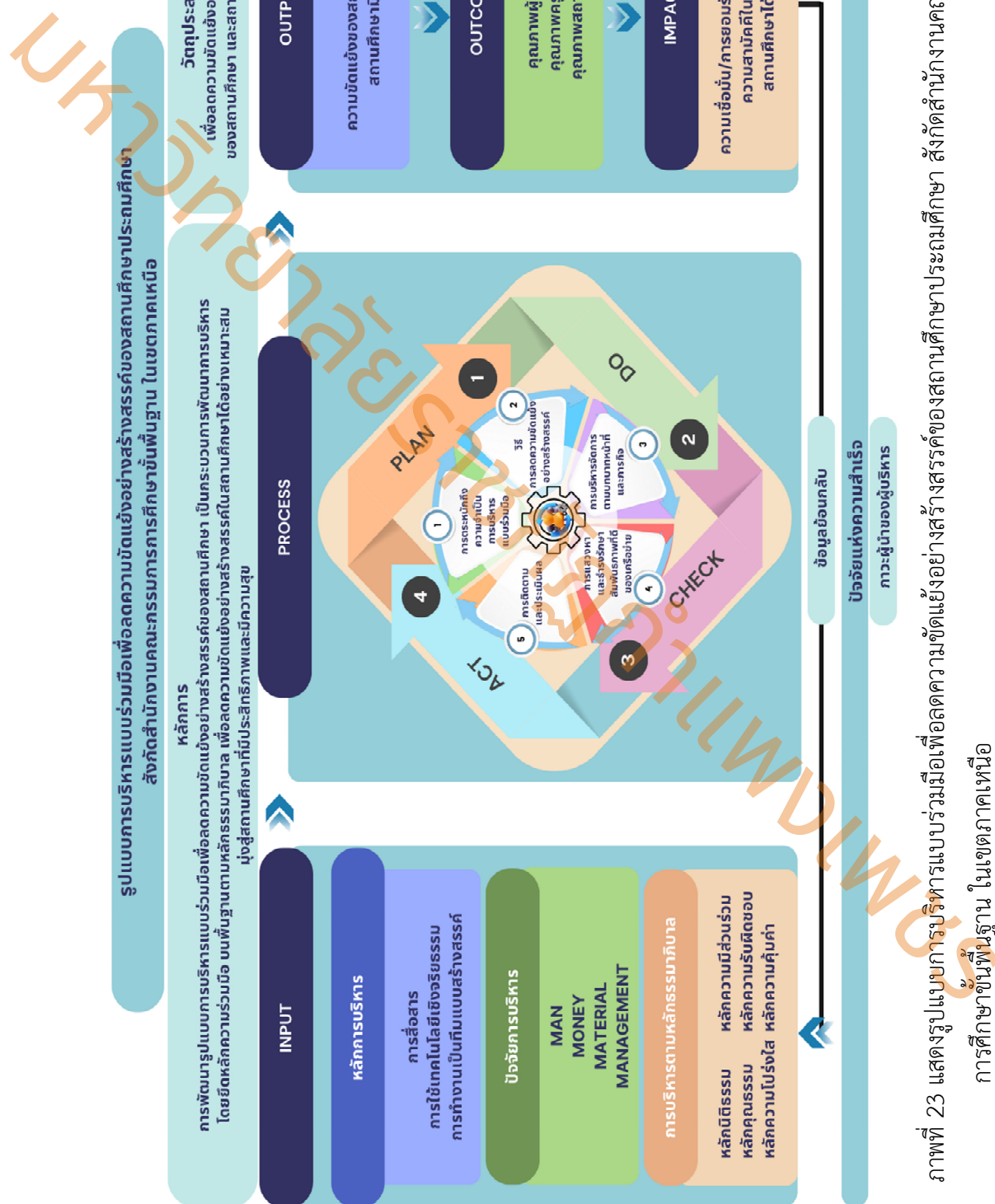
ผลกระทบให้คงเดิม ดังนี้ ความเชื่อมั่น/การยอมรับจากชุมชน/สังคม ความสามัคคีในสถานศึกษา สถานศึกษาได้รับรางวัล

ประเด็นที่ 8 เงื่อนไขความสำเร็จ

ปรับจากทักษะสำหรับผู้บริหาร เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหาร

จากประเด็นข้อเสนอแนะดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหาร
แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ที่ผ่านการนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและ
ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว แสดงดังภาพที่ 23

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



ภาพที่ 23 แสดงรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

คำอธิบาย

รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 8 ส่วนประกอบ โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ส่วนประกอบที่ 1 หลักการ

การพัฒนาแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการบริหารโดยยึดหลักความร่วมมือ บนพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม มุ่งสู่สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข

ส่วนประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์

เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา และสถานศึกษามีความสุข

ส่วนประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้า

1. หลักการบริหาร ประกอบด้วย 3 ข้อ ดังนี้

1.1 การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะในการวิเคราะห์ผู้รับสารและส่งสารให้มีความเหมาะสมกับระดับของการสื่อสารของแต่ละบุคคล ทั้งทางตรงและทางอ้อม อาจผ่านช่องทางการสื่อสารดิจิทัลหรือดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสาร เช่น ข้อความ ภาพ เสียง เป็นต้น เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจสาร ที่ตรงตามจุดประสงค์ของผู้ส่ง

1.2 การใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรม หมายถึง แนวทางประเพณีที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักศีลธรรมจรรยาที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ หรือควบคุมการใช้ระบบเทคโนโลยี เพื่อให้ปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎหมาย และระมัดระวังการละเมิดประเด็นจริยธรรมที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ อันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตนเองและองค์กร

1.3 การทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกัน กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มสมาชิกในทีมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสามัคคีของสมาชิกในการทำงาน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน

2. ปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย 4M ดังนี้

2.1 Man หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารกำลังคน มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร เพิ่มพูนความรู้สมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้แก่

บุคลากรภายในหน่วยเป็นระยะๆ มีแนวทางการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด

2.2 Money หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารเงิน หาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมในสถานศึกษา จัดสรรเงินให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

2.3 Materials หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารวัสดุ อุปกรณ์ เป็นการจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้อย่างครบถ้วน การควบคุมการใช้งานโดยให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมการเบิกไปใช้งาน รวมถึงการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงานกิจกรรมในสถานศึกษา ทั้งนี้ให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 Management หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการวางแผนงาน รวมถึงการกำหนดรูปแบบและภารกิจของงานในสถานศึกษาให้ชัดเจน กำหนดตำแหน่งงานพร้อมหน้าที่ในความรับผิดชอบและอำนาจของแต่ละตำแหน่ง แต่ละส่วน แต่ละระดับ ควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่

3. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการการควบคุมดูแลสถานศึกษาที่ดี ให้ถูกต้องตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษา ทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องรู้สึกถึงความยุติธรรม ศรัทธาและเชื่อมั่นในสถานศึกษา อันจะทำให้เกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของสถานศึกษา การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 หลักนิติธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทราบถึงกฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ สามารถยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ไม่เลือกปฏิบัติ และทุกฝ่ายยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของตัวผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 หลักคุณธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม มีความตระหนักสำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

3.3 หลักความโปร่งใส หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน ให้กับทุกคน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

3.4 หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิดและร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจในการดำเนินงานกิจกรรม

ต่างๆ ของสถานศึกษา รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังรวมถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

3.5 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อพร้อมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การใส่ใจปัญหาที่เกิดขึ้นและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

3.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการวางแผนด้านการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา และแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา

ส่วนประกอบที่ 4 กระบวนการ

กระบวนการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้นำหลักการบริหารแบบ PDCA มาใช้ โดยอยู่ในกระบวนการแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน (PLAN) การปฏิบัติ (DO) การตรวจสอบ (CHECK) และการปรับปรุง (ACT) กระบวนการขององค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ

การวางแผน (PLAN)

ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกันสร้างแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้ตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์

การปฏิบัติ (DO)

ปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เน้นการบริหารแบบร่วมมือ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์ เคารพความคิดของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงเคารพในบทบาทของเพื่อนร่วมทีม

การตรวจสอบ (CHECK)

ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เน้นการบริหารแบบร่วมมือว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่หรือเป็นไปในทิศทางตรงข้าม ซึ่งต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การปรับปรุง (ACT)

หลังจากได้ข้อมูลย้อนกลับให้นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ ประเมินในทีม หาทางออกของปัญหา และร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

2. วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

การวางแผน (PLAN)

1. ค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง

ในขั้นแรกของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุหรือที่มาของความขัดแย้ง ว่าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุอะไร เพราะที่มาของความขัดแย้งเกิดจากหลายกรณี เช่น ความแตกต่างในเป้าหมาย วิธีการ ค่านิยม ความรู้ความคิดเห็น ประสบการณ์ การแข่งขัน และอื่นๆ เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อทราบสาเหตุจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ตรงจุด และวินิจฉัยได้ว่าความขัดแย้งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไร อาจต้องผ่านการหารือจากคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย การได้รับข้อมูลความขัดแย้งให้มากที่สุดเป็นเรื่องดี แต่ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าข้อมูลที่ได้รับมานั้นมีอคติผสมอยู่มากน้อยเพียงใด เพื่อการค้นหาสาเหตุที่เป็นกลางที่สุด

2. การพิจารณาประเภทของปัญหา

ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามจำนวนผู้เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้ง ถ้าเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล จะเป็นความขัดแย้งที่บุคคลนั้นมีเกี่ยวกับการเลือก และตัดสินใจ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ดังนั้นในการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องทราบถึงประเภทของ ความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นระหว่างใครกับใคร เป็นความขัดแย้งประเภทไหน เพื่อให้การแก้ไขความขัดแย้ง ได้ถูกกลุ่มเป้าหมาย

3. การพิจารณาผลของความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง จำเป็นต้องพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เพราะความขัดแย้งมีทั้งผลดีหรือผลเสีย แล้วความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะให้ผลอย่างไร ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่น้อยเกินไปก็ส่งผลต่อสถานศึกษา บุคคลเฉื่อยชา สถานศึกษาไม่พัฒนา แต่ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไป สถานศึกษาก็จะเกิดความวุ่นวาย ยุ่งเหยิง ข้อมูล ข่าวสารถูกบิดเบือน ส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งเกิดความผิดพลาดได้ง่าย ดังนั้น ในการบริหารความขัดแย้ง ไม่จำเป็นที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไป แต่แก้ปัญหาคือความขัดแย้งให้ลดลงหรือกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

4. การบริหารความขัดแย้ง

เมื่อการดำเนินการบริหารความขัดแย้งจากที่กล่าวมาแล้วทั้ง 3 ขั้นตอน จึงเป็นความพยายามของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะหาสาเหตุความขัดแย้งและมีความประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ในอนาคตของคู่ขัดแย้งด้วยว่าจะเป็นอย่างไรรู้ขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้ง การหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งเป็นเรื่องยาก เพราะมีบุคลิกภาพและอารมณ์ของบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกใช้วิธีในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมต่อไป

การปฏิบัติ (DO)

1. หาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการเจรจา

การหาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการเจรจานั้นจะช่วยให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้คู่ขัดแย้งรู้สึกผ่อนคลาย เพื่อให้ได้รับการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา

2. ตั้งใจฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด

หลังจากที่คู่ขัดแย้งได้เจอกันในพื้นที่ที่ปลอดภัย ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทั้งสองได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองของตัวเองเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหารอบด้านมากที่สุด การเผชิญหน้ากันควรมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่ใช่ปล่อยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแสดงความคิดเห็นหรือแสดงท่าทีที่จะเอาชนะอยู่ฝ่ายเดียว

3. ประเมินสถานการณ์

หลังจากที่ผู้บริหารสถานศึกษาฟังข้อกังวลใจของทั้งสองฝ่ายแล้ว ควรประเมินและตรวจสอบความเป็นไปโดยไม่ใช่อคติ หากยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ สามารถถามเจาะลึกเพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริง โดยคำนึงว่าการรับฟังเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในขั้นตอนนี้

4. กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

4.1 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกันในการลดความขัดแย้ง ไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที่กระทบต่อส่วนรวม ทั้งสองฝ่ายลงนามยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน เน้นทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ผู้บริหารมีทัศนคติที่เป็นกลาง มีความเมตตาโดยไม่ให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย คอยประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามผู้บริหารให้ทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญของสถานศึกษา ให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางและยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาสภาพประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการประนีประนอมเมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

4.1.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือออกแรงเพื่อที่จะเอาชนะ

4.1.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกพ้องมากเท่าๆ กัน และมีเป้าหมายต่างกันอย่างชัดเจน

4.1.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นที่ซับซ้อน

4.1.4 เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ในเวลาจำกัด

4.1.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4.2 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การเพิกเฉยทั้งความต้องการของตนเองและของผู้อื่นที่กำลังเกิดความขัดแย้ง พยายามปลีกตัวออกจากความขัดแย้งนั้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง เก็บมติดความขัดแย้งไว้ก่อนยังไม่แก้ไข และการปล่อยให้เวลาผ่านไปให้ความขัดแย้งจะลดลงเอง ไม่ยอมกระทำการใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง หรือพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหามากกว่าจะมีเวลาติดรอบคอบ มอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบ ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาคโดยการหลีกเลี่ยง เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

4.2.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขปัญหาคอยู่

4.2.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อไม่มีอำนาจพอหรือมีความคุ้นเคยกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจ เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ

4.2.3 เมื่อการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.2.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงให้อยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้

4.2.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

4.2.6 เมื่อใช้วิธีการอื่นอาจได้ผลดีกว่า

4.2.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากความขัดแย้งอื่นๆ

4.3 การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง การบังคับให้คู่กรณียอมรับความคิดเห็นของตนเอง ยินกรานให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาตามที่ผู้บริหารเสนอ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น ใช้อำนาจหน้าที่อย่างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ บังคับให้

ปฏิบัติตาม และใช้วิธีชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าการใช้วิธีของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการแข่งขันหรือการเอาชนะ เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

4.3.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น มีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

เกิดขึ้น

4.3.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย และการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบการลงโทษทางวินัย

4.3.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษาและมีความมั่นใจว่าผู้บริหารสถานศึกษาหรืออีกฝ่ายนั้นถูกต้อง

4.3.4 เพื่อป้องกันตัวผู้บริหารสถานศึกษาหรือคู่กรณีในการเกิดความขัดแย้งถูกเอารัดเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

4.4 การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ขอความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอ ยึดหลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และจะประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหโดยการร่วมมือ เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

4.4.1 ต้องการหาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมกันได้

4.4.2 เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะเรียนรู้หรือต้องการเข้าใจความคิดเห็นคนอื่น

4.4.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้หาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหความขัดแย้ง

4.4.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นเอกฉันท์

4.4.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคลเข้าด้วยกัน

4.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในสถานศึกษา รักษาหน้าใจเพื่อร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน หนึ่งสงบไม่กล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วอีก มีการช่วยเหลืออย่างฉันทมิตร ใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งแยกเป็นพักพวก ยอมให้ทุกฝ่ายได้แสดงเหตุผล และผู้บริหารสถานศึกษาเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่าย

เห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน หาแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการยอมให้ เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

- 4.5.1 ในสถานการณ์นั้นเห็นว่าเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่า หรือต้องการที่เรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล
- 4.5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่า หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงโมติวัตรในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ
- 4.5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสถานศึกษาหรือสังคม ในการที่จะทำการให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต
- 4.5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสีย ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะก็ตาม
- 4.5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง และแตกแยก
- 4.5.6 เมื่อต้องการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง

5. ตกลงวิธีแก้ปัญหาและกำหนดความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญห การตรวจสอบ (CHECK) กำกับติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่องถึงผลที่เกิดขึ้นหลังจากการเลือกวิธีการ ความขัดแย้งที่เหมาะสม โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตการประเมิน
2. การออกแบบการประเมิน
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
4. การสรุปผลการประเมิน

การปรับปรุง (ACT)

ประเมินผลและวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เมื่อความขัดแย้งจบลง ไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะหมดสิ้นตาม เพราะบางครั้งยังมีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ซุกซ่อนอยู่ภายในจิตใจคู่ขัดแย้ง ควรประเมินผลและวางกลยุทธ์เพื่อทำให้มั่นใจว่าในอนาคตหากเกิดปัญหาลักษณะนี้อีกจะต้องทำอย่างไร รวมไปถึงการบทเรียนที่ได้จากความขัดแย้งครั้งนี้ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ผลอย่างสม่ำเสมอ
2. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน
3. จัดทำแผนการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

4. หาแนวทางปรับปรุง

5. รายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วนได้

เสียให้รับทราบ

นำผลลัพธ์นั้นมาเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงอย่างเหมาะสม วิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่ทำให้ไม่สำเร็จในแผนการที่ตั้งมาตอนแรก เมื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานเสร็จ

3. การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ

การวางแผน (PLAN)

ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาจัดทำแผน

การปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลัก
ธรรมาภิบาล

การปฏิบัติ (DO)

ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรม
ภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การตรวจสอบ (CHECK)

ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยใช้
เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่

การปรับปรุง (ACT)

หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผน
การปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
ให้สมบูรณ์

4. การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย

การวางแผน (PLAN)

ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาจัดทำแผน

การแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย กำหนดรูปแบบเครือข่ายและ
วัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษา

การปฏิบัติ (DO)

ปฏิบัติตามแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของ
เครือข่าย ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ ส่งเสริม
สนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

การตรวจสอบ (CHECK)

ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษา
สัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายหรือไม่

การปรับปรุง (ACT)

หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผน
การแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายให้สมบูรณ์

5. การติดตามและประเมินผล

การวางแผน (PLAN)

1. กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล
2. กำหนดระเบียบ วิธีในการติดตามและประเมินผล
3. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

การปฏิบัติ (DO)

ดำเนินการปฏิบัติตามกรอบและแนวทาง ระเบียบ วิธีในการติดตาม
และประเมินผล

การตรวจสอบ (CHECK)

ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและ
ประเมินผล

การปรับปรุง (ACT)

หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการหาแนวทางปรับปรุง
พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

กระบวนการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้นำหลักการ
PDCA มาใช้ โดยอยู่ในกระบวนการแต่ละองค์ประกอบได้แก่ 1) การวางแผน (PLAN) 2) การปฏิบัติ
(DO) 3) การตรวจสอบ (CHECK) 4) การปรับปรุง (ACT) ดังแสดงในตารางที่ 47-55

ตารางที่ 47 แสดงองค์ประกอบ/แนวทางพัฒนารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

องค์ประกอบรูปแบบ การบริหารแบบร่วมมือ	แนวทางพัฒนา
1. การตระหนักถึงความจำเป็น การบริหารแบบร่วมมือ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกันสร้าง แผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดทิศทางของ สถานศึกษาให้ตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์ 2. ปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เน้นการบริหาร แบบร่วมมือ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมแบบ สร้างสรรค์ เคารพความคิดของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบของ ตนเอง รวมถึงเคารพในบทบาทของเพื่อนร่วมทีม 3. ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เน้นการบริหารแบบร่วมมือว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ หรือไม่หรือเป็นไปในทิศทางตรงข้าม ซึ่งต้องดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขต่อไป 4. หลังจากได้ข้อมูลย้อนกลับ ให้นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ ประเมิน ในทีม หาทางออกของปัญหา และร่วมกันแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น
2. วิธีการลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์	1. วางแผนโดยการค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง พิจารณา ประเภทของปัญหา พิจารณาผลของความขัดแย้ง บริหาร ความขัดแย้ง 2. ปฏิบัติโดยหาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการเจรจา ตั้งใจฟัง และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด ประเมินสถานการณ์ กำหนด วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) ตกลง วิธีแก้ปัญหาและกำหนดความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา

ตารางที่ 47 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ การบริหารแบบร่วมมือ	แนวทางพัฒนา
	3. กำกับติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่องถึงผลที่เกิดขึ้นหลังจากการเลือกวิธีลดความขัดแย้งที่เหมาะสม 4. ประเมินผลและวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เมื่อความขัดแย้งจบลง ไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะหมดสิ้นตาม เพราะบางครั้งยังมีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ซุกซ่อนอยู่ภายในจิตใจคู่ขัดแย้ง ควรประเมินผลและวางกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่าในอนาคตหากเกิดปัญหาลักษณะนี้อีกจะต้องทำอย่างไร รวมไปถึงการบทเรียนที่ได้จากความขัดแย้งครั้งนี้
3. การบริหารจัดการตาม บทบาทหน้าที่และภารกิจ	1. ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษา จัดทำแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 2. ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 3. ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ 4. หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้สมบูรณ์

ตารางที่ 47 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ การบริหารแบบร่วมมือ	แนวทางพัฒนา
4. การแสวงหาและธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดีของ เครือข่าย	1. ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษา จัดทำแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพ ที่ดีของเครือข่าย กำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงาน จัดการศึกษา 2. ปฏิบัติตามแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย ประสานงานกับเครือข่าย การศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา 3. ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการแสวงหาเครือข่าย และธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายหรือไม่ 4. หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายให้สมบูรณ์
5. การติดตามและประเมินผล	1. ดำเนินการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและ ประเมินผล กำหนดระเบียบ วิธีในการติดตามและประเมินผล กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล 2. ดำเนินการปฏิบัติตามกรอบและแนวทาง ระเบียบ วิธีในการ ในการติดตามและประเมินผล 3. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเครื่องมือที่ใช้ในการ ติดตามและประเมินผล 4. หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการหา แนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด

ส่วนประกอบที่ 5 ผลผลิต

ขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งของสถานศึกษาลดลง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนไม่มีความ

2. สถานศึกษามีความสุข ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความสุข

ส่วนประกอบที่ 6 ผลลัพธ์

1. คุณภาพผู้บริหาร

1.1 การประเมินสถานการณ์

1.1.1 การประเมินสถานการณ์

1.1.2 ระบุสิ่งที่เกี่ยวข้องคืออะไร

1.1.3 จัดลำดับความสำคัญ

1.1.4 วางแผนขั้นตอนต่อไป

1.1.5 วางแผนผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.2 การวิเคราะห์ปัญหา

1.2.1 บรรยายลักษณะปัญหา

1.2.2 ระบุสาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหาประเมิน

1.2.3 สาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหา

1.2.4 ยืนยันสาเหตุที่แท้จริง

1.3 การวิเคราะห์การตัดสินใจ

1.3.1 กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน

1.3.2 ประเมินทางเลือก

1.3.3 ประเมินความเสี่ยง

1.3.4 ตัดสินใจ

1.4 การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

1.4.1 ระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

1.4.2 ระบุสิ่งที่น่าจะเป็นสาเหตุ

1.4.3 ดำเนินการป้องกัน

1.4.4 วางแผนตั้งรับ

2. คุณภาพครูผู้สอน

2.1 ครูละเว้นสิ่งไม่ดีงาม ไม่เหมาะสม 6 ประการ คือ

2.1.1 ความประพฤติอันไม่เหมาะสม

2.1.2 ความไม่ยุติธรรม

2.1.3 ความไม่ซื่อตรง

2.1.4 ความเกียจคร้าน

2.1.5 ความเห็นแก่ตัว

2.1.6 การพุดปด

2.2 ครูละเว้นการนินทาว่าร้าย ตีเตียนหรือพุดจากระทบกระเที้ยผู้บริหาร และเพื่อนครู ในทางตรงกันข้าม ครูต้องร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกโอกาส เคารพและให้เกียรติเพื่อนครู รักษาและทวีความสามัคคีในคณะครู

2.3 ให้ความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน

3. คุณภาพสถานศึกษา

3.1 สถานศึกษาบริหารจัดการในองค์กรด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้

3.2 สถานศึกษาวางแผนร่วมกันเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอย่าง

ต่อเนื่อง

3.3 สถานศึกษากำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหาร พัฒนาวิสัยทัศน์และจุดประสงค์การสร้างสถานศึกษาที่มีความสุข มีบรรยากาศที่น่าอยู่

ส่วนประกอบที่ 7 ผลกระทบ

1. ความเชื่อมั่น/การยอมรับจากชุมชน/สังคม

2. ความสามัคคีในสถานศึกษา

3. สถานศึกษาได้รับรางวัล

ส่วนประกอบที่ 8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ทักษะ ความสามารถ กระบวนการ วิธีการ และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำในการบริหารงานสถานศึกษาที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำพาให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 48 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต
ภาคเหนือ

ฉบับร่าง	ฉบับสมบูรณ์
1. หลักการ	1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์	2. วัตถุประสงค์
3. ปัจจัยนำเข้า	3. ปัจจัยนำเข้า
4. กระบวนการ	4. กระบวนการ
5. ผลผลิต	5. ผลผลิต
6. ผลลัพธ์	6. ผลลัพธ์
7. ผลกระทบ	7. ผลกระทบ
8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
1. หลักการ รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เป็น กระบวนการพัฒนาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อ ลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ให้สถานศึกษา ลดความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม มุ่งสู่ สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข	1. หลักการ การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ สถานศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการบริหาร โดยยึดหลักความร่วมมือ บนพื้นฐานตามหลัก ธรรมาภิบาล เพื่อลดความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม มุ่งสู่ สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข
2. วัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ สถานศึกษา	2. วัตถุประสงค์ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ สถานศึกษา และสถานศึกษามีความสุข

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ฉบับร่าง	ฉบับสมบูรณ์
3. ปัจจัยนำเข้า	3. ปัจจัยนำเข้า
3.1 ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล	3.1 หลักการบริหาร
3.2 สุขภาพองค์กรแห่งความสุขที่เข้มแข็ง	3.1.1 การสื่อสาร
3.3 การทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์	3.1.2 การใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรม
3.4 บรรยากาศในองค์กรแบบร่วมมือ	3.1.3 การทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์
3.5 วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์	3.2 ปัจจัยการบริหาร
3.6 การใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรม	3.2.1 MAN
3.7 การสื่อสารเชิงดิจิทัล	3.2.2 MONEY
3.8 ค่านิยมเชิงบวก	3.2.3 MATERIAL
3.9 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	3.2.4 MANAGEMENT
	3.3 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
	3.3.1 หลักนิติธรรม
	3.3.2 หลักคุณธรรม
	3.3.3 หลักความโปร่งใส
	3.3.4 หลักความมีส่วนร่วม
	3.3.5 หลักความรับผิดชอบ
	3.3.6 หลักความคุ้มค่า

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ฉบับร่าง	ฉบับสมบูรณ์
4. กระบวนการ การวางแผน (PLAN) 1. ค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง 2. การพิจารณาประเภทของปัญหา 3. การพิจารณาผลของความขัดแย้ง 4. การบริหารความขัดแย้ง การปฏิบัติ (DO) 1. หาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการเจรจา 2. ตั้งใจฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด 3. ประเมินสถานการณ์ 4. กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน 5. ตกลงวิธีแก้ปัญหและกำหนดความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญห การตรวจสอบ (CHECK) กำกับติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่องถึงผลที่เกิดขึ้นหลังจากการเลือกวิธีลดความขัดแย้งที่เหมาะสม การปรับปรุง (ACT) ประเมินผลและวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต	4. กระบวนการ การวางแผน (PLAN) ผู้บริหารสถานศึกษาการวิเคราะห์สภาพและบริบท วางแผนการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา การปฏิบัติ (DO) ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้และเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม การตรวจสอบ (CHECK) ผู้บริหารสถานศึกษากำกับ ติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และประเมินผลการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา การปรับปรุง (ACT) ผู้บริหารสถานศึกษาทำการตรวจสอบ ทบทวนผลการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและวางแผนป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต
5. ผลผลิต 5.1 คุณภาพผู้บริหาร 5.2 คุณภาพครูผู้สอน 5.3 คุณภาพสถานศึกษา	5. ผลผลิต 5.1 ความขัดแย้งของสถานศึกษาลดลง 5.2 สถานศึกษามีความสุข

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ฉบับร่าง	ฉบับสมบูรณ์
6. ผลลัพธ์	6. ผลลัพธ์
6.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนไม่มีความขัดแย้ง	6.1 คุณภาพผู้บริหาร
6.2 ความสุขของครูและผู้บริหารองค์กร	6.2 คุณภาพครูผู้สอน
6.3 สถานศึกษามีประสิทธิภาพ	6.3 คุณภาพสถานศึกษา
7. ผลกระทบ	7. ผลกระทบ
7.1 ความเชื่อมั่น/การยอมรับจากชุมชน/สังคม	7.1 ความเชื่อมั่น/การยอมรับจากชุมชน/สังคม
7.2 ความสามัคคีในสถานศึกษา	7.2 ความสามัคคีในสถานศึกษา
7.3 สถานศึกษาได้รับรางวัล	7.3 สถานศึกษาได้รับรางวัล
8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ทักษะสำหรับผู้บริหาร	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.2.2 ผลการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ผลการตรวจสอบรูปแบบของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่า ในภาพรวมของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ทุกองค์ประกอบมีผลการประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 49-55

ตารางที่ 49 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

รายการประเมิน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.44	0.52	มาก	4.44	0.52	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
3. ปัจจัยนำเข้า	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
4. กระบวนการ	4.44	0.52	มาก	4.44	0.52	มาก
5. ผลผลิต	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
6. ผลลัพธ์	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
7. ผลกระทบ	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	4.66	0.50	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.67	0.46	มากที่สุด	4.67	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 49 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่า ความถูกต้องโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 5 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดคือ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) ปัจจัยนำเข้า ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) ผลผลิต ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) ผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) และผลกระทบ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) รองลงมาคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.50) และหลักการ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.52) และกระบวนการ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.52) ตามลำดับ

ความเหมาะสมขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 5 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดคือ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) ปัจจัยนำเข้า ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) ผลผลิต ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) ผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) และผลกระทบ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) รองลงมาคือ ปัจจัยแห่ง

ความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.50) และหลักการ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.52) และกระบวนการ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.52) ตามลำดับ

ตารางที่ 50 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการตระหนักถึงความจำเป็น การบริหารแบบร่วมมือ

รายการประเมิน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ร่วมกันสร้างแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้ตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์	4.88	0.33	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
2. ปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เน้นการบริหารแบบร่วมมือ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์ เคารพความคิดของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงเคารพในบทบาทของเพื่อนร่วมทีม	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
3. ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เน้นการบริหารแบบร่วมมือว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ หรือเป็นไปในทิศทางตรงข้าม ซึ่งต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป	4.77	0.44	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
4. หลังจากได้ข้อมูลย้อนกลับ ให้นำผลที่ได้มา วิเคราะห์ ปรีกษาในทีม หาทางออกของปัญหา และร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น	4.66	0.50	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.77	0.42	มากที่สุด	4.68	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 50 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ พบว่า ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.42) และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.47)

ตารางที่ 51 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านวิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

รายการประเมิน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. วางแผนโดยการค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง พิจารณาประเภทของปัญหา พิจารณาผล ของความขัดแย้ง บริหารความขัดแย้ง	4.66	0.50	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
2. ปฏิบัติโดยหาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการ เจรจา ตั้งใจฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด ประเมินสถานการณ์ กำหนดวิธีการแก้ไข ปัญหาร่วมกัน (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) ตกลงวิธีแก้ปัญหา และกำหนดความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา	4.66	0.50	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
3. กำกับติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่องถึงผลที่ เกิดขึ้นหลังจากการเลือกวิธีลดความขัดแย้ง ที่เหมาะสม โดยการกำหนดขอบเขตการ ประเมิน ออกแบบการประเมิน รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการประเมิน	4.55	0.52	มากที่สุด	4.44	0.52	มาก

ตารางที่ 51 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม	
	$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
4. ประเมินผลและวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เมื่อความขัดแย้งจบลง ไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะหมดสิ้นตาม เพราะบางครั้งยังมีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ซุกซ่อน อยู่ภายในจิตใจคู่ขัดแย้ง ควรประเมินผลและวางกลยุทธ์เพื่อทำให้มั่นใจว่าในอนาคตหากเกิดปัญหาขึ้นอีกจะต้องทำอะไร รวมไปถึง การบทเรียนที่ได้จากความขัดแย้งครั้งนี้	4.55	0.52 มากที่สุด	4.55	0.52 มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.63	0.49 มากที่สุด	4.55	0.51 มากที่สุด

จากตารางที่ 51 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านวิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์พบว่า ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.49) และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.51)

ตารางที่ 52 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ

รายการประเมิน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
2. ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	4.55	0.52	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่	4.55	0.52	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
4. หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้สมบูรณ์	4.66	0.50	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.63	0.49	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 52 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ พบว่า ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.49) และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.49)

ตารางที่ 53 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการแสวงหาและธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย

รายการประเมิน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย กำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษา	4.55	0.52	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
2. ปฏิบัติตามแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4.55	0.52	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายหรือไม่	4.44	0.52	มาก	4.55	0.52	มากที่สุด
4. หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายให้สมบูรณ์	4.55	0.52	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.52	0.52	มากที่สุด	4.63	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 53 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการแสวงหาและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย พบว่า ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.52) และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.50)

ตารางที่ 54 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการติดตามและประเมินผล

รายการประเมิน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ดำเนินการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล กำหนดระเบียบ วิธีในการติดตามและประเมินผล กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
2. ดำเนินการปฏิบัติตามกรอบและแนวทางระเบียบ วิธีในการในการติดตามและประเมินผล	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
3. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
4. หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ให้ดำเนินการหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 54 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการติดตามและประเมินผล พบว่า ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44)

ตารางที่ 55 แสดงความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

รายการประเมิน	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ปกหน้า ปกหลัง	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. คำนำ	4.88	0.33	มากที่สุด	4.88	0.33	มากที่สุด
3. สารบัญ	4.77	0.44	มากที่สุด	4.77	0.44	มากที่สุด
4. บทที่ 1 บทนำ	4.44	0.52	มาก	4.44	0.52	มาก
5. บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4.66	0.50	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
6. บทที่ 3 การพัฒนาการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา	4.66	0.50	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
7. การใช้หลักภาษาถูกต้องเหมาะสม	4.55	0.52	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
8. การเรียงลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม	4.66	0.50	มากที่สุด	4.66	0.50	มากที่สุด
9. เนื้อหาที่มีความครอบคลุมและเหมาะสม	4.33	0.50	มาก	4.33	0.50	มาก
10. คู่มือมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน	4.33	0.50	มาก	4.33	0.50	มาก
รวมเฉลี่ย	4.62	0.43	มากที่สุด	4.62	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 55 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่าความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.43) และความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.43)

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง
สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์
(Public Hearing)

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ
เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public Hearings) จาก
ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู มีรายละเอียดดังตารางที่ 56-63

ตารางที่ 56 แสดงจำนวนร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ
การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งปัจจุบัน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
ชาย	18	48.65
หญิง	19	51.35
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	0	0.00
25-40 ปี	17	45.95
41- 60 ปี	20	54.05
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	7	18.92
ปริญญาโท	28	75.68
ปริญญาเอก	2	5.41
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	9	24.32
5-10 ปี	10	27.03
10 ปีขึ้นไป	18	48.65

ตารางที่ 56 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N)	ร้อยละ (%)
5. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารการศึกษา	2	5.41
ศึกษานิเทศก์	2	5.41
ผู้บริหารสถานศึกษา	16	43.24
รองผู้บริหารสถานศึกษา	5	13.51
ข้าราชการครู	12	32.43
รวม	37	100.00

จากตารางที่ 56 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 37 คน สามารถจำแนกได้ ดังนี้
ด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มากที่สุดคือเพศหญิง
จำนวน 19 คน (ร้อยละ 51.35) เพศชาย จำนวน 18 คน (ร้อยละ 48.65)

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือ 41-60 ปี จำนวน 20 คน
(ร้อยละ 54.05) รองลงมาอายุระหว่าง 25-40 ปี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 45.95)

ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือปริญญาโท จำนวน
28 คน (ร้อยละ 75.68) รองลงมาคือปริญญาตรี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 18.92) น้อยที่สุดคือ
ปริญญาเอก จำนวนเท่ากัน 2 คน (ร้อยละ 5.41)

ด้านประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือ
10 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน (ร้อยละ 48.65) รองลงมาคือ 5-10 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 27.03)
น้อยที่สุดคือต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 9 คน (ร้อยละ 24.32)

ด้านตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน
16 คน (ร้อยละ 43.24) รองลงมาคือ ข้าราชการครู จำนวน 12 คน (ร้อยละ 32.43) รองผู้บริหาร
สถานศึกษา จำนวน 5 คน (ร้อยละ 13.51) น้อยที่สุดคือผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน (ร้อยละ
5.41) และศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.41)

ตารางที่ 57 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.89	0.31	มากที่สุด	4.89	0.31	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.78	0.41	มากที่สุด	4.83	0.37	มากที่สุด
3. ปัจจัยนำเข้า	4.75	0.43	มากที่สุด	4.75	0.43	มากที่สุด
4. กระบวนการ	4.56	0.50	มากที่สุด	4.62	0.49	มากที่สุด
5. ผลผลิต	4.89	0.31	มากที่สุด	4.94	0.22	มากที่สุด
6. ผลลัพธ์	4.59	0.49	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด
7. ผลกระทบ	4.75	0.43	มากที่สุด	4.75	0.43	มากที่สุด
8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	4.78	0.41	มากที่สุด	4.62	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.74	0.41	มากที่สุด	4.75	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 57 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่า ความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดคือ หลักการ ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.31) และผลผลิต ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.31) รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.41) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.41) และปัจจัยนำเข้า ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.43) ผลกระทบ ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.43) ผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.49) และกระบวนการ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ

ความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 1 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดคือ หลักการ ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.22) รองลงมาคือ ผลผลิต ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.31) และวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.37) ปัจจัยนำเข้า ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.43) ผลกระทบ ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.43) ผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.67$,

S.D. = 0.47) กระบวนการ ($\bar{X}$ = 4.62, S.D. = 0.49) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 4.62, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 58 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการตระหนักถึงความจำเป็น การบริหารแบบร่วมมือ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ร่วมกันสร้างแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้ตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์	4.64	0.48	มากที่สุด	4.72	0.45	มากที่สุด
2. ปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เน้นการบริหารแบบร่วมมือ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์ เคารพความคิดของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงเคารพในบทบาทของเพื่อนร่วมทีม	4.64	0.48	มากที่สุด	4.81	0.39	มากที่สุด
3. ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เน้นการบริหารแบบร่วมมือว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ หรือเป็นไปในทิศทางตรงข้าม ซึ่งต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป	4.89	0.31	มากที่สุด	4.83	0.37	มากที่สุด
4. หลังจากได้ข้อมูลย้อนกลับ ให้นำผลที่ได้มา วิเคราะห์ ปรีกษาในทีม หาทางออกของปัญหา และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.75	0.43	มากที่สุด	4.81	0.39	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.73	0.42	มากที่สุด	4.79	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 58 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ พบว่า ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.42) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.40)

ตารางที่ 59 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านวิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. วางแผนโดยการค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง พิจารณาประเภทของปัญหา พิจารณาผล ของความขัดแย้ง บริหารความขัดแย้ง	4.62	0.49	มากที่สุด	4.72	0.45	มากที่สุด
2. ปฏิบัติโดยหาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการ เจรจา ตั้งใจฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด ประเมินสถานการณ์ กำหนดวิธีการแก้ไข ปัญหาร่วมกัน (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) ตกลงวิธีแก้ปัญหา และกำหนดความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา	4.72	0.45	มากที่สุด	4.78	0.41	มากที่สุด
3. กำกับติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่องถึงผลที่ เกิดขึ้นหลังจากการเลือกวิธีลดความขัดแย้ง ที่เหมาะสม โดยการกำหนดขอบเขตการ ประเมิน ออกแบบการประเมิน รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการประเมิน	4.78	0.41	มากที่สุด	4.75	0.43	มากที่สุด

ตารางที่ 59 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. ประเมินผลและวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เมื่อความขัดแย้งจบลง ไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะหมดสิ้นตาม เพราะบางครั้งยังมีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ซุกซ่อน อยู่ภายในจิตใจคู่ขัดแย้ง ควรประเมินผลและวางกลยุทธ์เพื่อทำให้มั่นใจว่าในอนาคตหากเกิดปัญหาขึ้นอีกจะต้องทำอะไร รวมไปถึง การบทเรียนที่ได้จากความขัดแย้งครั้งนี้	4.75	0.43	มากที่สุด	4.81	0.39	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.71	0.45	มากที่สุด	4.76	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 59 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านวิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์พบว่า ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.45) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.42)

ตารางที่ 60 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	4.64	0.48	มากที่สุด	4.59	0.49	มากที่สุด
2. ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	4.70	0.46	มากที่สุด	4.62	0.49	มากที่สุด
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่	4.72	0.45	มากที่สุด	4.56	0.50	มากที่สุด
4. หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้สมบูรณ์	4.67	0.47	มากที่สุด	4.62	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.68	0.46	มากที่สุด	4.59	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 60 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ พบว่า ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.46) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.49)

ตารางที่ 61 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการแสวงหาและธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย กำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษา	4.75	0.43	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด
2. ปฏิบัติตามแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4.56	0.50	มากที่สุด	4.48	0.50	มาก
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายหรือไม่	4.64	0.48	มากที่สุด	4.51	0.50	มากที่สุด
4. หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายให้สมบูรณ์	4.59	0.49	มากที่สุด	4.59	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.63	0.47	มากที่สุด	4.56	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 61 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการแสวงหาและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย พบว่า ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.47) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.49)

ตารางที่ 62 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการติดตามและประเมินผล

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ดำเนินการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล กำหนดระเบียบ วิธีในการติดตามและประเมินผล กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล	4.70	0.46	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด
2. ดำเนินการปฏิบัติตามกรอบและแนวทางระเบียบ วิธีในการในการติดตามและประเมินผล	4.67	0.47	มากที่สุด	4.64	0.48	มากที่สุด
3. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล	4.81	0.39	มากที่สุด	4.81	0.39	มากที่สุด
4. หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ให้ดำเนินการหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	4.75	0.43	มากที่สุด	4.56	0.50	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.73	0.43	มากที่สุด	4.67	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 62 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการติดตามและประเมินผล พบว่า ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.43) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.46)

ตารางที่ 63 แสดงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ปกหน้า ปกหลัง	4.91	0.27	มากที่สุด	4.94	0.22	มากที่สุด
2. คำนำ	4.83	0.37	มากที่สุด	4.86	0.34	มากที่สุด
3. สารบัญ	4.67	0.47	มากที่สุด	4.64	0.48	มากที่สุด
4. บทที่ 1 บทนำ	4.51	0.50	มากที่สุด	4.54	0.50	มากที่สุด
5. บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4.81	0.39	มากที่สุด	4.86	0.34	มากที่สุด
6. บทที่ 3 การพัฒนาการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา	4.56	0.50	มากที่สุด	4.64	0.48	มากที่สุด
7. การใช้หลักภาษาถูกต้องเหมาะสม	4.70	0.46	มากที่สุด	4.51	0.50	มากที่สุด
8. การเรียงลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม	4.64	0.48	มากที่สุด	4.70	0.46	มากที่สุด
9. เนื้อหาที่มีความครอบคลุมและเหมาะสม	4.40	0.49	มากที่สุด	4.45	0.50	มากที่สุด
10. คู่มือมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน	4.54	0.50	มากที่สุด	4.37	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.67	0.44	มากที่สุด	4.65	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 63 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่าความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.44) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.43)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology Research) มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์

1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

1.3 การศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA : Confirmatory Factor Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public Hearings)

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1.1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ ผลการสังเคราะห์เอกสาร พบว่า สารสำคัญที่สามารถนำมาสรุปใช้เป็นองค์ประกอบ ได้มาทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านติดตามและประเมินผล 4) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี และองค์ประกอบการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 6) ด้านการประนีประนอม 7) ด้านการหลีกเลี่ยง 8) ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ 9) ด้านการร่วมมือ 10) ด้านการยอมให้ และนำมาร่างเป็นประเด็นเพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีประเด็นเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการ

สัมภาษณ์ได้องค์ประกอบเพิ่มเติม 1 องค์ประกอบ คือ ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ สรุปได้
องค์ประกอบจากการสัมภาษณ์ 11 องค์ประกอบ ด้านการบริหารแบบร่วมมือ 6 องค์ประกอบ ได้แก่
1) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านติดตามและประเมินผล
4) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ
ด้านการบริหารเพื่อลดความขัดแย้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอม 2) การหลีกเลี่ยง
3) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 4) การร่วมมือ 5) การยอมให้

1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ได้องค์ประกอบเพิ่มเติม
1 องค์ประกอบ คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง โดยปรับองค์ประกอบ
ด้านการบริหารเพื่อลดความขัดแย้งทั้ง 5 องค์ประกอบ ให้เป็นองค์ประกอบย่อยของด้านการวิเคราะห์
สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง และปรับลำดับองค์ประกอบใหม่ สรุปได้องค์ประกอบจากการ
สัมภาษณ์ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ
3) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษา
สัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม
การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 7) ด้านติดตามและประเมินผล

1.3 การศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม

1.3.1 สภาพของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านตระหนักถึง
ความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหา
เครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง
(การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้)
7) ด้านติดตามและประเมินผล เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวมมีระดับ
การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกได้แก่
ด้านการบริหารจัดการ รองลงมาคือ ด้านตระหนักถึงความจำเป็น และด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ
ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง

1.3.2 ปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง) และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้) รองลงมาคือ ด้านตระหนักถึงความจำเป็นและด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ) และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ด้านติดตามและประเมินผล

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่า 7 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน หรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 7) ด้านติดตามและประเมินผล ทุกโมเดลมีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูล โมเดลเชิงประจักษ์ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค่าต่ำกว่า 3.00 (Arbuckle & Wothke, 1999) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95 อยู่ในเกณฑ์ดีมาก (Schumacker & Lomax, 2010) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่ามากกว่า 0.90 (Arbuckle, 1995) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 (Kelloway, 2015) ส่วนค่าดัชนี RMSEA มีค่าอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 (Kline, 2005)

2. การสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ในขั้นตอนการร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้มีการปรับลำดับและคำในองค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ 2) วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 3) การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย 5) การติดตามและประเมินผล ผลการศึกษาสภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาปัญหาในภาพรวมมีปัญหามาก และผลการศึกษาองค์ประกอบพบว่า ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี

2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 8 ส่วนประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า ประกอบไปด้วย

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล สุขภาพองค์กรที่เข้มแข็ง การทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์ บรรยากาศในองค์กรแบบร่วมมือ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรม การสื่อสารเชิงดิจิทัล ค่านิยมเชิงบวก และการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 4) กระบวนการ ประกอบด้วย ตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม บริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ แสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) ติดตามและประเมินผล 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) เงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งได้รูปแบบบ่งชี้ที่จะนำไปตรวจสอบในขั้นตอนต่อไป

2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 8 ส่วนประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า ประกอบไปด้วย หลักการบริหาร (การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรม การทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์) ปัจจัยการบริหาร (Man Money Material Management) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า) 4) กระบวนการ ประกอบด้วย การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย การติดตามและประเมินผล 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) เงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีความถูกต้องและความเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความถูกต้องของคู่มือในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเหมาะสมของคู่มือในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือพบว่าในภาพรวมความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 8 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) กระบวนการประกอบด้วย การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย การติดตามและประเมินผล 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) เงื่อนไขความสำเร็จ ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public Hearing) พบว่าในภาพรวมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบและคู่มือ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบ แนวทาง สภาพ ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสาร ได้มา 10 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านติดตามและประเมินผล 4) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี และองค์ประกอบการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 6) ด้านการประนีประนอม 7) ด้านการหลีกเลี่ยง 8) ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ 9) ด้านการร่วมมือ 10) ด้านการยอมให้ ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้องค์ประกอบเพิ่มเติม 1 องค์ประกอบ คือ ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ สรุปได้องค์ประกอบจากการสัมภาษณ์ 11 องค์ประกอบ ด้านการบริหารแบบร่วมมือ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านติดตามและประเมินผล 4) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ ด้านการบริหารเพื่อลดความขัดแย้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอม 2) การหลีกเลี่ยง 3) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 4) การร่วมมือ 5) การยอมให้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัฒนพงษ์ เกิดมงคล (2564, หน้า 73) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 พบว่า แนวทางการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารควรลดความเป็นตัวเองลงบ้างเพื่อพบกันครึ่งทางกับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานควรชี้แจงให้ทุกคนเห็นความสำคัญของนโยบายหรือระเบียบข้อบังคับที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม และควรให้โอกาสผู้อื่นชนะบ้างเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน 2) ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และควรรู้จักการให้เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย 3) ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารควรพูดจาด้วยวาจาที่ไพเราะ มีเหตุผล และลดความอคติ 4) ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่สำคัญ ควรรับผิดชอบงานและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองด้วยความเจียมและนิง 5) ด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรให้โอกาสให้อภัยและให้แก้ตัวในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำผิดพลาด ควรยอมให้ในบางส่วน ใช้ความยุติธรรม ความเป็นธรรมในการบริหารงานและไม่ลำเอียง สอดคล้องกับแนวคิดของ ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล (2564, หน้า 85) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาควรเป็นในรูปแบบของการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การดำเนินการ และการประเมินผลในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกันยารัตน์ แยมศรีแก้ว (2561, หน้า 207) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความร่วมมือของ บ้าน วัด โรงเรียน พบว่า องค์ประกอบความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้ มาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารจัดการความร่วมมือของบ้าน วัด โรงเรียน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วม 3) การประสานผลประโยชน์ 4) ตระหนักถึงความจำเป็น 5) การบริหารจัดการ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 7) การสร้างบรรยากาศองค์กร 8) การกำหนดบทบาทและหน้าที่ในเครือข่ายความร่วมมือ และ 9) อารมณ์รักสามัคคีภาพที่ดี เป็นองค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ มีประโยชน์ และมีความถูกต้องสอดคล้องกับแนวคิดตามกรอบการวิจัย

1.2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง

อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า มีการปรับปรุงองค์ประกอบและจัดลำดับองค์ประกอบใหม่ ได้ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหา

เครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้)

7) ด้านติดตามและประเมินผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญในการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา การเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญ การศึกษาแนวทางการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยการศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ได้พบข้อเสนอแนะในด้านการบริหาร คือ ควรนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) และ Act (ดำเนินการ/ปรับปรุง) สอดคล้องกับบทความของ นวพล วิริยะกุลกิจ (2566) ที่ได้เขียนบทความเรื่อง บริหารจัดการความขัดแย้ง ด้วยวงจร PDCA พบว่า หัวใจสำคัญที่จะทำให้ “ระบบบริหารจัดการความขัดแย้ง” ดีที่สุดตามหลักคิดของ PDCA คือการทำซ้ำๆ เป็นวงรอบ ผิดแล้วแก้ ผิดแล้วปรับปรุง วนไป โดยเชื่อว่า “ระบบ” ที่มีอยู่ยังสามารถดีขึ้นได้อีก วงจร PDCA สำหรับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ที่ทำต่อเนื่องกันไปเป็นวงจร ดังนี้ 1) Plan เริ่มจากการระบุให้ได้ว่า อะไรคือปัญหาที่ต้องการแก้ไข “ใครคือคู่ขัดแย้ง ใครคือผู้เกี่ยวข้อง และอะไรคือสาเหตุของความขัดแย้งนั้น” หลังจากนั้น จึงจัดทำแผนการแก้ไขปัญหาซึ่งประกอบไปด้วย การค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม ระบุบุคคลที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการ (นอกจากคู่ขัดแย้ง) กำหนดกติกาพื้นฐานในการพูดคุยกัน รวมถึงเลือกว่าจะใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหา เช่น วิเจรจโดยคู่ขัดแย้งกันเอง (Negotiation) หรือจะเป็นวิธีเจรจาโดยมีคนกลาง (Mediation) เป็นต้น 2) Do การดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เริ่มจากการจัดประชุมหารือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้อธิบายในมุมมอง ความต้องการ ความรู้สึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการร่วมกันหาหนทางแก้ไขปัญหา 3) Check หลังจากดำเนินการตามแผนแล้ว ก็ถึงเวลาต้องกลับมาทบทวนสิ่งที่ได้ทำไปว่าได้ผลลัพธ์เป็นอย่างไร เป็นไปอย่างที่ตั้งใจหรือไม่ ปัญหาได้ถูกแก้ไขหรือยัง คู่ขัดแย้งพึงพอใจกับผลลัพธ์หรือไม่ ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งพัฒนาไปในทิศทางใด ความคืบหน้าเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ โดยอาจเป็นการประชุมหารือกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอาจมีการสำรวจความพึงพอใจของคู่ขัดแย้งเพื่อประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนด้วย 4) Act หลังจากได้รับฟีดแบคจากขั้นตอน Check แล้วให้นำฟีดแบคดังกล่าวมาปรับปรุงแผนงานเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดีขึ้น มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หลังจากนั้นจึงมีการนำแผนงานที่ปรับปรุงใหม่ หรือกระบวนการใหม่มาใช้ หากได้ผลดีจึงขยายขอบเขตการดำเนินงานไปยังประเด็นอื่นๆ หรือเรื่องที่ใหญ่ขึ้นตามลำดับ

1.3 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ

1.3.1 ผลการศึกษาสภาพของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีทักษะ ทั้งทางด้านการวางแผนงาน
ทักษะด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะด้านการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพงาน ทักษะ
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง ทักษะด้านการบริหารทีม
สอดคล้องกับงานวิจัยของ มลฤดี สวนดี (2565, หน้า 30) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ทักษะการปฏิบัติงานสำหรับ
ผู้บริหาร ทักษะด้านเทคนิคการใช้เทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่ เทคนิคการประชุมแบบระดม
ความคิด ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ เทคนิคการเจรจาต่อรอง และมีทักษะด้านมนุษย ผู้บริหาร
สถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การวางแผน มีทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
การบริหารงานบุคคล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม ความคิด วิเคราะห์ปัญหา
แก้ปัญหาเฉพาะหน้า การประเมินผล มีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคนิคการสร้าง
การยอมรับ ทักษะด้านสังคมการมีกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน การเข้าสังคม การสร้าง
ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร ทักษะการสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน ทักษะการสื่อสาร โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอก
สถานศึกษา ทักษะการจูงใจ และทักษะการบริหารเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความคิดรวบยอด
ความรู้ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับที่มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามีสถานศึกษาที่ไม่สามารถ
รับมือหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน
สถานศึกษานั้นมีหลายประเด็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557, หน้า 37-40)
ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์กร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งแบ่งได้
4 สาเหตุ ดังนี้ 1) สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็น
ต่างกันของบุคคลและกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัตถุประสงค์ของงาน การแจกจ่ายงาน
การประสานงานกันในองค์กร 2) สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ความขัดแย้ง

แบบนี้เป็นความขัดแย้งระหว่าง 2 คนขึ้นไปในสายงานเดียวกัน มี 5 ประการ ดังนี้ ความขัดแย้งด้านความคิด ความขัดแย้งด้านการรับรู้ ความขัดแย้งด้านความรู้สึก ความขัดแย้งในเป้าหมาย ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ 3) สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม มีสาเหตุ 5 ประการ ดังนี้ การจัดสรรทรัพยากร ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการปฏิบัติงาน ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมบุคคล ความล้มเหลวในการสื่อสาร การแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล 4) สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน เกิดจากปัจจัย 4 ประการ ดังนี้ การเอาแพ้เอาชนะ การแข่งขันเพื่อหาแนวทางให้ได้ประโยชน์สูงสุด การเข้ากันไม่ได้ในด้านฐานะ ความแตกต่างด้านความเข้าใจและการรับรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจมองว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันทำงานให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือกลุ่มใดที่ขัดแย้งกัน อาจส่งผลให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มเกาะกลุ่มเหนียวแน่นขึ้น

ผลการศึกษาสภาพและปัญหา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีทักษะ ทั้งทางด้านการวางแผนงาน ทักษะด้านการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพงาน ทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านการบริหารทีม แต่อาจยังขาดทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง ดังงานวิจัยของ สุพรรณิ จันทรงาม และภูมิพิพัฒน์ รักพรหมคล (2564, หน้า 90-103) พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับการจัดการศึกษา มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในด้านการมีส่วนร่วมรับผล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่า 7 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านตระหนักถึงความจำเป็น 2) ด้านบริหารจัดการ 3) ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย 5) ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 6) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน หรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 7) ด้านติดตามและประเมินผล ทุกโมเดลมีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูล โมเดลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อ

ที่ต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและ กำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทราบว่า ให้ใครทำ (Who) ทำอะไร (What) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไหร่ & มีเวลาเท่าไร (When) ทำอย่างไร (How) ภายใต้งบประมาณเท่าไร (How much) ให้ได้ตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Purpose) จากนั้นดำเนินการตามแผน มีวิธีการดำเนินการ และมีผลของการ ดำเนินการ ทำการประเมินว่าตามแผนที่วางไว้ว่าเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ ถ้าเป็นไปตามแผน ปัจจัยอะไรที่ทำให้สำเร็จ หากไม่เป็นไปตามแผนต้องหาสาเหตุว่าทำไมถึงไม่สำเร็จ จากผลลัพธ์ที่ได้ จากการตรวจสอบ นำเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงอย่างเหมาะสม วิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่ทำให้ไม่สำเร็จ ในแผนการที่ตั้งมาตอนแรก เมื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานเสร็จ จะกลับเข้าสู่วงจรการทำ PDCA แบบนั้นไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรุธาญา เจริญภา (2566, หน้า 22) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี พบว่า กระบวนการของการบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการทำงาน ที่มีขั้นตอนมีระเบียบแบบแผน มีการแบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนตามความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ในการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานบวกกับการสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานในสายบังคับบัญชาอีกด้วย โดยมีกระบวนการต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดตัวบุคคลเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานและการควบคุม ตรวจสอบ การดำเนินงาน ซึ่งทุกขั้นในการบริหารสถานศึกษาจะส่งผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานอย่างมากและก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

2. การสร้างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2.1 การร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และร่างคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ผลการร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต ภาคเหนือ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้มีการจัดลำดับองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ 2) วิธีการลดความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ

การยอมให้) 3) การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) การแสวงหาและธำรงรักษา
สัมพันธ์ภาพที่ดีของเครือข่าย 5) การติดตามและประเมินผล ผลการยกย่อง 8 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ
2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) กระบวนการ ประกอบไปด้วย การตระหนักถึงความจำเป็น
การบริหารแบบร่วมมือ วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง
การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ
การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีของเครือข่าย การติดตามและประเมินผล 5) ผลผลิต
6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) เงื่อนไขความสำเร็จ ดังงานวิจัยของ สุรพงษ์ กันทะสมภู และภูมิพิพัฒน์
รักพรหมงคล (2568, หน้า 268) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ
ในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาประถมศึกษา พบว่า ได้ 8 ส่วนประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์
ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบและปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ
ได้ทำการลงความคิดเห็นให้มีความเหมาะสม ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า
มีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด กระบวนการสร้างรูปแบบได้ผ่านความเห็น
ของผู้เชี่ยวชาญจึงมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ตามบริบทของ
สถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐธามณี พุทธกุลหิรัญเมธา (2565, หน้า 409) ได้ทำการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
ส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคเหนือ พบว่า ประกอบด้วย
8 ส่วนประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ด้านการสร้าง
จุดเน้น พันธกิจ และทิศทางองค์การในยุคดิจิทัล ด้านการมีวิสัยทัศน์ในยุคดิจิทัล และการพยากรณ์
ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล ด้านการนำกลยุทธ์ในยุค
ดิจิทัลไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล 4) กระบวนการ ประกอบด้วย ด้านการดำรง
วัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัล ด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล ด้านการมีความคิด
ริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างความสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ด้านการทำงานเป็นทีมในยุคดิจิทัล 5) ผลผลิต
6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) เงื่อนไขความสำเร็จ

2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ

ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากการ
การสร้างขึ้นมาได้ผ่านขั้นตอน กระบวนการต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการสอบถาม
ความสอดคล้องขององค์ประกอบของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารการศึกษา ศิษยานุศิษย์

ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ทำให้ได้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ตามบริบทของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัญฐาภรณ์ พุทธกุลหิรัญเมธา (2565, หน้า 409) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคเหนือ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1) ความเป็นมิตรและเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถที่จะให้ความอบอุ่นและความห่วงใยต่อกลุ่มต่างๆ เป็นคนที่น่าพบปะพูดคุยด้วย และเป็นคนที่คนอื่นสามารถที่จะเปิดเผยตัวของเขาเอง โดยไม่ต้องกลัวการปฏิเสธหรือการที่จะถูกพิพากษาหรือตัดสิน 2) มีความเคารพต่อความคิดเห็นหรือทัศนคติหรือความจำเป็นและคุณค่าของคนแต่ละบุคคล 3) มีความชำนาญในการที่จะพิจารณาวิเคราะห์ถึงสาเหตุอยู่เบื้องหลังความขัดแย้ง มีความชำนาญที่จะรวมกับคู่กรณีเพื่อค้นหาปัญหาและมีความชำนาญที่จะช่วยกระบวนการกลุ่มให้เกิดการสื่อสารระหว่างคู่กรณีเพื่อจะได้แก้ปัญหาาร่วมกันโดยวิธีทางที่สร้างสรรค์ 4) มีความรู้สึกร่วมเพื่อที่จะเข้าใจความรู้สึกและชะตากรรมของคู่กรณีทั้งหลายและมีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับให้เป็นไปตามความจำเป็นของกระบวนการและกรณีพิพาทสามารถที่จะคาดเดาในปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและปรับวิธีการที่จะเข้าหาปัญหาเหล่านี้ได้ 5) มีความอดทนไม่รีบร้อนที่จะให้คู่กรณีตกลงกันหรือไม่บีบบังคับให้ไปสู่ข้อยุติของปัญหา ก่อนที่จะมีความพร้อมทางด้านจิตใจที่จะตกลง 6) มีความใจกว้างที่จะดูถึงทางเลือกในการหาข้อตกลงตามกฎหมายเพื่อที่จะหาทางออกที่สร้างสรรค์และปฏิบัติได้ เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงและพร้อมที่จะยอมรับทางออกที่เหมาะสม 7) มีความน่าเชื่อถือ มีวิถีปฏิบัติที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมที่ทำให้เกิดความนับถือและไว้วางใจจากคู่พิพาท มีความยุติธรรมและความเป็นกลางต่อคู่กรณีทั้งหมดมีความเชื่อมั่นในตัวเองและมีความเป็นตัวของตัวเอง พร้อมด้วยความสามารถที่จะสัมพันธ์กับคนทุกอายุ กับนักวิชาการ และทุกระดับที่อยู่ในชุมชน และ 8) มีอารมณ์ขันที่สามารถจะลดความตึงเครียดและนำปัญหาไปสู่มุมมองที่มีความนับถือและความเห็นอกเห็นใจ มีไหวพริบดี และสามารถที่จะพูดถึงประเด็นที่อาจจะก่อให้เกิดความหวั่นไหว และสามารถถามคู่กรณีต่างๆ ด้วยคำถามที่ลึกลับโดยไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกกำลังขู่ด้วยกิริยาที่สุภาพ รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 8 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการและแนวคิด คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา โดยยึดหลักความร่วมมือบนพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม มุ่งสู่สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข 2) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา เพื่อสถานศึกษามีความสุข 3) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย หลักการบริหาร ปัจจัยการบริหาร การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 4) กระบวนการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ 2) วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 3) การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4) การแสวงหาและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย 5) การติดตามและประเมินผล 5) ผลผลิต ประกอบด้วย ความขัดแย้งของสถานศึกษาลดลง สถานศึกษามีความสุข 6) ผลลัพธ์ ประกอบด้วย คุณภาพผู้บริหาร คุณภาพครูผู้สอน คุณภาพสถานศึกษา 7) ผลกระทบ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่น การยอมรับจาก ชุมชนและสังคม ความสามัคคีในสถานศึกษา สถานศึกษาได้รับรางวัล 8) ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนผลการตรวจสอบคู่มือของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถูกต้อง ของคู่มืออยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ พบว่า ผู้บริหารการศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีความเห็นดังนี้

ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในกระบวนการสร้าง รูปแบบนั้นมีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามหลักการและเป็นระบบตามระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งขั้นตอน การสร้างรูปแบบได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ กันยา สรรพกิจโกศล (2558, หน้า 214-224) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสู่ โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสู่โลกสากลของ ผู้บริหารบริษัทในกลุ่ม อุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย ด้วยการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้สามารถนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด

ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้ผ่านการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิ สร้างรูปแบบอย่างเป็นระบบถูกต้องตามหลักการ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาตามลำดับ ซึ่งเป็นการดำเนินการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ ลดาธนศักดิ์ (2561, หน้า 196) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ประกอบด้วย 7 ส่วน ดังนี้

- 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) การวัดและประเมินผล 6) เอกสารประกอบการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ซึ่งทำให้ทราบถึงแนวทางในการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สามารถนำคู่มือไปลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานอื่นๆ สามารถนำคู่มือไปปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเองได้เช่นกัน จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดนโยบายการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา โดยนำองค์ประกอบและคู่มือการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

1.2 ศึกษาธิการจังหวัด ควรกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำมาปรับใช้เพื่อลดความขัดแย้งในสถานศึกษา

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดนโยบายในการบริหารแบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา โดยนำองค์ประกอบและคู่มือการบริหาร แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ไปใช้ในการบริหารเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา หรือให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการลดความขัดแย้ง ในสถานศึกษาของตนเอง

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาในสังกัดได้ ตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สถานศึกษา จะได้ทำการวางแผนและเลือกวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเหมาะสมในลำดับต่อไป

2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์กร

2.1 สถานศึกษา ควรนำองค์ประกอบและคู่มือการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มาระบุกระบวนการให้เหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเองให้ชัดเจน และนำไปปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

2.2 สถานศึกษา ควรกำหนดวิธีการในการทำแผนการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา เน้นการทำงานร่วมมือ โดยนำองค์ประกอบและคู่มือ การบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ไปใช้และปฏิบัติโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล

2.3 สถานศึกษา ควรมีการปรับปรุงพัฒนาจัดทำคู่มือรูปแบบการบริหาร แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ในการนำไปปรับใช้ในการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

2.4 สถานศึกษา ควรมีการติดตามและประเมินผลหลักจากนำคู่มือรูปแบบ การบริหาร แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ไปปรับใช้

2.5 หน่วยงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องควรนำองค์ประกอบและคู่มือการบริหาร แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือไปประยุกต์ใช้ในการบริหารเพื่อลดความขัดแย้ง ในองค์กร

3. ข้อเสนอแนะพัฒนาบุคลากร

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษารายละเอียดของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือให้เกิดความเข้าใจในทุกประเด็นเนื้อหา ก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริง

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการจัดประชุมร่วมกัน เพื่อให้มีความเข้าใจในแนวปฏิบัติในองค์ประกอบและคู่มือการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งในสถานศึกษา

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา ควรเน้นความร่วมมือในการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยนำองค์ประกอบและคู่มือการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือไปใช้

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา ควรศึกษาทำความเข้าใจในการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ เพื่อให้เข้าใจถึงขอบข่ายการทำงานของตนเอง เพื่อป้องกันการทำงานข้ามสายงาน อีกทั้งยังลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ท่านที่สนใจ ควรมีการนำรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงผลที่เกิดขึ้นและนำมาวางแผนในการบริหารเพื่อลดความขัดแย้งในลำดับต่อไป

2. ท่านที่สนใจ ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา เป็นการใช้ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ การเก็บข้อมูลทำได้โดย การใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การบันทึก วิเคราะห์โดยการพรรณนา และสรุปเป็นความคิดเห็น มีการใช้ค่าสถิติได้เล็กน้อยในเชิงร้อยละ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและเจาะลึกมากขึ้น

3. ท่านที่สนใจ ควรมีการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อแสวงหาข้อเท็จจริง

4. ท่านที่สนใจ ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งของบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ท่านที่สนใจ ควรศึกษารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ ที่แตกต่างออกไปตามลักษณะของสภาพบริบทแต่ละพื้นที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

บรรณานุกรม

- กนกภรณ์ ชื่นตา. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กมลนันทน์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์. (2560, กันยายน-ธันวาคม). การจัดการความขัดแย้งในงานพัฒนาชุมชน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(3), 1692-1693.
- กันยา สรรพกิจโกศล. (2558). รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กันยารัตน์ แยมศรีแก้ว และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2561, มกราคม-เมษายน). การบริหารจัดการความร่วมมือของบ้าน วัด โรงเรียน. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 9(1), 207-214.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2556). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- กุศล ชุมมุง. (2560). *วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1, สำนักงาน. (2565). *รายงานประจำปี 2565*. เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1.
- _____. (2566). *รายงานประจำปี 2566*. เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1.
- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1, สำนักงาน. (2566). *รายงานประจำปี 2566*. พิจิตร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1.
- _____. (2567). *รายงานประจำปี 2567*. พิจิตร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1.

จตุรงค์ สุวรรณแสง. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. การศึกษาค้นคว้าอิสระ
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.

จิตรพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร

โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครสวรรค์.

จิรายุ พรหมจักร. (2558). การพัฒนาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น

ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 2.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ชมแข พงษ์เจริญ. (2555). การพัฒนารูปแบบการจัดการโรงเรียนเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ

ในประเทศไทย. ดุษฎีศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัย
ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ฐาปณีย์ เสาคิน. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระบบวิภาคีของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัย
ศรีปทุม.

ฐาศุภร์ จันประเสริฐ. (2558, มกราคม). การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดการความ

ขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 21(1), 1-22.

- ฐิตา ทับปิ่น. (2555). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร. (2563, พฤษภาคม-สิงหาคม). รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 14(2), 57-58.
- ณัชชา คงศรี. (2555, มกราคม-มิถุนายน.). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์, 14(1), 89-99.
- ณัฐฐาภรณ์ พุทธกุลหิรัญเมธา. (2565). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ณัฐรวดี ภูครองนา. (2557). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เด่น ชะเนติยัง. (2553). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2555). หลักการบริหารงานสาธารณสุข (Principles of Public Health Administration). (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สามเจริญพาณิชย์.
- ทัศนีย์ รัตนสุวรรณ. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ทิตยัณรงค์ มณีวัฒน์. (2566, ตุลาคม-ธันวาคม). การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างชุมชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา. วารสารวิชาการจินตาสี, 1(4), 230-241.
- ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2559). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ). การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ทศนา แคมมณี. (2557). **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นโยบายและแผน, สำนัก. (2566). **สถิติข้อมูลทางการศึกษา ปีการศึกษา 2566**. [Online]. Available: <http://data.bopp-obec.info/emis>. [2567, ตุลาคม 11].
- นวล วิริยะกุลกิจ. (2566). **บริหารจัดการความขัดแย้ง ด้วยวงจร PDCA**. [Online]. Available: <https://moneyandbanking.co.th/2023/55264/>. [2567, สิงหาคม 23].
- นารินทร์ อนุรัตน์. (2556). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2**. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นโรธยา เจษฎาภา. (2566). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี. การค้นคว้าอิสระ** ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- นุชรัตน์ นุชประยูร. (2559). **การพัฒนารูปแบบการสอนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบตนเองสำหรับนักศึกษาปริญญาตรี. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**.
- เนตรทราย วงศ์อุปราช. (2555). **ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม**.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประสิทธิ์ ไชยศรี. (2557). **การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของสภาคณาจารย์และข้าราชการในการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต**.
- ปรารณา หลีกภัย. (2563, มีนาคม-เมษายน). **การจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 39(2), 79**.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การจัดการและการวางแผนธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

พระครูปลัดอาทิตย ฐิติญาณเมธี (มุงฝอยกลาง). (2557). **การบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลตาจั่น อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการคณะสงฆ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาสุชาติ ธมมกาโม (ปิต). (2561). **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค 13**. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6. (2545).
ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก หน้า 3 วันที่ 21 พฤษภาคม 2545.

พัชรภรณ์ กุลบุตร. (2555). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1**. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พัฒพงษ์ เกิดมงคล และคนอื่นๆ. (2564, พฤษภาคม-สิงหาคม). แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. **วารสารปัญญา**, 28(2), 68-78.

พัฒนา พรหมณี, ศรีสุรางค์ เอี่ยมสะอาด และปณิธาน กระสังข์. (2560, กรกฎาคม-ธันวาคม). แนวคิดการสร้างและพัฒนารูปแบบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านการสาธารณสุขสำหรับนักสาธารณสุข. **วารสารสมาคม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี**, 6(2), 128-134.

พิมพ์พร จารุจิตร. (2559). **ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. อดุรธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

เพ็ญผกา กาญจน์ภาส. (2560). **การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.

เพ็ญพิศ ผาพองยุ่น. (2560). **การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยสันตพล.

ภูมิพัฒน์ รักพรหมมงคล. (2558). **หลักการทฤษฎีและปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา**. กำแพงเพชร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมมงคล. (2560). **การบริหารจัดการในสถานศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กำแพงเพชร:

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

_____. (2564). **การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา**. กำแพงเพชร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

มยุรี สนิทกุล. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.**

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

มลฤดี สวนดี. (2565). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษ**

ที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

รพีพรรณ อุ่อรุณ. (2564). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน**

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

รังสิวุฒิ ป่าโสม. (2556). **การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอ**

องครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์ศึกษา

ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

รัชนิวรรณ มาแก้ว. (2562). **กระบวนการความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาความยากจนบนหลัก**

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บ้านดอยแดน หมู่ 4 ตำบลเหล่ายาว อำเภอบ้านไผ่

จังหวัดลำพูน. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ราชบัณฑิตยสภา, สำนักงาน. (2558). **การแบ่งภูมิภาคทางภูมิศาสตร์.** [Online]. Available:

<https://legacy.orst.go.th/>. [2567, มกราคม 21].

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** กรุงเทพฯ:

พริกหวานกราฟฟิค.

- วิชาญ ผิวคำ. (2561). การพัฒนากระบวนการเสริมสร้างภาวะครูผู้นำของนักศึกษาครูบนฐาน
ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและแนวคิดการสืบสอบแบบร่วมมือ. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ศฤงคาร ใจปันหา. (2563). รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการมีงานทำ สำหรับ
นักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.
วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศิริมา อัครเวหา. (2555). การดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่และประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ศิริวรรณ มนอัครผดุง. (2559, พฤษภาคม-สิงหาคม). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรอย่าง
สร้างสรรค์. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 6(2), 193-208.
- สมยศ นาวิการ. (2555). การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สาริศา เจนเข้ว่า. (2563, มีนาคม-เมษายน). ทางเลือกการจัดการความขัดแย้งในองค์กร. วารสาร
การบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 6(2), 229-241.
- สิญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์. (2562, กรกฎาคม-ธันวาคม). การบริหารความขัดแย้ง
ในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 6(2), 21-46.
- สิรินญา ศิริประโคน. (2561). การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบ
เตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระยอง เขต 1. การค้นคว้าอิสระ
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เกริก.
- สุจินตนา ตรงประสิทธิ์. (2560). การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดปัตตานี. การค้นคว้าอิสระ
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ยะลา.
- สุதாகาญจน์ ลีลานุกษมพงศ์. (2557). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทธญาณ ใจเชื้อ และเด่น ชะเนติยัง. (2562, มกราคม-มิถุนายน). รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง
ตามแนวความคิด ใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 14(1), 171-181.

สุทธิพงศ์ ดีลั่น. (2558). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2562, กันยายน-ธันวาคม). กลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

วารสารศึกษาศาสตร์, 30(3), 199-204.

สุพรรณิ จันทรงาม และภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล. (2563, มกราคม-ธันวาคม). แนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลตำบลแม่กุ อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก. **วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 5(9), 90-103.**

สุเมธ แสงนิมมวณ. (2552). **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์.

สุรเดช รอดจินดา. (2562, มกราคม-กุมภาพันธ์). การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน. **Veridian E-Journal, Silpakorn University Humanities, Social Sciences and arts, 12(1), 1020-1042.**

สุรพงษ์ กันทะขมิณ และภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล. (2568, มกราคม-เมษายน). รูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ. **วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 9(1), 255-272.**

สุรศักดิ์ ลาดานศักดิ์. (2561). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดสกลนคร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เสาวลักษณ์ ชาวบ้านกว้าง. (2564). **การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิจัย กรณีศึกษา คณะครู ศาสตราจารย์อุตสาหกรรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ**. งานวิชาการและวิจัย คณะครุศาสตรอุตสาหกรรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์สุพรรณบุรี.

- อนุสรณ์ สิงโต. (2561). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อมรรัตน์ ไกรฤกษ์. (2557). **การศึกษสาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ทู ยู.
- อัญวิณ์ นทีพิรพันธุ์. (2559). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา**. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อาชิรญาณุ เขียวช่อม. (2557, กันยายน-ธันวาคม). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ**. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 4(3), 124-131.
- เอกราช ปลอดโปร่ง. (2557). **ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของพนักงานเทคนิค สำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Adair, J. (1983). **Effective Leadership: A Modern Guide to Developing Leadership Skills**. London: Pan Business Management.
- Adams, D. C. (1989). **Perceptions of Conflict, Conflict Management Styles and Commitment in Middle Level School**. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). **Collaborative Public Management : New Strategies for Local Governments**. Washington, D.C. : Georgetown University.
- Arbuckle, J. L. (1995). **AMOS for Windows Analysis of Moment Structures**. Chicago: Small Waters Corp.

- Arbuckle, J. L., & Wothke, W. (1999). **AMOS 4.0 User's Guide**. Chicago, IL: Small Waters.
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). **Urban Sociology : A Systematic Introduction**. New York: F.E. Peacock.
- Barnard, C. I. (1983). **Functions of an Executive**. MA: Harvard University Press.
- Barnes, R. A. (1995, October). African American parent Involvement in their Children's School. **Dissertation Abstracts International**, 55(10), 3152-A.
- Bartlett, M. S. (1951, April). A Further Note on Tests of Significance in Factor Analysis. **British Journal of Psychology**, 4, 337-344.
- Bassellier, G., Benbasat, I., & Reich, B. H. (2003, April). The Influence of Business Manager' IT Competence on Championing IT. **Information System Research**, 14(4), 317-336.
- Billett, et al, (2007, December). UK Peat Land Streams Release Old Carbon Dioxide to the Atmosphere and Young Dissolved Organic Carbon to Rivers. **Geophysical Research Letters**, 34, 637-656.
- Bollen, K. A. (1989). **Structural Equations with Latent Variables**. New York: John Wiley & Sons.
- Brittingham, K. V. (1998, November). The Characterization of Successful School, Family, and Community Partnerships. **Master Abstracts International**, 59(55), 1406.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). **Organization Theory and Management: Approach**. New York: John Wiley and Sons.
- Bryson, et al. (2006, September). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. **Public Administration Review**, 66, 44-55.
- Caplow, T. (1976). **How to Any Organization**. Illinois: The Dryden.
- Cash, C. M. (1991, May). Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary School in South Carolina. **Dissertation Abstracts International**, 48(5), 1066-A.
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). **Organization Behavior Management Skills**. New York: Harper and Row.

- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). **A first Course in Factor Analysis**. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Coser, L. A. (1965). **Masters of Sociological Thought**. New York: The Free Press.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of Psychological Testing**. (5 th ed.). New York: Harper & Row.
- David, S. (2002). **How to Make Collaboration Work**. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Delaney, R. K. (2000, January). Parent Participation in District-Level Curriculum Decision Making: A Year in the Life of a School District. **Dissertation Abstracts International**, 60(7), 2349-A.
- Deutsch, M. (1973). **The Resolution of Conflict**. New Haven: University Press.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). **Introducing LISREL: A guide for the Uninitiated**. New York: Sage.
- Drucker, P. F. (2005, January). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, 26(2), 125.
- Dubrin, H. (1990). **Coping with Stress**. London: Hamlyn Publishing Group.
- Eigner, M. (2011). **The World Journal of Biological Psychiatry**. [Online]. Available: http://www.wfsbp.org/fileadmin/user_upload/Treatment_Guidelines/proquest.com/. [2024, January 18].
- Eisner, E. (1976, March). Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions Evaluation. **The Journal of Aesthetic Education**, 10(3), 135.
- Everard, E. B., & Morris, G. (1990). **Effective School Management-Softcover**. London: Rowman & Littlefield.
- Glen, S. (2016). **Reliability and Validity in Research : Definitions, Examples, Data Science Central**. [Online]. Available. <https://www.statisticshowto.datasciencecentral.com/reliability-validity-definitions-examples/>. [2024, August 18].
- Glod, S. E. (2000, July). Community Organizing at a Neighborhood High School : Promises and Dilemmas in Building Parent-educator Partnership and Collaboration. **Journal of ProQuest Dissertations and Theses**, 60, 179-185.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. (3 rd ed.). New York: McGraw-Hill Book.

- Graham, A. R. (1990). **Superintendent as Manager : Case Studies of Conflict Management in Several Diverse New Jersey Public School Districts**. Doctoral dissertation, Fordham University.
- Gray, B. (1989). **Collaborating : Finding Common Ground for Multiparty Problems**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gregg, R. T. (1957). **The Administrative Process : Administrative in Education**. New York: Harper and Row.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1973). **Paper on the Science of Administration**. New York: Institute of Public Administration.
- Henkin, A. B., et al. (1999, August). Conflict Management Strategies of Principals in Site Based Managed School. **Journal of Educational Administration**, 11(4), 406-408.
- Hoagland, James lee. (1986, May). Principal and Teacher Perception of Teacher Participation in The Decision-making Process in Public Secondary School With and Without A Collective Bargaining Contract, **Dissertation Abstracts International**. 44(5), 3550.
- Howat, G., & London, M. (1980, April). Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor Subordinate Dyads. **Journal of Applied Psychology**, 65(2), 335-380.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, T. (1999). **Organization Behavior and Management**. (4 th ed.). Singapore: Mc Graw-Hill.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1986). **Joining Together: Group Theory and Group Skills**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Joyce, B. R., & Weil, M. (2000). **Models of Teaching**. (6 th ed.). Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1990). **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley.
- Keeves, P. J. (1988). **Model and Model Building: Educational Research Methodology and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamum Press.
- Kelloway, E. K. (2015). **Using Mplus for Structural Equation Modeling: A Researcher Guide**. California: Sage Publications.

- Kline, R. B. (2005). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. (2 nd ed.). New York: Guilford.
- Koontz, H. (2009, January). The Management Theory Jungle. **Journal of the Academy of Management Harvard Business Review**, 5, 12-26.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970, March). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Lank, E. (2006). **Collaborative Advantage**. New York: Palgrave Macmillan.
- Leiderman, et al, (2006, June). Inflation Targeting in Dollarized Economies. **IMF Working**, 157(6), 99-114.
- Lewin, K. (1958). **Reading in Social Psychology in Miscopy**. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Litton, L. G. (1989). **Conflict Management Practices of North Carolina Public High School Principle**. North Carolina: The University of North Carolina.
- Luthans, F. (1983). **Organizational Behavior**. (3 rd ed.). Tokyo: McGraw-Hill.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S. & Stufflebeam, D. L. (1983). **Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation**. (8 th ed.). Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). **Research in Education : A Conceptual Introduction**. New York: San Francisco.
- Melnyk, S. A., & Denzler, D. A. (1996). **Operations Management: A Value-driven Approach**. Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Montana, P., & Charnov, B. (2008). **Management**. (4 th ed.). New York: Barron's Educational.
- Muijs, D., et al, (2011) **Collaboration and Networking in Education**. Dordrecht: Springer
- Owens, R. G. (1991). **Organizational Behavior in Education**. Boston: Allyn and Bacon.
- Pheuman, R. W., & Bruehl, M. E. (1982). **Managing Conflict: A Complete Process-Centered Handbook**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013) **Organizational Behavior**. (15 th ed.). Boston: Pearson.

- Robbins, S. P. (1998). **Organizational Behavior-Concepts, Controversies, and Applications**. (8 th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robinson, M. (1992). **Linking Distance Education to Sustainable Community Development**. Canada: Canadian Circumpolar Institute.
- Russ, L. (2002, June). A Framework of Collaborating. **The Public Manager**, 31(2), 3-6.
- Samans, W. (2005, June). Numerical Analysis of a PCM Thermal Storage System with Varying Wall Temperature. **Energy Conversion and Management**, 46, 32-46.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. (3 rd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sergiovanni, T. J. (1987). **The Principal Ship : A Reflective Practice Perspective**. Boston: Allyn and Bacon.
- Siebert, R. A. (1991, June). The Principal's Role in School Change. **Dissertation Abstracts International**, 52(6), 1975-A.
- Simon, H. A. (2010, June). Organizing and Coordinating talk and Silence in Organizations. **Industrial and Corporate Change**, Oxford University Press, 11(3), 127.
- Steiger, J. H. (2007, October). Understanding the Limitation of Global Fit Assessment in Structural Equation Modeling. **Personality and Individual Difference**, 42, 893-898.
- Steiner, E. (1988). **Methodology of Theory Building**. Sydney: Educology Research Associates.
- Steiner, V. J., Weber, R. V., & Minnis, M. (1998, December). The Challenge of studying collaboration. **American Education Research Journal Winter**, 35(4), 773-783.
- Stoner, A., & Wankel, C. (1986). **Management**. New Delhi. Prentice-Hall.
- Tannenbaum, R., & Sheldon, A. D. (1969). **Value, Man and Organizations**. USA: Washington D.C.
- Thomas, K. W. (1976). **Conflict and Conflict Management**, in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: McNally.
- _____. (2006). **Conflict and Management in Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago MA: Rand McNally.

- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1987). **Thomas-Kilmann Conflict Model Interest**. New York: XICOM Incorporated.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976, March). A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict. **Academy of Management Journal**. **19**, 315-318.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006, November). Collaboration Processes : Inside the Black Box. **Public Administration Review**, **66**, 20-32.
- Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1982). **Management**. New York: John Wiley & Sons.
- Trusty, F. M. (1987). **Strategic Planning and Leadership in Continuing Education**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Welt, E., S. (2000). **Conflict Management Style of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals**. Dissertation Doctor of Education, University of La Verne.
- Weltch, M., & Tulbert, B. (2000, April). Practitioner's Perspective of Collaboration : A Social Validation and Factor Analysis. **Journal of Educational and psychological and consultant**, **11**(3-4), 357-378.
- Wiersma, W., & Jurs, S. (1990). **Educational Measurement and Testing**. Needham Heights, MA Allyn and Bacon.
- Willer, R. H. (1986). **Leader and Leadership Process**. Boston: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าสัมภาษณ์

1. พระราชธรรมนิเทศ (พยอม กลฺยาโณ) เจ้าอาวาสวัดสวนแก้ว ตำบลบางเลน
อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
แห่งประเทศไทย
3. ดร.วนิดา จันทรมณี ศึกษาพิเศษเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพิจิตร เขต 1

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ปจรรย์ ผลประเสริฐ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ วิชาเอกการจัดการธุรกิจ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤษภูมิพล พฤษภูมิกุล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. ดร.รมย์ พะโยม อดีตศึกษาธิการจังหวัดกำแพงเพชร
4. ดร.ขวัญชนก แสงท้านั่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กำแพงเพชร เขต 1
5. ดร.มีชัย พลทองมาก ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตฯ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กำแพงเพชร เขต 1

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ปจรรย์ ผลประเสริฐ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ วิชาเอกการจัดการธุรกิจ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. ดร.สุภาพร พงศ์พิญโณภาส อาจารย์ประจำสาขาวิชาการวัดและประเมินผล
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. ดร.รังสรรค์ เกิดศรี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
4. ดร.สุภัค พวงขจร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2
5. ดร.สุชาดา ปุญปัน ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
6. ดร.ขวัญชนก แสงท้านง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
7. ดร.วิภา บานเย็น ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนประชาสามัคคี
8. ดร.จรรยา ศรีสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองลานวิทยา
9. ดร.ยุทธนา หงส์ไกร ผู้อำนวยการโรงเรียนโค้งไผ่วิทยา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์ คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. ดร.กิริติ จันทรมณี อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2
3. ดร.รังสรรค์ เกิดศรี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
4. ดร.วรวิทย์ สิทธิโสภณ ผู้อำนวยการโรงเรียนโกสัมพีนวิทยา
5. ดร.มีชัย พลทองมาก ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตฯ
6. ดร.ยงค์ เกาโพธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมอสมบัติ
7. ดร.กลองทิพย์ เกตุแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงคำมิตรภาพที่ 88
8. ดร.นางทิพวรรณ สุวรรณ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
9. ดร.ละมุล เหล่าทอง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearing)

วันจันทร์ ที่ 5 เดือน สิงหาคม 2567

ณ ห้องเรียน 8A ชั้น 8 อาคารเรียนรวม 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. นายรังสรรค์ เกิดศรี | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กำแพงเพชร เขต 1 |
| 2. นายวิวัฒน์ ผลประเสริฐ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พิจิตร เขต 2 |
| 3. นางสาววิมลพัชร สุระเดช | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 |
| 4. นางสาวสุภัสสร บุญรอด | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 |
| 5. นายณัฐดนัย ศรีทะบาล | ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านทุ่งน้อย “พิพัฒนโสภณวิทยา” |
| 6. นายนवल ชัยชนะ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางไผ่ราษฎร์สงเคราะห์ |
| 7. นายเทพพร จิตะสาร | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองไม้แดง |
| 8. นายวัฒนา เชื้อคำลือ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอ้อวิทยา |
| 9. นายฐกร ยศมาภักตร์ชัย | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยี่ม่วย |
| 10. นายนิรุทธิ์ มีไทย | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนตะแบก |
| 11. นางสาวสาวิตรี คล้ายจันทร์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนใหญ่ |
| 12. นายอรุณ น้อยระแหง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งมหาศาล |
| 13. นายอุทัย เพ็ชรหิน | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่ามะรงค์ |
| 14. นายคมสันต์ กอม่วง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองเมือง |
| 15. นายขวัญชัย พวงไธสง | ผู้อำนวยการโรงเรียนสิริแก้วเจริญ |
| 16. นางสุธีรา สิงห์คำโล | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าเสลียง |
| 17. นางสาวเข็มทิศ นาคสวัสดิ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตากฟ้าพัฒนา |
| 18. นางสาวจิตติวรดา ศิริคง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองลึกพัฒนา |
| 19. นางสาวศิริณญา มหาโพธิ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางตาไว |
| 20. นางสาวโสภารัตน รอดหิรัญ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพิบูลทอง |
| 21. นายพงศธร ดีมาสู่ | รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำจวง |
| 22. นางจารุณี ปานบุตร | รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังทอง |
| 23. นายกฤษฎา มีบ้านหลวง | รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพธิ์พัฒนา |

- | | |
|-----------------------------|--|
| 24. นายราชัน โนสปริง | รองผู้อำนวยการโรงเรียนผืนสหราษฎร์พัฒนา |
| 25. นางกรชวัล เข้มศรี | รองผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งทรายวิทยา |
| 26. นายสุประวัติ วงศ์ธนบัตร | ครูโรงเรียนบ้านวังทอง |
| 27. นางสาวสุรีพร ทรัพย์ศรี | ครูโรงเรียนวัดบึงน้ำกลัด |
| 28. นางสาววันวิสา หนูดเขียว | ครูโรงเรียนบ้านสามเงา |
| 29. นางสาวพัชรี หอมรีน | ครูโรงเรียนบ้านบึงพิไกร |
| 30. นางปาริชาติ ศรีผิง | ครูโรงเรียนบ้านเขาน้ำเพชร |
| 31. นางสาวพัชรีวรรณ ดีเรือ | ครูโรงเรียนบ้านคลองไผ่งาม |
| 32. นางสาววรรณนิษา ทองน้อย | ครูโรงเรียนบ้านคลองใหญ่ใต้ |
| 33. นายเดชพล กิจอุดมโกสิน | ครูโรงเรียนบ้านลานสะเดา |
| 34. นางสาวลลิตา สุรีย์ | ครูโรงเรียนชุมชนบ้านแม่ป่าก |
| 35. นายศุภกร อนันตปุระ | ครูโรงเรียนบ้านหนองโพธิ์ |
| 36. นางสาวปณชญา ฉายแสง | ครูโรงเรียนบ้านมอสมบัติ |
| 37. นางสาวกนกวรรณ พิชัย | ครูโรงเรียนบ้านหนองโสน |

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ

ที่ อว ๐๖๑๕/ว ๓๑๘๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อ.เมือง จ.กำแพงเพชร ๖๒๐๐๐

๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก
เรียน

ด้วย นางสาวนิตา วรอินทร์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมคล ประธานกรรมการ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากท่านและบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบในการจัดทำวิทยานิพนธ์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ สำหรับวันเวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยจะประสานกับท่านอีกครั้งหนึ่ง โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ วัฒนพานิช)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๖

Signature Code : F๖๙bY๔SmazxazCS๐๗wjHf



- คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาฯ
โทร ๐ ๕๕๗๐ ๖๕๕๕ ต่อ ๑๖๗๑
โทรสาร ๐ ๕๕๗๐ ๖๖๔๔
- นางสาวนิตา วรอินทร์
โทร ๐๙ ๖๘๘๙ ๘๙๙๖



“ราชภัฏ รวมพลัง ยับยั้งทุจริต”

ที่ อว ๐๖๑๕/ว ๔๗๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อ.เมือง จ.กำแพงเพชร ๖๒๐๐๐

๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ฉบับ
	๒. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	จำนวน ๑ ฉบับ
	๓. เครื่องมือสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพ	จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวนิตา วรอินทร์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ มหาวิทยาลัยฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจประเมินคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมกันนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทางมหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ธีธัญญะวัน)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

Signature Code : F๖MCgKZApeKjSm๗k๓lm



คณะครุศาสตร์

โทร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๙ ต่อ ๒๐๑๐

โทรสาร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๘

นางสาวนิตา วรอินทร์ : โทร ๐๙ ๖๘๘๘๙ ๘๙๙๖



“ราชภัฏ รวมพลัง ยับยั้งทุจริต”

ที่ อว ๐๖๑๕/ว ๐๒๗๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อ.เมือง จ.กำแพงเพชร ๖๒๐๐๐

๑๗ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก

เรียน

ด้วย นางสาวนิตา วรอินทร์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นางสาวนิตา วรอินทร์ กำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขออนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ จากท่านและบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน ตามจำนวนแบบสอบถามที่ส่งมาด้วยนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ธีญะวัน)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๑๗ มกราคม ๒๕๖๗

Signature Code : F๖NfidZUwGQKcbyBb๗nH



คณะครุศาสตร์

โทร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๔ ต่อ ๒๐๑๐

โทรสาร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๘

นางสาวนิตา วรอินทร์ : โทร ๐๙ ๖๘๘๔ ๘๘๔๖



“ราชภัฏ รวมพลัง ยับยั้งทุจริต”

ที่ อว ๐๖๑๕/ว ๑๒๘๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อ.เมือง จ.กำแพงเพชร ๖๒๐๐๐

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คิวอาร์โค้ดแบบสอบถามออนไลน์

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวนิตา วรอินทร์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากบุคลากรโรงเรียนในสังกัดของท่าน เพื่อประกอบในการจัดทำวิทยานิพนธ์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบสอบถามออนไลน์ ดังคิวอาร์โค้ดที่แนบมาพร้อมกันนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ธิญะวัน)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๗

Signature Code : F+NSgKfDzpLDLmnzRaNa๙



คณะครุศาสตร์

โทร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๙ ต่อ ๒๐๑๐

โทรสาร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๘

นางสาวนิตา วรอินทร์ : โทร ๐๙ ๖๘๘๙ ๘๙๙๖



“ราชภัฏ รวมพลัง ยับยั้งทุจริต”

ที่ อว ๐๖๑๕/ว ๒๗๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อ.เมือง จ.กำแพงเพชร ๖๒๐๐๐

๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอก
เรียน

ด้วย นางสาวนิตา วรอินทร์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลผลการสรุปเกี่ยวกับปัญหา ความขัดแย้ง หรือเหตุทะเลาะวิวาทที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาในสังกัดของท่าน ในระหว่างปีการศึกษา ๒๕๖๕-๒๕๖๖ เพื่อประกอบในการจัดทำวิทยานิพนธ์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบฟอร์มเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แนบมาพร้อมกันนี้ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ช้วนวงศ์)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๗

Signature Code : F+๙bY๔bYl๗ALcZ๗LwjY+



คณะครุศาสตร์

โทร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๙ ต่อ ๒๐๑๐

โทรสาร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๘

นางสาวนิตา วรอินทร์ : โทร ๐๙ ๖๘๘๙ ๘๙๙๖



“ราชภัฏ รวมพลัง ยับยั้งทุจริต”

ที่ อว ๐๖๑๕/ว ๓๐๒๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อ.เมือง จ.กำแพงเพชร ๖๒๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก
เรียน

ด้วย นางสาวนิตา วรอินทร์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นางสาวนิตา วรอินทร์ จะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เป็นอย่างดีจึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๗ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ๘A ชั้น ๘ อาคารเรียนรวม ๑๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ัญญะวัน)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๗

Signature Code : F+Mfi๙+Q๑vD0IsEzmoau



คณะครุศาสตร์

โทร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๙ ต่อ ๒๐๑๐

โทรสาร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๘

นางสาวนิตา วรอินทร์: โทร ๐๙ ๖๘๘๙ ๘๙๙๖



“ราชภัฏ รวมพลัง ยับยั้งทุจริต”

ที่ อว ๐๖๑๕/ว ๓๓๒๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อ.เมือง จ.กำแพงเพชร ๖๒๐๐๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญวิพากษ์รูปแบบ (สัมมนา) ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน

ด้วย นางสาวนิตา วรอินทร์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นางสาวนิตา วรอินทร์ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ในขั้นตอนวิพากษ์รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ฯ โดยทางมหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๗ เวลา ๐๙.๐๐ น. - ๑๒.๓๐ น. ห้องเรียน ๘A ชั้น ๘ อาคารเรียนรวม ๑๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ ธัญญะวัน)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๗

Signature Code : F๖NbY๔y+Lv๖+๖๐๓SVqd



คณะครุศาสตร์

โทร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๙ ต่อ ๒๐๑๐

โทรสาร ๐๕๕-๗๐๖๕๑๘

นางสาวนิตา วรอินทร์ : โทร ๐๙ ๖๘๘๙ ๘๙๙๖



“ราชภัฏ รวมพลัง ยับยั้งทุจริต”

ด่วน

ที่ อว 0615/ว 3464



มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

อ.เมือง จ.กำแพงเพชร 62000

2 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรในสังกัดจัดการประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearing)
เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินรูปแบบผ่านช่องทางออนไลน์ QR Code จำนวน ๑ ฉบับ
2. ลิงก์และ QR Code เข้าร่วมการประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearing) จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวนิตา วรอินทร์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นางสาวนิตา วรอินทร์ กำลังดำเนินการในขั้นตอนการประชุมประชาพิจารณ์เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ฯ ทางคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการประชุมเพื่อรับฟังประชาพิจารณ์ (Public hearing) ในวันที่ 5 สิงหาคม 2567 เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องเรียน 8A ชั้น 8 อาคารเรียนรวม 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และในรูปแบบออนไลน์ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสิฐ วิสญะวัน)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

2 สิงหาคม 2567

Signature Code : ZeRWddwVFYM1tBVFGiR9



คณะครุศาสตร์

โทร 055-706519 ต่อ 2010

โทรสาร 055-706518

นางสาวนิตา วรอินทร์ : โทร 09 6889 8996



“ราชภัฏ รวมพลัง ยับยั้งทุจริต”

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ผู้วิจัยจึงขอโปรดแสดงความคิดเห็นตามแนวคิดของท่านเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ สำหรับข้อมูลที่ได้รับจะใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จึงไม่มีผลต่อท่านหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยจึงหวังอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากทุกท่าน ขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

นิตา วรอินทร์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ- สกุล.....

ตำแหน่ง.....

โรงเรียน/สังกัด.....

ประสบการณ์ทำงาน.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. ใช้เวลาในการสัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ทั้ง 5
องค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย
2. ด้านบริหารจัดการ
3. ด้านติดตามและประเมินผล
4. ด้านตระหนักถึงความจำเป็น
5. ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านประสานและ
แสวงหาเครือข่าย

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านบริหาร
จัดการ

.....

.....

.....

4. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านติดตามและ
ประเมินผล

.....

.....

.....

5. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านตระหนักถึง
ความจำเป็น

.....

.....

.....

6. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ด้านการรักษา
สัมพันธภาพที่ดี

.....

.....

.....

7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ
สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ทั้ง 5
องค์ประกอบ ได้แก่

1. การประนีประนอม
2. การหลีกเลี่ยง
3. การแข่งขันหรือการเอาชนะ
4. การร่วมมือ
5. การยอมให้

.....

.....

.....

8. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ ด้านการประนีประนอม

.....

.....

.....

9. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ ด้านการหลีกเลี่ยง

.....

.....

.....

10. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ

.....

.....

.....

11. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ ด้านการร่วมมือ

.....

.....

.....

12. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร เกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตภาคเหนือ ด้านการยอมให้

.....

.....

.....

13. ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นิตา วรอินทร์)

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 - ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 3. ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามจะนำไปใช้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จึงขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพ และปัญหาที่เป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและไม่มีการนำไปเผยแพร่แต่ประการใด
- ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง
ที่ให้การตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นิตา วรอินทร์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ให้ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 25 ปี☐ 25-40 ปี☐ 41- 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี☐ ปริญญาโท☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์

☐ ต่ำกว่า 5 ปี☐ 5-10 ปี☐ 10 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา☐ ข้าราชการครู

6. ขนาดสถานศึกษา

☐ สถานศึกษาขนาดเล็ก☐ สถานศึกษาขนาดกลาง☐ สถานศึกษาขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

คำชี้แจง การตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง สำหรับเลือกคำตอบ

ในแต่ละข้อขององค์ประกอบ ของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง

สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อแสดงความเหมาะสม โดยมี เกณฑ์การให้คะแนนแต่ละช่อง

ดังนี้

5 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ระดับของสภาพ				
		5	4	3	2	1
	ด้านตระหนักถึงความจำเป็น					
1	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจและสามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้					
2	ผู้บริหารแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้					
3	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเมื่อได้รับข่าวสาร					
4	ผู้บริหารใส่ใจและให้คุณค่าความสำคัญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น					
5	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจในความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความสนใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น					
6	ผู้บริหารแสดงออกทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม					
7	ผู้บริหารแสดงออกทางวาจา กิริยา ท่าทาง ได้อย่างเหมาะสม					
8	ผู้บริหารมีวิธีในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้อง					
	ด้านบริหารจัดการ					
9	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีทักษะในการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล					

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ระดับของสภาพ				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัล					
11	ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลให้แก่บุคลากร จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ					
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัล					
13	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหา เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม					
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน					
15	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่					
ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ						
16	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงาน					
17	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม					
18	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ โดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่					
19	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน					
20	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานความร่วมมือกับทุกฝ่ายของสถานศึกษา					
21	ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
22	ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
23	ผู้บริหารปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว					
24	ผู้บริหารสามารถผสมผสานความคิด ความต้องการของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุมีผลและสามารถปฏิบัติได้จริง					

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ระดับของสภาพ				
		5	4	3	2	1
	ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย					
25	ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษา					
26	ผู้บริหารริเริ่มจัดทำแผนประสานงานและพัฒนาเครือข่าย					
27	ผู้บริหารประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน					
28	ผู้บริหารกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการประสานงานตามภารกิจอย่างชัดเจนและเหมาะสม					
29	ผู้บริหารประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
30	ผู้บริหารสร้างเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ					
31	ผู้บริหารกำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา					
32	ผู้บริหารให้ความร่วมมือแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
33	ผู้บริหารมีการแสวงหาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร					
	ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี					
34	ผู้บริหารผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา					
35	ผู้บริหารส่งเสริม เปิดโอกาสให้เครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา					
36	ผู้บริหารส่งเสริมทำให้เครือข่ายของสถานศึกษามีความเชื่อมั่นยอมรับ ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา					
37	ผู้บริหารส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการกับสถานศึกษา					
38	ผู้บริหารผลักดันในการสร้างความพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ และมีความรู้สึกอยากเป็นเจ้าของให้กับเครือข่าย					

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ระดับของสภาพ				
		5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารมีการยกย่องให้เกียรติ ชื่นชมการให้ความร่วมมือของเครือข่าย ของสถานศึกษา					
40	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อสมาชิกเครือข่ายด้วยมาตรฐานเดียวกัน มีความชัดเจนและยุติธรรม					
41	ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดี ให้ความเป็นอิสระ ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกันต่อ เครือข่ายของสถานศึกษา					
42	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติบนความแตกต่างทาง สังคมและวัฒนธรรมของแต่ละเครือข่าย					
43	ผู้บริหารสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม)						
44	ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเจรจาไกล่เกลี่ย					
45	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดทางสายกลาง					
46	ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหา					
47	ผู้บริหารพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาวิธี ประนีประนอม					
48	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย					
49	ผู้บริหารส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางเมื่อเกิดการเกี่ยงกันในการ ทำงาน					
50	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหา ลุกลามขึ้น					
51	ผู้บริหารสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน					
ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง)						
52	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท					
53	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
54	ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ					
55	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้ง คลี่คลายลง					
56	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการขัดผลประโยชน์ในสถานศึกษา					

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ระดับของสภาพ				
		5	4	3	2	1
57	ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดรอบคอบ					
	ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ)					
58	ผู้บริหารแสดงความต้องการของตนอย่างเด่นชัดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
59	ผู้บริหารดำเนินการตามวิธีของตนเองจนทำให้งานบรรลุเป้าหมาย					
60	ผู้บริหารกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ก่อนจะขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน					
61	ผู้บริหารชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการดำเนินงานของตนสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้					
62	ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นของตน					
63	ผู้บริหารอ้างภาระเบียด ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน					
64	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ					
	ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ)					
65	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา					
66	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา					
67	ผู้บริหารสร้างวิสัยใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ					
68	ผู้บริหารมีวิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นที่ยอมรับและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
69	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
70	ผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม					
71	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม					
72	ผู้บริหารใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน					
73	ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา					

ข้อที่	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ระดับของสภาพ				
		5	4	3	2	1
	ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้)					
74	ผู้บริหารเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน					
75	ผู้บริหารรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน					
76	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน					
77	ผู้บริหารหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
78	ผู้บริหารมีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ในการแก้ปัญหา					
79	ผู้บริหารเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน					
80	ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
81	ผู้บริหารยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของส่วนรวม					
	ด้านติดตามและประเมินผล					
82	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามการดำเนินงาน					
83	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน					
84	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ					
85	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ					
86	ผู้บริหารหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด					
87	ผู้บริหารหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด					
88	ผู้บริหารรายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วนได้เสีย					

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ให้ตรงกับปัญหาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)

ด้านตระหนักถึงความจำเป็น (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารมีการประเมินที่ไม่ชัดเจนในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- ☐ ผู้บริหารแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ไม่เหมาะสมในการรับรู้และเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- ☐ ผู้บริหารปฏิบัติตนไม่เหมาะสมเมื่อได้รับข่าวสาร
- ☐ ผู้บริหารละเลยการใส่ใจและการให้คุณค่าความสำคัญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- ☐ ผู้บริหารไม่เข้าใจในความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความสนใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- ☐ ผู้บริหารแสดงออกทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เหมาะสม
- ☐ ผู้บริหารแสดงออกทางวาจา กิริยา ท่าทาง ไม่เหมาะสม
- ☐ ผู้บริหารขาดเหตุผลและความถูกต้องในการเลือกวิธีแก้ปัญหา
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านบริหารจัดการ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารไม่มีทักษะความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และทักษะในการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลที่ชัดเจน
- ☐ ผู้บริหารไม่มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วยระบบดิจิทัล
- ☐ ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลให้แก่บุคลากร จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติไม่ชัดเจน
- ☐ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัล
- ☐ ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการแก้ปัญหา เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล

- ☐ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนางาน
- ☐ ผู้บริหารไม่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านบทบาทหน้าที่และภารกิจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารไม่ได้วางแผนกำหนดเป้าหมายการทำงาน
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างมีเหตุผล
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์
- ☐ ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน สั่งการและผลักดันให้การตัดสินใจเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ☐ ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการประสานงานความร่วมมือกับทุกฝ่ายของสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ☐ ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถปรับตัว วิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
- ☐ ผู้บริหารขาดความสามารถในการผสมผสานความคิด ความต้องการของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุผลและสามารถปฏิบัติได้จริง
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านประสานและแสวงหาเครือข่าย (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารกำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษาไม่เหมาะสม
- ☐ ผู้บริหารขาดการริเริ่มจัดทำแผนประสานงานและพัฒนาเครือข่าย
- ☐ ผู้บริหารไม่การประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน

- ☐ ผู้บริหารกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการประสานงานตามภารกิจไม่ชัดเจน
- ☐ ผู้บริหารขาดการประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารไม่ประสงค์เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ
- ☐ ผู้บริหารไม่กำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการให้ความร่วมมือแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- ☐ ผู้บริหารไม่แสวงหาเครือข่ายเพิ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารไม่ผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้เครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารไม่พยายามส่งเสริมให้เครือข่ายของสถานศึกษามีความเชื่อมั่นยอมรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการกับสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการการสร้างความพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ และมีความรู้สึกอยากเป็นเจ้าของให้กับเครือข่าย
- ☐ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการยกย่องให้เกียรติ ชื่นชม การให้ความร่วมมือของเครือข่ายของสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติต่อสมาชิกเครือข่ายด้วยมาตรฐานเดียวกัน ให้ความชัดเจนและยุติธรรม
- ☐ ผู้บริหารขาดการสร้างทัศนคติที่ดี ไม่ให้เป็นอิสระ ก้าวก้าวซึ่งกันและกันต่อเครือข่ายของสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติบนความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละเครือข่าย

- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอได้
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม) (ตอบได้มากกว่า

1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารไม่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเจรจาไกล่เกลี่ย
- ☐ ผู้บริหารไม่แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดทางสายกลาง
- ☐ ผู้บริหารไม่รับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหา
- ☐ ผู้บริหารขาดความพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดเพื่อหาวิธีประนีประนอม
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย
- ☐ ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางเมื่อเกิดการเกี่ยงกันในการทำงาน
- ☐ ผู้บริหารไม่เป็นผู้ประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามขึ้น
- ☐ ผู้บริหารไม่สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง) (ตอบได้มากกว่า 1

รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท
- ☐ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- ☐ ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ
- ☐ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง
- ☐ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการขัดผลประโยชน์ในสถานศึกษา
- ☐ ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาติดรอบคอบ
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ) (ตอบได้

มากกว่า 1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารแสดงความต้องการของตนเองอย่างเด่นชัดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- ☐ ผู้บริหารดำเนินการตามวิธีของตนเองจนทำให้งานบรรลุเป้าหมาย
- ☐ ผู้บริหารกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ก่อนจะขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน
- ☐ ผู้บริหารชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการดำเนินงานของตนสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้
- ☐ ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นของตน
- ☐ ผู้บริหารอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
- ☐ ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ) (ตอบได้มากกว่า

1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถใช้วิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
- ☐ ผู้บริหารไม่สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถใช้วิธีการในการแก้ปัญหความขัดแย้งให้เป็นที่ยอมรับและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้
- ☐ ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- ☐ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม
- ☐ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการต่อการทำงานเป็นทีม
- ☐ ผู้บริหารไม่ใช้หลักสมานฉันท์ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้) (ตอบได้มากกว่า

1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารไม่ยอมการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน
- ☐ ผู้บริหารมีการกระทำที่ไม่รักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน
- ☐ ผู้บริหารขาดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้
- ☐ ผู้บริหารไม่มีความโปร่งใส ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- ☐ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของผู้ร่วมงาน
- ☐ ผู้บริหารคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
- ☐ ผู้บริหารไม่ยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของส่วนรวม
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ด้านติดตามและประเมินผล (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)

- ☐ ไม่มีปัญหา
- ☐ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามการดำเนินงาน
- ☐ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน
- ☐ ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
- ☐ ผู้บริหารไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
- ☐ ผู้บริหารไม่สามารถหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้
- ☐ ผู้บริหารไม่หาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- ☐ ผู้บริหารไม่รายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วนได้เสีย
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นิตา วรอินทร์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ภาคผนวก จ

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ข้อ	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปล ผล
		5	4	3	2	1		
	ตระหนักถึงความจำเป็น							
1	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจและสามารถประเมิน สถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
2	ผู้บริหารแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการรับรู้และเข้าใจ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเมื่อได้รับข่าวสาร	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
4	ผู้บริหารใส่ใจและให้คุณค่าความสำคัญกับสถานการณ์ ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจในความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความสนใจตาม สถานการณ์ที่เกิดขึ้น	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
6	ผู้บริหารแสดงออกทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารแสดงออกทางวาจา กิริยา ท่าทาง ได้อย่าง เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีวิธีในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล และถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	บริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัล							
9	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีทักษะ ในการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วย ระบบดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล ให้แก่บุคลากร จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		5	4	3	2	1		
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหา เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดเกี่ยวกับการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	+1	+1	+1	-1	+1	0.6	ใช้ได้
บทบาทหน้าที่และภารกิจ								
16	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงาน	+1	+1	+1	0	0	0.6	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้สารสนเทศในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์โดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานความร่วมมือกับทุกฝ่ายของสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		5	4	3	2	1		
24	ผู้บริหารสามารถผสมผสานความคิด ความต้องการ ของทุกฝ่ายไปสู่ทางปฏิบัติอย่างมีเหตุมีผลและสามารถ ปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ประสานและแสวงหาเครือข่าย								
25	ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ ภารกิจงานจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารริเริ่มจัดทำแผนประสานงานและพัฒนาเครือข่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
28	ผู้บริหารกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการประสานงาน ตามภารกิจอย่างชัดเจนและเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อ แสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน การบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารสร้างเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลเครือข่าย การศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารกำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้อง กับสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารให้ความร่วมมือแก่เครือข่ายการศึกษาของ สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
33	ผู้บริหารมีการแสวงหาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปล ผล
		5	4	3	2	1		
	จํารักรักษาสัมพันธภาพที่ดี							
34	ผู้บริหารผลักดันให้เครือข่ายมีความเต็มใจ พร้อมอุทิศ ตนเพื่อสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารส่งเสริม เปิดโอกาสให้เครือข่ายมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
36	ผู้บริหารส่งเสริมทำให้เครือข่ายของสถานศึกษามีความ เชื่อมั่นยอมรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารส่งเสริมให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือในการ ร่วมคิด ร่วมดำเนินการกับสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารผลักดันในการสร้างความพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ และมีความรู้สึกอยากเป็นเจ้าของให้กับ เครือข่าย	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
39	ผู้บริหารมีการยกย่องให้เกียรติ ชื่นชมการให้ความร่วมมือ ของเครือข่ายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อสมาชิกเครือข่ายด้วยมาตรฐาน เดียวกัน มีความชัดเจนและยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดี ให้ความเป็นอิสระ ไม่ก้าวก่าย ซึ่งกันและกันต่อเครือข่ายของสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
42	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ บนความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละ เครือข่าย	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
43	ผู้บริหารสร้างฐานเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
	ติดตามและประเมินผล							
44	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำกับติดตาม การดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปล ผล
		5	4	3	2	1		
47	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48	ผู้บริหารหาแนวทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
49	ผู้บริหารหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
50	ผู้บริหารรายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่ เครือข่ายและผู้มีส่วนได้เสีย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม)								
51	ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเจรจา ไกล่เกลี่ย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
52	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดทางสายกลาง	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
53	ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมา แก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
54	ผู้บริหารพยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิด เพื่อหาวิธีประนีประนอม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
55	ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความยุติธรรม แก่ทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
56	ผู้บริหารส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางเมื่อเกิด การเกี่ยงกันในการทำงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
57	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่าย เพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามขึ้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
58	ผู้บริหารสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การหลีกเลี่ยง)								
59	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่การทะเลาะ วิวาท	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		5	4	3	2	1		
60	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
61	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการรับรู้ปัญหาเมื่อมีความขัดแย้งในสถานศึกษาของตน	+1	+1	+1	0	0	0.6	ใช้ได้
62	ผู้บริหารเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่เป็นที่พอใจ	+1	+1	+1	0	0	0.6	ใช้ได้
63	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
64	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการขัดผลประโยชน์ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
65	ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดรอบคอบ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การแข่งขันหรือการเอาชนะ)								
66	ผู้บริหารแสดงความต้องการของตนเองอย่างเด่นชัดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
67	ผู้บริหารดำเนินการตามวิธีของตนเองจนทำให้งานบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
68	ผู้บริหารกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ก่อนจะขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
69	ผู้บริหารชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการดำเนินงานของตนเองสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
70	ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
71	ผู้บริหารอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
72	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ	+1	+1	+1	-1	+1	0.6	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปล ผล
		5	4	3	2	1		
	การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การร่วมมือ)							
73	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
74	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
75	ผู้บริหารสร้างวิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ของตนด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
76	ผู้บริหารมีวิธีการในการแก้ปัญหความขัดแย้งเป็นที่ ยอมรับและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
77	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอในการ แก้ไขปัญหความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
78	ผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและ การทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
79	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
80	ผู้บริหารใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
81	ผู้บริหารประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การยอมให้)							
82	ผู้บริหารเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่า ที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
83	ผู้บริหารรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
84	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
85	ผู้บริหารหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของ ทุกฝ่าย	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
86	ผู้บริหารมีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ในการ แก้ปัญหา	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	สภาพการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					ค่า IOC	แปล ผล
		5	4	3	2	1		
87	ผู้บริหารเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อสนอง ความต้องการของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
88	ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
89	ผู้บริหารยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษา ผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

แบบประเมินความถูกต้องและความเหมาะสม

แบบประเมิน

รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความถูกต้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความถูกต้องและความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ คำชี้แจง เป็นส่วนที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามความถูกต้องและความเหมาะสมรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ในการแปลผลการวิจัยจะแปลผลในภาพรวมและไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ที่ให้การตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนิตา วรอินทร์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของท่าน โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

4 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

[illegible]

[illegible]

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความถูกต้องและความเหมาะสมของ องค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ของท่าน โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

1 หมายถึง รายการประเมินนี้มีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

[illegible]

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น									
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การตรวจสอบ (CHECK) ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เน้นการบริหารแบบร่วมมือว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่หรือเป็นไปในทิศทางตรงข้าม ซึ่งต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป										
การปรับปรุง (ACT) หลังจากได้ข้อมูลย้อนกลับให้นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ ปรึกษาในทีม หาทางออกของปัญหา และร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น										
วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์										
การวางแผน (PLAN) วางแผนโดยการค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง พิจารณาประเภทของปัญหา พิจารณาผลของความขัดแย้ง บริหารความขัดแย้ง										
การปฏิบัติ (DO) ปฏิบัติโดยหาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการเจรจา ตั้งใจฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด ประเมินสถานการณ์ กำหนดวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) ตกลงวิธีแก้ปัญหากลั่นแกล้งและกำหนดความรับผิดชอบในการแก้ปัญหากลั่นแกล้ง										
การตรวจสอบ (CHECK) กำกับติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่องถึงผลที่เกิดขึ้นหลังจากการเลือกวิธีลดความขัดแย้งที่เหมาะสม										

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น									
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การปรับปรุง (ACT) ประเมินผลและวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เมื่อความขัดแย้งจบลง ไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะหมดสิ้นตาม เพราะบางครั้งยังมีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ซุกซ่อนอยู่ภายในจิตใจคู่ขัดแย้ง ควรประเมินผลและวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่าในอนาคตหากเกิดปัญหาขึ้นอีกจะต้องทำอย่างไร รวมไปถึงการบทเรียนที่ได้จากความขัดแย้งครั้งนี้										
การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ										
การวางแผน (PLAN) ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล										
การปฏิบัติ (DO) ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล										
การตรวจสอบ (CHECK) ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่										
การปรับปรุง (ACT) หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้สมบูรณ์										

[illegible]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ของท่าน โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

1 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น									
	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ปกหน้า ปกหลัง										
2. คำนำ										
3. สารบัญ										
4. บทที่ 1 บทนำ										
5. บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง										
6. บทที่ 3 การพัฒนาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา										
7. การใช้หลักภาษาถูกต้อง เหมาะสม										
8. การเรียงลำดับเนื้อหามีความเหมาะสม										
9. เนื้อหามีความครอบคลุมและเหมาะสม										
10. คู่มือมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน										

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ คำชี้แจง เป็นส่วนที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

ภาคผนวก ช

แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์

แบบประเมิน

รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 - ตอนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 - ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ คำชี้แจง เป็นส่วนที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ในการแปลผลการวิจัย จะแปลผลในภาพรวมและไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ที่ให้การตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนิศา วรอินทร์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ให้ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 25 ปี☐ 25-40 ปี☐ 41- 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี☐ ปริญญาโท☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์

☐ ต่ำกว่า 5 ปี☐ 5-10 ปี☐ 10 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา☐ ข้าราชการครู

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร
แบบร่วมมือ เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์
ของรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
ของท่าน โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเป็นไปได้ หมายถึง ความเป็นไปได้ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

ความเป็นประโยชน์ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้ง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

[illegible]

**ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหาร
แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์
ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของ
สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต
ภาคเหนือ ของท่าน โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเป็นไปได้ หมายถึง ความเป็นไปได้ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

ความเป็นประโยชน์ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้ง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

[illegible]

**ตอนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของคู่มือรูปแบบการบริหาร
แบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์
ของคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
ของท่าน โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเป็นไปได้ หมายถึง ความเป็นไปได้ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

ความเป็นประโยชน์ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้ง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น									
	ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ปกหน้า ปกหลัง										
2. คำนำ										
3. สารบัญ										
4. บทที่ 1 บทนำ										
5. บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง										
6. บทที่ 3 การพัฒนาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา										
7. การใช้หลักภาษาถูกต้อง เหมาะสม										
8. การเรียงลำดับเนื้อหาเหมาะสม										
9. เนื้อหาครอบคลุมและเหมาะสม										
10. คู่มือมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน										

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ คำชี้แจง เป็นส่วนที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

ภาคผนวก ซ

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

กำหนดการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ
 ในวันศุกร์ที่ 12 เดือน กรกฎาคม 2567 เวลา 09.00 น.-12.30 น.

09.00 น.-09.30 น.	ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
09.30 น.-10.00 น.	ผู้ดำเนินการ (Moderator) หรือผู้วิจัยกล่าวต้อนรับและดำเนินการ - แสดงความขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความร่วมมือ - ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) แนะนำตนเองและประสบการณ์ในหน้าที่ - แนะนำผู้วิจัย
10.00 น.-10.45 น.	ผู้ดำเนินรายการ (Moderator) ดำเนินการ - แจ้งวัตถุประสงค์และชี้แจงเหตุผลในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) - อธิบายให้ผู้ร่วมสัมมนาเข้าใจถึงการพูดคุยและซักถามโดยขออนุญาตบันทึกเทปทุกคำพูดและจดบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและไม่เปิดเผยชื่อสกุลจริงของผู้สนทนา และขอให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ด้วยข้อมูลที่เป็นจริง
10.45 น.-11.00 น.	ผู้วิจัยนำเสนอเค้าโครงการวิจัยอย่างย่อและร่างรูปแบบ
11.00 น.-12.30 น.	ผู้ดำเนินรายการ ดำเนินการด้วยการตั้งคำถามตามที่กำหนดไว้และ ทรงคุณวุฒิร่วมอภิปรายจนเสร็จสิ้น

ผู้วิจัย

นางสาวนิศา วรอินทร์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

หัวข้อการประชุมเชิงเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1. จากการยกร่างรูปและการร่างเอกสารรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ท่านมีความเห็นว่า เนื้อหาครอบคลุม ครบถ้วนแล้วหรือไม่อย่างไร
2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการร่างรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือและร่างเอกสารประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ อย่างไร
3. ท่านมีความคิดเห็นที่สำคัญที่ทำให้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้นั้น แต่ละส่วนต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง

ภาคผนวก ฅ

เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

กำหนดการ

ประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

ในวันพุธ ที่ 31 เดือน กรกฎาคม 2567 เวลา 09.00 น.-12.30 น.

- | | |
|-------------------|--|
| 09.00 น.-09.30 น. | ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) |
| 09.30 น.-10.00 น. | <p>ผู้ดำเนินการ (Moderator) หรือผู้วิจัยกล่าวต้อนรับและดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แสดงความขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความร่วมมือ - ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) แนะนำตนเองและประสบการณ์ในหน้าที่ - แนะนำผู้วิจัย |
| 10.00 น.-10.45 น. | <p>ผู้ดำเนินรายการ (Moderator) ดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แจ้งวัตถุประสงค์และชี้แจงเหตุผลในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) - อธิบายให้ผู้ร่วมสัมมนาเข้าใจถึงการพูดคุยและซักถามโดยขออนุญาต บันทึกเทปทุกคำพูดและจดบันทึกการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและไม่เปิดเผยชื่อ สกิลจริงของผู้สนทนา และขอให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ด้วยข้อมูลที่เป็นจริง |
| 10.45 น.-11.00 น. | ผู้วิจัยนำเสนอเค้าโครงการวิจัยอย่างย่อและร่างรูปแบบ |
| 11.00 น.-12.30 น. | <p>ผู้ดำเนินรายการ ดำเนินการด้วยการตั้งคำถามตามที่กำหนดไว้</p> <p>และผู้ทรงคุณวุฒิร่วมอภิปรายจนเสร็จสิ้น</p> |

ผู้วิจัย

นางสาวนิศา วรอินทร์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

หัวข้อการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ อย่างไร
2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ อย่างไร
3. ท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ สมบูรณ์ ประสพผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

ภาคผนวก ญ

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่าง
สร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ



คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้ง
อย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ

นิตา วรอินทร์

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

คำนำ

คู่มือการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของดัชนีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเหมาะสมของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ที่สร้างขึ้นว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ โดยนำแนวคิดจากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา อีกทั้ง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการยอมรับในการบริหารงาน นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) บริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ 3) แสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี 4) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้ง (การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้) 5) ติดตามและประเมินผล นำมาวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้งเพื่อเขียนเป็นคู่มือการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ฉบับนี้

ขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการจัดทำรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ จนทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ ชัดเจน ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่จำเป็น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการใช้รูปแบบฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์และได้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งต่อการนำไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายเพื่อการพัฒนาการศึกษา ของชาติให้เจริญยิ่งขึ้นไป

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะมีประโยชน์แก่ผู้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทุกท่าน

นางสาวนิศา วรอินทร์

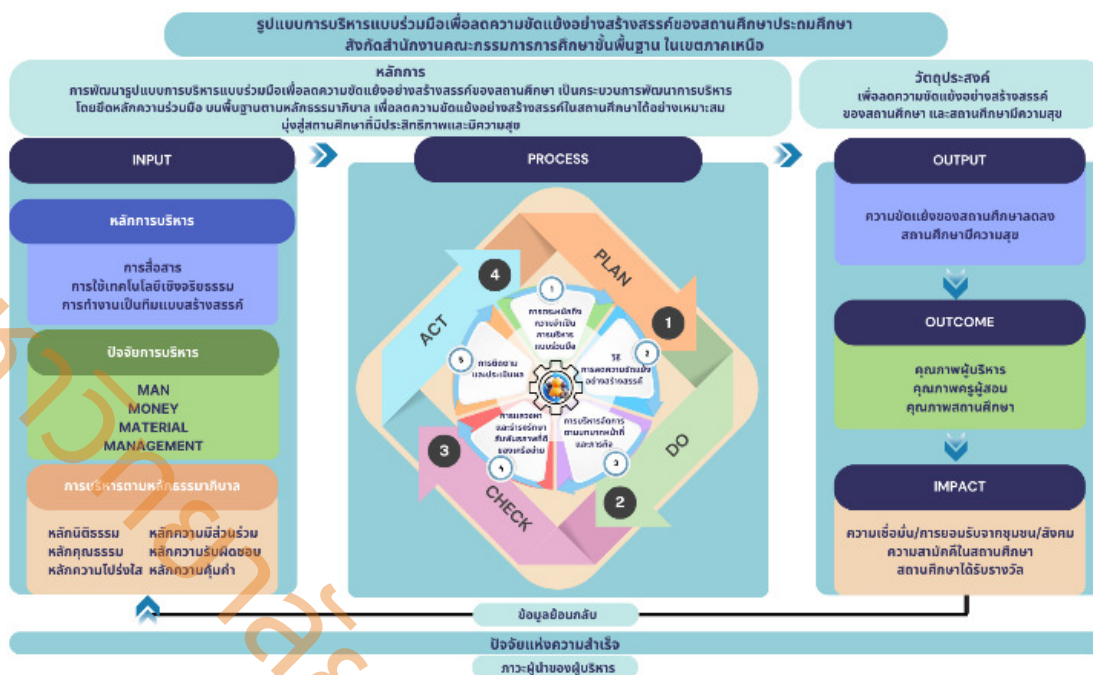
นักศึกษาปริญญาเอก

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1 บทนำ	2
ความเป็นมาและความสำคัญ	2
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบร่วมมือ	8
แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง	8
สถานการณ์ในการเลือกวิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	10
วงจรคุณภาพการบริหารเชิงระบบ (PDCA)	13
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหาร	14
บทที่ 3 การพัฒนาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของ	17
สถานศึกษา	
หลักการของรูปแบบ	17
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	17
ปัจจัยนำเข้า	17
กระบวนการ	19
ผลสัมฤทธิ์	27
- ผลผลิต	27
- ผลลัพธ์	27
- ผลกระทบ	27
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	28
บรรณานุกรม	29



ภาพแสดงรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

กระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ และเพื่อส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกันอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 เน้นการวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษา พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน การพัฒนาการศึกษาของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุกระบบตามกรอบแนวคิดในยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการนำประเทศเข้าสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 และเป็นประเด็นหลักที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเตรียมความพร้อมกำลังคนทั้งด้านความรู้ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นให้สามารถปรับตัว และรู้เท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีพลวัต และการแข่งขันอย่างเสรีและไร้พรมแดน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 100)

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของทุกภาคส่วน การสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพและต้องพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ความไว้วางใจและความยืดหยุ่นในการปรับตัว (จิตต์ยณรงค์ มณีวัฒน์, 2566, หน้า 230) การมีส่วนร่วมในการศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากที่จะทำให้การศึกษาขับเคลื่อนไปได้ ดังนั้น การบริหารจึงต้องมีวิธีการ เทคนิคที่ถูกต้อง จะส่งผลให้การจัดการบริหารต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีในระยะเวลาที่กำหนด (ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมมงคล, 2564, หน้า 47) โดยพื้นฐานแล้วนั้นมนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกัน พอมาอยู่รวมกันในองค์กรจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจไม่ใช่เชิงลบด้านเดียว แต่อาจเกิดปัจจัยเชิงบวก อาจจะนำมาซึ่งกระบวนการทางความคิดที่หลากหลาย เกิดความโปร่งใสในการทำงานและความก้าวหน้าในองค์กรได้ (สาริศา เจนเขว้า, 2563, หน้า 229-241)

สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียน โดยสาเหตุจากปัจจัยภายในและสาเหตุจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม และวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสาน และ วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบครอบงำ ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้ง และพยายามหาวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขัน ชูเชื้อ และคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้าม หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้าบทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติ (กุศล ชุมมุง, 2560, หน้า 2) อีกสาเหตุของความขัดแย้งจะมาจากข้อจำกัดของทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และงบประมาณ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยากเพราะเป็นเรื่องที่มีปัจจัยต่างๆ จำนวนมากเข้ามาทำให้เกิดขึ้น มักก่อให้เกิดความสับสนและความเสียหายแก่สถาบันโดยตรง จากความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถาบันการศึกษา (สุทธญาณ ใจชื่อ และเด่น ชะเนตย, 2562, หน้า 171-181)

ความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การบริหารในสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ดังเช่นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในปี 2566 มีปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของการสื่อสารในสถานศึกษาขึ้นในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการเรียนการสอนเป็นลักษณะโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ โดยจัดแบ่งการบริหารเป็นสายชั้น ในแต่ละสายชั้นจะมีหัวหน้าสายชั้น และแบ่งหน้าที่ให้ครูในสายชั้นเหมือนเป็นโรงเรียนๆ หนึ่งโดยมีรองผู้อำนวยการเป็นครูใหญ่สายชั้นอีกที ที่เป็นปัญหาคือการสื่อสารกันในแต่ละสายชั้นและมีปัญหาการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู ทางโรงเรียนจึงตั้งไลน์กลุ่มขึ้นภายในสายชั้น ภายในโรงเรียน และระหว่างทีมบริหารปัญหาการสื่อสารจึงหมดไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1, 2566) และในปี 2565 มีปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของตารางสอนกรณีที่ครูสอนข้ามชั้นและข้ามโปรแกรมเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและมีการจัดการเรียนการสอนอยู่ 4 โปรแกรม คือโปรแกรม MEP (Mini English Program) IEP (Intensive English Program) SMP (Science Math Program) และห้องเรียนปกติการจัดตารางสอนที่โครงสร้างเวลาเรียนไม่เท่ากันและต้องมีครูสอนทั้งห้องเรียนพิเศษและห้องเรียนปกติ และยังมีการสอนข้ามสายชั้นอีกจึงเกิดความขัดแย้งระหว่างครูในแต่ละสายชั้น จึงมีวิธีการที่ว่าให้ครูวิชาการสายชั้นมานั่งจัดตารางสอนร่วมกันโดยให้เกียรติการสังกัดสายชั้นได้จัด

ตารางสอนก่อน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1, 2565) ทางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา เรื่อง การใช้ด้ามไม้กวาดตีนักเรียน ผู้ปกครองมาสอบถามที่สถานศึกษา 4 คน ทางต้นสังกัดได้ดำเนินการสอบถามคุณครูถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และอธิบายให้ผู้ปกครองเข้าใจถึงความดีของครูและที่ตีไปเพราะไม่ทันสังเกตว่าเป็นด้ามไม้กวาด ผู้ปกครองเข้าใจ และสามารถไกล่เกลี่ยกันได้ อีกกรณีเป็นการทำโทษโดยให้ลูก นั่ง หลายครั้ง ผู้ปกครองมาพบที่ห้องผู้อำนวยการ ทางครูได้อธิบายชี้แจงว่า คุณครูได้ลงโทษเพียง 10 ครั้ง แต่เนื่องจาก คุณครูพูด จำนวน 100 ครั้ง ทำให้เด็กไปสื่อสารกับผู้ปกครองผิดไป เกิดความไม่เข้าใจกัน สามารถไกล่เกลี่ยกันได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1, 2566) ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 มีเหตุความขัดแย้งในเรื่องของการทะเลาะวิวาท ทางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ได้ดำเนินการด้วยวิธีประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งของทั้ง 2 ฝ่าย และได้ลงโทษด้วยการทำทัณฑ์บน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1, 2567)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยได้ ต้องคอยดูแลใส่ใจไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นจนรุนแรงโดยไม่ทำการจัดการแก้ไขให้ทันท่วงที ควรมีกระบวนการหรือวิธีการที่จะลดความขัดแย้งนั้นให้ลดลง เพื่อบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ถ้าหากข้าราชการในองค์กรไม่สามารถทำงานร่วมกัน เป้าหมายก็คงเป็นเพียงความฝันที่ไม่สามารถกระทำการเดินหน้าได้ (สิญจนาศพิน และวิลาวัลย์ สมบูรณ์, 2562, หน้า 22) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในแทบทุกองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การและความขัดแย้งให้ลดน้อยที่สุดหรือหมดสิ้นไป (ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร, 2559, หน้า 2-3)

ทั้งนี้ จะเห็นว่าโรงเรียนมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียน แต่ถ้าบุคลากรเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจถึงขั้นรุนแรง ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อสถานศึกษา จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ในลำดับต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ หมายถึง

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ โดยมีองค์ประกอบสำคัญทั้งหมด

2. การบริหารแบบร่วมมือ หมายถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารในสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผน กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ขอบข่ายของการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ขอบข่ายการบริหารแบบร่วมมือในสถานศึกษาที่สำคัญ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

3.1 การตระหนักถึงความจำเป็นในการบริหารแบบร่วมมือ หมายถึง การเกิดความรู้สึกนึกคิด เข้าใจ เมื่อได้รับข่าวสารสามารถประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมแสดงถึงวิสัยทัศน์ การรับรู้ ผ่านทางพฤติกรรม ปฏิบัติอย่างถูกต้อง

3.2 วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดความสงบ และสบายใจทุกฝ่ายของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติงานร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ต่อไป ประกอบด้วย 5 วิธี ดังนี้

3.2.1 การประนีประนอม หมายถึง การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกันในการลดความขัดแย้ง ไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที่กระทบต่อส่วนรวม ทั้งสองฝ่ายลงนามยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน เน้นทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ผู้บริหารมีทัศนคติที่เป็นกลาง มีความเมตตาโดยไม่เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย คอยประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามผู้บริหารให้ทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญของสถานศึกษา ให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางและยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

3.2.2 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การเพิกเฉยทั้งความต้องการของตนเองและของผู้ที่กำลังเกิดความขัดแย้ง พยายามปลีกตัวออกจากความขัดแย้งนั้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง เก็บมติความขัดแย้งไว้ก่อนยังไม่แก้ไข และการปล่อยให้ความขัดแย้งจะลดลงเอง ไม่ยอมกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง หรือพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาครอบคอบ มอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3.2.3 การแข่งขันหรือการเอาชนะ หมายถึง การบังคับให้คู่กรณียอมรับความคิดเห็นของตนเอง ยินยอมให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาตามที่ผู้บริหารเสนอ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น ใช้อำนาจหน้าที่อ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ บังคับให้ปฏิบัติตาม และใช้วิธี

ชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าการใช้วิธีของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ

3.2.4 การร่วมมือ หมายถึง การส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ขอความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอ ยึดหลักสมานฉันท์ ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และจะประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3.2.5 การยอมให้ หมายถึง การยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในสถานศึกษารักษาหัวใจเพื่อร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน นิ่งสงบไม่กล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วอีก มีการช่วยเหลืออย่างฉันทมิตร ใช้หลักสมานฉันท์ ไม่มีการแบ่งแยกเป็นพักพวก ยอมให้ทุกฝ่ายได้แสดงเหตุผล และผู้บริหารสถานศึกษาเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน หาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

3.3 การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ หมายถึง การทราบภาระงานของตนเอง มีการวางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ชัดเจนตรงประเด็นอย่างมีเหตุผล และรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ สามารถกำหนดและจัดสรรทรัพยากรและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม ดูแลผลการดำเนินงาน มีทัศนคติ มีจิตใจเมตตา เสียสละ อดทน อดกลั้น รู้จักปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

3.4 การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและทางเลือกที่เป็นไปได้ในการสร้างเครือข่าย มีการติดต่อซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร ประสบการณ์ ทักษะ เพื่อตอบสนองความต้องการของสถานศึกษากับเครือข่าย มีการติดต่อและติดตามเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลือเครือข่ายเมื่อมีโอกาส ให้ความเป็นอิสระ ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกัน สร้างและขยายเครือข่ายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3.5 การติดตามและประเมินผล หมายถึง การให้ความสำคัญกำกับดูแลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงาน ต้องมีการรายงานเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบต่อไป

4. ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

6. ข้าราชการครู หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

7. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

8. ภาคเหนือ หมายถึง ภูมิภาคที่อยู่ทางด้านบนของประเทศไทย ประกอบด้วย 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดพิจิตร จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร

9. การตรวจสอบ

9.1 ความถูกต้อง หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

9.2 ความเหมาะสม หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ และคู่มือรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม เป็นไปตามกฎหมาย หรือศีลธรรม คำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่ได้รับผลกระทบ

10. การประเมิน

10.1 ความเป็นไปได้ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

10.2 ความเป็นประโยชน์ หมายถึง รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้ง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบร่วมมือ

เอกราช ปลอดโปร่ง (2557, หน้า 20) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรม หรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องจัดให้มี โครงของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้
3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยผู้บริหารต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี เข้าใจคนงานของตน เข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำ หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกันถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพการไต่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ
4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน
5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง

ร็อบบินส์ (Robbins, 1983, pp. 337-338, อ้างถึงใน กานดา จันทรแย้ม, 2556, หน้า 204-205) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การแบ่งเป็น 3 แนวคิด คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View)

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ทำลาย ขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบังสาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการขาดการสื่อสารที่ดี ขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อเชื้อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นคนบั่นทอนองค์กร

ความขัดแย้งแบบประเพณีนิยมนี้ เชื่อว่าผู้บริหารย่อมมีความคิด มีสติปัญญาเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ สามารถรู้ความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ จึงสามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ กรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น จึงถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหารเองจากความขัดแย้งเป็นตัวทำลายองค์การ จึงเป็นสิ่งเลว ถ้าเกิดขึ้นมาจึงต้องช่วยกันปิดบังวิธีแก้ปัญหาก็คือ การออกกฎระเบียบกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ในความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

2. แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View)

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล และองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ กลุ่มพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์การต้องมีความขัดแย้ง ไม่สามารถจะกำจัดให้หมดไปได้ ยิ่งไปกว่านั้นบางครั้งความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ในองค์การความขัดแย้งบางครั้งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพราะทำให้มองเห็นปัญหาต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแทนที่จะขจัดหรือปฏิเสธ ว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View)

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์ คล้ายๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ ดังที่กล่าวมาแล้วเสนอว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลงดังนั้นความขัดแย้งจำเป็นมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้งจะต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ไม่ดีทั้งหมด หรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง จำเป็นต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มจะช่วยพัฒนา การทำงานของบุคคล ถือเป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ต่อองค์การ ความขัดแย้งที่ไปลด สกัดกัน หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ทำลายประสิทธิภาพขององค์การ อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์กับกลุ่มหนึ่งอาจไม่เป็น ประโยชน์กับอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์กับกลุ่มหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้น ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือไม่

สถานการณ์ในการเลือกวิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

โธมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 2010, อ้างถึงใน ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล, 2560, หน้า 102-104) กล่าวว่า จากการศึกษาวิจัยของสมาคมการจัดการของอเมริกา (America Management Association) พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 18-26% เพื่อที่จะจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กร ในระดับต่างๆ (Thomas & Kilmann, 2010) ซึ่งนับเป็นการสูญเสียเวลา ไปเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประหยัดเวลา Thomas & Kilmann จึงเสนอวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง โดยแบ่งวิธีการ ออกเป็น 5 รูปแบบ

1. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคน อยู่ใน สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะ เอาแต่ใจตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพล วิธีการ หรือช่องทางต่างๆ เพื่อให้ได้คู่อริยอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะ มุ่งเอาชนะนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ-แพ้" (Win-Lose solution)
2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่ง จัดการความขัดแย้ง โดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่า เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ-ชนะ" (Win-Win Solution)
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหา และไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่นพยายาม วางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ใน ลักษณะ "แพ้-แพ้" (Lose-Lose Solution) เป็นส่วนใหญ่

4. การยอมรับ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ขอมรับ มุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหาในรูปแบบนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้-ชนะ" (Lose-Win Solution)

5. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาใน ลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win Solution/Some Lose Solution)

กำหนดวิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน ดังนี้

1. การประนีประนอม (Compromising) ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา โดยการประนีประนอม เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

1.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้มกับ ความพยายามหรือออกแรงเพื่อที่จะเอาชนะ

1.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกพ้องมากเท่าๆ กัน และมีเป้าหมายต่างกัน อย่างชัดเจน

1.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นที่ซับซ้อน

1.4 เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ในเวลาจำกัด

1.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือ การร่วมมือไม่ได้ผล

2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการ หลีกเลี่ยง เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

2.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข ปัญหาอยู่

2.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อไม่มีอำนาจพอหรือมีความซุ่มเคืองกับสิ่ง ที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจ เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ

2.3 เมื่อการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

2.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงให้อยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้

2.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ ในทันทีทันใด

2.6 เมื่อใช้วิธีการอื่นอาจได้ผลดีกว่า

2.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากความขัดแย้งอื่นๆ

3. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการแข่งขันหรือการเอาชนะ เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

- 3.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น
- 3.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย และการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบการลงโทษทางวินัย
- 3.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษาและมีความมั่นใจว่าผู้บริหารสถานศึกษาหรืออีกฝ่ายนั้นถูกต้อง
- 3.4 เพื่อป้องกันตัวผู้บริหารสถานศึกษาหรือคู่กรณีในการเกิดความขัดแย้ง ถูกเอารัดเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

4. การร่วมมือ (Collaboration) ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการร่วมมือ เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

- 4.1 ต้องการหาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมกันได้
- 4.2 เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะเรียนรู้หรือต้องการเข้าใจความคิดเห็นคนอื่น
- 4.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้หาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหความขัดแย้ง
- 4.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นเอกฉันท์
- 4.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคลเข้าด้วยกัน

5. การยอมให้ (Accommodation) ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาโดยการยอมให้ เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

- 5.1 ในสถานการณ์นั้นเห็นว่าเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่า หรือต้องการที่เรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล
- 5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่า หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ
- 5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสถานศึกษาหรือสังคมในการที่จะทำการให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต
- 5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียไม่ว่าจะแพ้หรือชนะก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงและแตกแยก

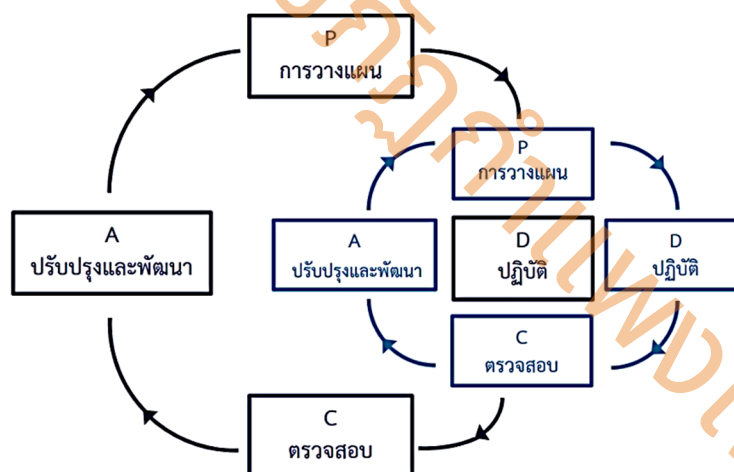
5.6 เมื่อต้องการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความผิดพลาดของ

ตนเอง

วงจรคุณภาพการบริหารเชิงระบบ (PDCA)

การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จะต้องออกแบบการดำเนินการภายในสถานศึกษาที่เน้นการสร้างความเข้าใจสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ตรงกันในทุกขั้นตอนการดำเนินการ เข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนของการดำเนินการ และสถานศึกษาส่วนใหญ่จะยึดขั้นตอนของวงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพทั้งขับเคลื่อนคุณภาพของสถานศึกษา ทั้งขับเคลื่อนคุณภาพงานของกลุ่มงานทั้งขับเคลื่อนคุณภาพของบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะตนภายใต้ 4 ขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย Planning การวางแผนพัฒนาคุณภาพ Doing การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ Checking การตรวจสอบประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ Action การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ

การขับเคลื่อนวงจรคุณภาพการบริหารเชิงระบบ (PDCA)



วงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA)

สถานศึกษาจะต้องประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยยึดการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาออกแบบ วางแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาจนเกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ

ในสถานศึกษา โดยทุกคนยึดมั่นที่จะดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดประกอบด้วย 4 ขั้น คือ

ขั้นการวางแผนพัฒนาคุณภาพ P : Planning เป็นขั้นการกำหนดกรอบรายละเอียดของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ผ่านการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ สำหรับการวางแผน เพื่อพัฒนาด้วยการพิจารณาคัดเลือกแนวทางที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาที่สุดในการแก้ไขปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพโดยจะช่วยส่งเสริมให้การคาดการณ์สิ่งที่จะเป็นผลสำเร็จในอนาคต มีความชัดเจนมากที่สุด

ขั้นการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ D : Doing เป็นขั้นการนำแนวทางที่ผ่านการวางแผนไว้อย่างชัดเจน มาสู่การปฏิบัติตามกิจกรรม ซึ่งกำหนดไว้ในแนวทางดังกล่าว เพื่อสร้างความสำเร็จให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพจนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นการตรวจสอบประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ C : Checking เป็นขั้นการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพสำหรับนำมาวิเคราะห์แปลผล และเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเงื่อนไขของความสำเร็จจากการดำเนินการว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร

ขั้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ A : Action เป็นขั้นการนำผลการประเมินมาพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ และตัดสินใจในการพิจารณาแนวทางสำหรับการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างกระบวนการสนับสนุนความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

สถานศึกษาวางแผนและออกแบบการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) สำหรับการกำกับ วางแผน และออกแบบขับเคลื่อนวงจรให้เกิดความเป็นพลวัต (Dynamic) ซึ่งจะช่วยให้วงจรดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหาร

อนุชา กอนพ่วง (2558, อ้างถึงใน ปรเมธ สมบูรณ์, 2561, หน้า 14-32) ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎี Great men theory เป็นทฤษฎีของ Thomas Carlyle ซึ่งค้นพบในปี 1840 มีหลักการ และความคิดความเชื่อว่าภาวะผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือ Born to be หรือ Heroes เป็นผู้ที่มีบารมี ฉลาดหลักแหลม มีปัญญา มีพลังกำลัง ความสามารถสูง

1.2 ทฤษฎี Traits theories เป็นทฤษฎีของ สตีวาร์ดอลล์ และคนอื่นๆ (Stogdill et al.) ซึ่งค้นพบในปี 1974 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่เชื่อว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ควรมี และมีการศึกษาวิจัยจำนวนมาก เช่น ความเฉลียวฉลาด ความมั่นใจในตนเอง ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ ความสามารถในการเข้าสังคม จะเห็นได้ว่า เริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคล ในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำนั้นมี

1.3 ทฤษฎี 7 habits ได้ค้นพบโดยสตีเฟน (Stephen) ในปี 1989 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่รวบรวมจากงานวิจัยของผู้ที่ประสบผลสำเร็จอย่างหลากหลาย สรุปเป็นอุปนิสัยของผู้ที่มีประสิทธิผลสูง 7 ประการ คือ อุปนิสัยที่ 1 คิดเชิงรุก อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะชนะ อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา อุปนิสัยที่ 6 ผนึกพลังประสานความต่าง อุปนิสัยที่ 7 ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ

2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีการศึกษาภาวะผู้นำอีกแนวคิดหนึ่งที่เน้นเรื่องพฤติกรรม โดยหาว่าแบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลได้ โดยมุ่งที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะ ระหว่างการเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ การศึกษาดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย 5 ทฤษฎี ดังนี้

2.1 ทฤษฎี Continuum of Leadership Behavior ค้นพบโดย แทนเนนบัม และชมิทท์ (Tannenbaum & Schmidt) ในปี 1973 สำคัญ พัฒนาต่อยอดจาก แนวคิดของ เลวิน (Lewin) ในปี 1930 โดยแบ่งช่วงพฤติกรรมของผู้นำจากการเน้นให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาหรือเผด็จการ ไปจนถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ทฤษฎี Michigan Leadership Studies ค้นพบโดย Michigan University ในปี 1950 ได้กำหนดแบบภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ Job Centered and Employee Centered โดยกำหนด คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งคน พฤติกรรมมุ่งงาน และผู้นำมุ่งการมีส่วนร่วม ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

2.3 ทฤษฎี Ohio State Leadership Studies ค้นพบโดย Ohio State University ในปี 1940 ได้กำหนดแบบภาวะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก และผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ซึ่งแยกอิสระจากกัน โดยพัฒนาแบบสอบถามเพื่อวัด ภาวะผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (Leader behavior Description Questionnaire)

2.4 ทฤษฎี Managerial Grid of Leadership ค้นพบโดยเบลคัมทัน (Blake and Mouton 1964) ได้แบ่งพฤติกรรมการนำเป็นตาราง 2 แกนๆ ละ 9x9 สเกล คือ มุ่งงานและมุ่งคน มีแบบภาวะผู้นำที่สำคัญอยู่ 5 แบบ คือ (1,9) มุ่งคนสูง คือ ลูกทุ่ง ผู้นำจะสนใจการดูแลช่วยเหลือจัดการคน โอนอ่อน ผ่อนตามความต้องการของคน โดยหวังว่าเขาจะเพิ่มพฤติกรรมการทำงาน (9,1) มุ่งงานสูง คือ ผู้นำมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย จัดโครงสร้างงานวงกฎ วางแผนควบคุมให้งานสำเร็จสอดคล้องกับทฤษฎี x (9,9) มุ่งทีมงาน ผู้ตั้งทฤษฎีมีความเชื่อว่าผู้นำที่มุ่งคนและงานพร้อมกัน และมุ่งสร้างทีมงาน คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผล (1,1) มุ่งคนงานต่ำ เป็นแบบเสื่อม คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งคนหรืองาน แต่จะ รักษาสถานภาพของตัวเองให้อยู่รอดไปวันๆ และหลีกเลี่ยงปัญหา และไม่รับผิดชอบความผิดพลาด ที่เกิดขึ้น (5,5) ทางสายกลาง เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงาน พอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลางเพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควรเป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิมไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

2.5 ทฤษฎี 3-D Management Theory ค้นพบโดย เรดดิน (Reddin) ในปี 1983 มีพื้นฐานภาวะผู้นำจากพฤติกรรมมุ่งคน และมุ่งงาน แต่นำประสิทธิผล มาคิดรวมเป็นมิติที่ 3 กลายเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและมีประสิทธิผล

บทที่ 3

การพัฒนาการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ

การบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้ใช้โครงสร้างทฤษฎีวิเคราะห์ระบบ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ดังนี้

หลักการของรูปแบบ

การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการบริหารโดยยึดหลักความร่วมมือ บนพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม มุ่งสู่สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา และสถานศึกษามีความสุข

ปัจจัยนำเข้า

ปัจจัยนำเข้ารูปแบบการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ มีองค์ประกอบและรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการบริหาร ประกอบด้วย 3 ข้อ ดังนี้

1.1 การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะในการวิเคราะห์ผู้รับสารและส่งสารให้มีความเหมาะสมกับระดับของการสื่อสารของแต่ละบุคคล ทั้งทางตรงและทางอ้อม อาจผ่านช่องทางการสื่อสารดิจิทัลหรือดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform)

ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสาร เช่น ข้อความ ภาพ เสียง เป็นต้น เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจสาร ที่ตรงตามจุดประสงค์ของผู้ส่ง

1.2 การใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรม หมายถึง แนวทางประเพณีที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักศีลธรรมจรรยาที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ หรือควบคุมการใช้ระบบเทคโนโลยี เพื่อให้ปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎหมาย และระมัดระวังการละเมิดประเด็นจริยธรรมที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ อันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตนเองและองค์กร

1.3 การทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีส่วยเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกัน กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มสมาชิกในทีมงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสามัคคีของสมาชิกในการทำงาน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน

2. ปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย 4M ดังนี้

2.1 Man หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารกำลังคน มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร เพิ่มพูนความรู้สมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในหน่วยเป็นระยะๆ มีแนวทางการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด

2.2 Money หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารเงิน หาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมในสถานศึกษา จัดสรรเงินให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด และให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

2.3 Materials หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารวัสดุ อุปกรณ์ เป็นการจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้อย่างครบถ้วน การควบคุมการใช้งานโดยให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมการเบิกไปใช้งาน รวมถึงการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงานกิจกรรมในสถานศึกษา ทั้งนี้ให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 Management หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการวางแผนงาน รวมถึงการกำหนดรูปแบบและภารกิจของงานในสถานศึกษาให้ชัดเจน กำหนดตำแหน่งงานพร้อมหน้าที่ในความรับผิดชอบและอำนาจของแต่ละตำแหน่ง แต่ละส่วน แต่ละระดับ ควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่

3. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการการควบคุมดูแลสถานศึกษาที่ดี ให้ถูกต้องตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษา ทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องรู้สึกถึงความยุติธรรม ศรัทธาและเชื่อมั่นใน

สถานศึกษา อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของสถานศึกษา การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 หลักนิติธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทราบถึงกฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ สามารถยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ไม่เลือกปฏิบัติ และทุกฝ่ายยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของตัวผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 หลักคุณธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีความตระหนักสำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

3.3 หลักความโปร่งใส หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน ให้กับทุกคน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไป ที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

3.4 หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิดและร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

3.5 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การใส่ใจปัญหาที่เกิดขึ้น และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

3.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการวางแผน ด้านการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา และแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา

กระบวนการ

กระบวนการบริหารแบบร่วมมือเพื่อลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ ได้นำหลักการ บริหารแบบ PDCA มาใช้ โดยอยู่ในกระบวนการแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน (PLAN)

การปฏิบัติ (DO) การตรวจสอบ (CHECK) และการปรับปรุง (ACT) กระบวนการขององค์กรประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ

การวางแผน (PLAN)

ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกันสร้างแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้ตระหนักถึงความจำเป็นการบริหารแบบร่วมมือ โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์

การปฏิบัติ (DO)

ปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เน้นการบริหารแบบร่วมมือ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมแบบสร้างสรรค์ เคารพความคิดของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงเคารพในบทบาทของเพื่อนร่วมทีม

การตรวจสอบ (CHECK)

ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน จุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เน้นการบริหารแบบร่วมมือว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่หรือเป็นไปในทิศทางตรงข้าม ซึ่งต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การปรับปรุง (ACT)

หลังจากได้ข้อมูลย้อนกลับ ให้นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ ประเมินในทีม หาทางออกของปัญหา และร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

2. วิธีการลดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

การวางแผน (PLAN)

1. ค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง

ในขั้นแรกของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุหรือที่มาของความขัดแย้ง ว่าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุอะไร เพราะที่มาจากความขัดแย้งเกิดจากหลายกรณี เช่น ความแตกต่างในเป้าหมาย วิธีการ ค่านิยม ความรู้ความคิดเห็น ประสบการณ์ การแข่งขัน และอื่นๆ เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อทราบสาเหตุจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ตรงจุด และวินิจฉัยได้ว่าความขัดแย้งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไร อาจต้องผ่านการหารือจากคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย การได้รับข้อมูลความขัดแย้งให้มากที่สุดเป็นเรื่องดี แต่ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าข้อมูลที่ได้รับมานั้นมีอคติผสมอยู่มากน้อยเพียงใด เพื่อการค้นหาสาเหตุที่เป็นกลางที่สุด

2. การพิจารณาประเภทของปัญหา

ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามจำนวนผู้เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้ง ถ้าเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล จะเป็นความขัดแย้งที่บุคคลนั้นมีเกี่ยวกับการเลือก และตัดสินใจ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ดังนั้นในการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องทราบถึงประเภทของ ความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นระหว่างใครกับใคร เป็นความขัดแย้งประเภทไหน เพื่อให้การแก้ไขความขัดแย้ง ได้ถูกกลุ่มเป้าหมาย

3. การพิจารณาผลของความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง จำเป็นต้องพิจารณาว่าผลของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เพราะความขัดแย้งมีทั้งผลดีหรือผลเสีย แล้วความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะให้ผล อย่างไร ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่น้อยเกินไปก็ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา บุคคลเฉื่อยชา สถานศึกษาไม่พัฒนา แต่ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไป สถานศึกษาก็จะเกิดความวุ่นวาย ยุ่งเหยิง ข้อมูล ข่าวสารถูกบิดเบือน ส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งเกิดความผิดพลาดได้ ย่าง ดังนั้น ในการบริหารความขัดแย้ง ไม่จำเป็นที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไป แต่แก้ปัญหาคือความขัดแย้งให้ลดลงหรือกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมและ เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

4. การบริหารความขัดแย้ง

เมื่อการดำเนินการบริหารความขัดแย้งจากที่กล่าวมาแล้วทั้ง 3 ขั้นตอน จึงเป็นความพยายามของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะหาสาเหตุความขัดแย้งและมีความประสงค์ที่จะ แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ในอนาคตของคู่ขัดแย้งด้วยว่าจะเป็นอย่างใด ขึ้นอยู่กับ การบริหารความขัดแย้ง การหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งเป็นเรื่องยาก เพราะมีบุคลิกภาพและ อารมณ์ของบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกใช้วิธีในการบริหารความ ขัดแย้งที่เหมาะสมต่อไป

การปฏิบัติ (DO)

1. หาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการเจรจา

การหาพื้นที่ส่วนตัวหรือปลอดภัยในการเจรจานั้นจะช่วยให้เกิดการแก้ไข ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้คู่ขัดแย้งรู้สึกผ่อนคลาย เพื่อให้ได้รับการ สื่อสารที่ตรงไปตรงมา

2. ตั้งใจฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด

หลังจากที่คู่ขัดแย้งได้เจอกันในพื้นที่ที่ปลอดภัย ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเปิดโอกาสให้ทั้งสองได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองของตัวเองเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหารอบด้าน

มากที่สุด การเผชิญหน้ากันควรมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่ใช่ปล่อยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแสดงความคิดเห็นหรือแสดงท่าทีที่จะเอาชนะอยู่ฝ่ายเดียว

3. ประเมินสถานการณ์

หลังจากที่ผู้บริหารสถานศึกษาฟังข้อกังวลใจของทั้งสองฝ่ายแล้ว

ควรประเมินและตรวจสอบความเป็นไปโดยไม่ใช้อคติ หากยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ สามารถถามเจาะลึกเพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริง โดยคำนึงว่าการรับฟังเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในขั้นตอนนี้

4. กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

4.1 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกันในการลดความขัดแย้ง ไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที่กระทบต่อส่วนรวม ทั้งสองฝ่ายลงนามยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน เน้นทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ผู้บริหารมีทัศนคติที่เป็นกลาง มีความเมตตาโดยไม่ให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย คอยประสานให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามผู้บริหารให้ทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญของสถานศึกษา ให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทางและยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหโดยการประนีประนอม เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

4.1.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือออกแรงเพื่อที่จะเอาชนะ

4.1.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกพ้องมากเท่าๆ กัน และมีเป้าหมายต่างกันอย่างชัดเจน

4.1.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นที่ซับซ้อน

4.1.4 เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ในเวลาจำกัด

4.1.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4.2 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การเพิกเฉยทั้งความต้องการของตนเองและของผู้ที่กำลังเกิดความขัดแย้ง พยายามปลีกตัวออกจากความขัดแย้งนั้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง เก็บมติดความขัดแย้งไว้ก่อนยังไม่แก้ไข และการปล่อยให้เวลาผ่านไปให้ความขัดแย้งจะลดลงเอง ไม่ยอมกระทำใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลงหรือพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาติดรอบคอบ มอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหโดยการหลีกเลี่ยง เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

4.2.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขปัญหาย่อย

4.2.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อไม่มีอำนาจพอหรือมีความคุ้นเคยกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจ เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ

4.2.3 เมื่อการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.2.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงให้อยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้

4.2.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

4.2.6 เมื่อใช้วิธีการอื่นอาจได้ผลดีกว่า

4.2.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากความขัดแย้งอื่นๆ

4.3 การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง การบังคับให้คู่กรณียอมรับความคิดเห็นของตนเอง ยินยอมให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาตามที่ผู้บริหารเสนอ ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น ใช้อำนาจหน้าที่อ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ บังคับให้ปฏิบัติตาม และใช้วิธีชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าการใช้วิธีของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ปัญหาย่อยโดยการแข่งขันหรือการเอาชนะ เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

4.3.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

4.3.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย และการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบการลงโทษทางวินัย

4.3.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษาและมีความมั่นใจว่าผู้บริหารสถานศึกษาหรืออีกฝ่ายนั้นถูกต้อง

4.3.4 เพื่อป้องกันตัวผู้บริหารสถานศึกษาหรือคู่กรณีในการเกิดความขัดแย้งถูกเอารัดเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

4.4 การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาย่อยอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ขอความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่เสมอ ยึดหลัก

สมานฉันท์ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และจะประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหโดยการร่วมมือ เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

4.4.1 ต้องการหาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมกันได้

4.4.2 เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะเรียนรู้หรือต้องการเข้าใจความคิดเห็นคนอื่น

4.4.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้หาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4.4.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นเอกฉันท์

4.4.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคลเข้าด้วยกัน

4.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในสถานศึกษา รักษาหัวใจเพื่อร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน นิ่งสงบไม่กล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วอีก มีการช่วยเหลืออย่างฉันทมิตร ใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งแยกเป็นพวก พวก ยอมให้ทุกฝ่ายได้แสดงเหตุผล และผู้บริหารสถานศึกษาเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน หาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกวิธีการแก้ไขปัญหโดยการยอมให้ เมื่อเจอสถานการณ์ ดังนี้

4.5.1 ในสถานการณ์นั้นเห็นว่าเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่าหรือต้องการที่เรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล

4.5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่า หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

4.5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสถานศึกษาหรือสังคมในการที่จะทำการให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต

4.5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสีย ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะก็ตาม

4.5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงและแตกแยก

4.5.6 เมื่อต้องการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง

5. ตกลงวิธีแก้ปัญหาและกำหนดความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา

การตรวจสอบ (CHECK)

กำกับติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่องถึงผลที่เกิดขึ้นหลังจากการเลือกวิธีลดความขัดแย้งที่เหมาะสม โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตการประเมิน
2. การออกแบบการประเมิน
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
4. การสรุปผลการประเมิน

การปรับปรุง (ACT)

ประเมินผลและวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เมื่อความขัดแย้งจบลง ไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะหมดสิ้นตาม เพราะบางครั้งยังมีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ซุกซ่อนอยู่ภายในจิตใจคู่ขัดแย้ง ควรประเมินผลและวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้มั่นใจว่าในอนาคตหากเกิดปัญหาขึ้นอีกจะต้องทำอย่างไร รวมไปถึงการบทเรียนที่ได้จากความขัดแย้งครั้งนี้ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ผลอย่างสม่ำเสมอ
2. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน
3. จัดทำแผนการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
4. หาแนวทางปรับปรุง
5. รายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่เครือข่ายและผู้มีส่วนได้เสียให้

รับทราบ

นำผลลัพธ์นั้นมาเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงอย่างเหมาะสม วิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่ทำให้ไม่สำเร็จในแผนการที่ตั้งมาตอนแรก เมื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานเสร็จ

3. การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ

การวางแผน (PLAN)

ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การปฏิบัติ (DO)

ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การตรวจสอบ (CHECK)

ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่

การปรับปรุง (ACT)

หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจโดยการใช้เทคโนโลยีเชิงจริยธรรมภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้สมบูรณ์

4. การแสวงหาและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย

การวางแผน (PLAN)

ผู้บริหารร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย กำหนดรูปแบบเครือข่ายและวัตถุประสงค์ในการประสานงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจงานจัดการศึกษา

การปฏิบัติ (DO)

ปฏิบัติตามแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่าย ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

การตรวจสอบ (CHECK)

ประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายหรือไม่

การปรับปรุง (ACT)

หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผนการแสวงหาเครือข่ายและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีของเครือข่ายให้สมบูรณ์

5. การติดตามและประเมินผล

การวางแผน (PLAN)

1. กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล
2. กำหนดระเบียบ วิธีในการติดตามและประเมินผล
3. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

การปฏิบัติ (DO)

ดำเนินการปฏิบัติตามกรอบและแนวทาง ระเบียบ วิธีในการในการติดตามและประเมินผล

การตรวจสอบ (CHECK)

ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

การปรับปรุง (ACT)

หากผลไม่เป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ให้ดำเนินการหาแนวทางปรับปรุง
พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ผลสัมฤทธิ์

ผลผลิต

1. ความขัดแย้งของสถานศึกษาลดลง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนไม่มีความขัดแย้ง
2. สถานศึกษามีความสุข ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความสุข

ผลลัพธ์

1. คุณภาพผู้บริหาร
 - 1.1 การประเมินสถานการณ์
 - 1.1.1 การประเมินสถานการณ์
 - 1.1.2 ระบุสิ่งที่เกี่ยวข้องคืออะไร
 - 1.1.3 จัดลำดับความสำคัญ
 - 1.1.4 วางแผนขั้นตอนต่อไป
 - 1.1.5 วางแผนผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 การวิเคราะห์ปัญหา
 - 1.2.1 บรรยายลักษณะปัญหา
 - 1.2.2 ระบุสาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหาประเมิน
 - 1.2.3 สาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหา
 - 1.2.4 ยืนยันสาเหตุที่แท้จริง
 - 1.3 การวิเคราะห์การตัดสินใจ
 - 1.3.1 กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน
 - 1.3.2 ประเมินทางเลือก
 - 1.3.3 ประเมินความเสี่ยง
 - 1.3.4 ตัดสินใจ
 - 1.4 การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
 - 1.4.1 ระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
 - 1.4.2 ระบุสิ่งที่น่าจะเป็นสาเหตุ

1.4.3 ดำเนินการป้องกัน

1.4.4 วางแผนตั้งรับ

2. คุณภาพครูผู้สอน

2.1 ครูละเว้นสิ่งไม่ดีงาม ไม่เหมาะสม 6 ประการ คือ

2.1.1 ความประพฤติอันไม่เหมาะสม

2.1.2 ความไม่ยุติธรรม

2.1.3 ความไม่ซื่อตรง

2.1.4 ความเกียจคร้าน

2.1.5 ความเห็นแก่ตัว

2.1.6 การพูดปด

2.2 ครูละเว้นการนิทาว่าร้าย ตีเตียนหรือพูดจากระทบกระทั่งกับผู้บริหารและเพื่อนครู ในทางตรงกันข้าม ครูต้องร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกโอกาส เคารพและให้เกียรติเพื่อนครู รักษาและทวีความสามัคคีในคณะครู

2.3 ให้ความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน

3. คุณภาพสถานศึกษา

3.1 สถานศึกษาบริหารจัดการในองค์กรด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้

3.2 สถานศึกษาวางแผนร่วมกันเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3.3 สถานศึกษากำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหาร พัฒนาวิสัยทัศน์และจุดประสงค์การสร้างสถานศึกษาที่มีความสุข มีบรรยากาศที่น่าอยู่

ผลกระทบ

1. ความเชื่อมั่น/การยอมรับจากชุมชน/สังคม

2. ความสามัคคีในสถานศึกษา

3. สถานศึกษาได้รับรางวัล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ทักษะ ความสามารถ กระบวนการ วิธีการ และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำในการบริหารงานสถานศึกษาที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำพาให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของของสถานศึกษาที่ตั้งไว้

บรรณานุกรม

- กุศล ชุมมุง. (2560). **วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- นิพัทธา ศรีดี. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปรเมธ สมบูรณ์. (2561). **การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- เอกราช ปลอดโปร่ง. (2557). **ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของพนักงานเทคนิค สำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ฐาศุภร์ จันประเสริฐ. (2558, มกราคม). การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์**, 21(1), 1-22.
- สุทธญาณ ใจชื่อ และเด่น ชะเนติย์. (2562, มกราคม-มิถุนายน). รูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, 14(1), 171-181.
- สาริศา เจนเข้ว่า. (2563, มีนาคม-เมษายน). ทางเลือกการจัดการความขัดแย้งในองค์กร. **วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น**, 6(2), 229-241.
- Robbins, S. P. (1998). **Organizational Behavior-Concepts, Controversies, and Applications**. (8 th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก ก
ภาพการดำเนินการวิจัย

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง
นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
แห่งประเทศไทย ผ่าน Application Line



สัมภาษณ์ พระราชธรรมนิเทศ (พยอม กลฺยาโณ)
เจ้าอาวาสวัดสวนแก้ว ตำบลบางเลน
อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี

การศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)



โรงเรียนสาธิตวัดพระบรมธาตุ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1



โรงเรียนบ้านโป่งปะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2



โรงเรียนวัดพระนอนหนองผึ่ง สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)



วันศุกร์ที่ 12 เดือน กรกฎาคม 2567 เวลา 09.00 น.-12.30 น.
ณ ห้องประชุม 8A ชั้น 8 อาคารเรียนรวม 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)



วันพุธ ที่ 31 เดือน กรกฎาคม 2567 เวลา 09.00 น.-12.30 น.
ณ ห้องประชุม 8A ชั้น 8 อาคารเรียนรวม 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

การประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearing)



วันจันทร์ ที่ 5 เดือน สิงหาคม 2567 เวลา 09.00 น.-12.30 น.
ณ ห้องประชุม 8A ชั้น 8 อาคารเรียนรวม 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร