



ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับกระบวนการนิเทศ
ภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

**The Relationship between Conflict Management Skills of School Administrators
and Internal Audit Process under the Phetchaburi Primary Educational
Service Area Office 1**

กรกฤต แหลมสุข

Korkriz Laemsuk

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Master of Education Thesis in Educational Administration

Phetchaburi Rajabhat University

2555

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับกระบวนการ นิเทศภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
ผู้วิจัย	นายกรกฤศ แหลมสุข
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ)

.....^{นาง}.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)
คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับกระบวนการ
นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
ผู้วิจัย นายกรกฤต แหลมสุข สาขาวิชา การบริหารการศึกษา พ.ศ. 2555 **อาจารย์ที่ปรึกษา**
รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา 2) กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้
ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 85 โรงเรียน จากจำนวน 350 คน เครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก
โดยด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีมอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านทักษะการมีความยืดหยุ่น
และด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรองอยู่ในอันดับต่ำสุด

2. กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวางแผน
และการจัดทำโครงการนิเทศภายในอยู่ในอันดับสูงสุดรองลงมา คือ ด้านการดำเนินงานปฏิบัติการ
นิเทศ และด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันอยู่ในอันดับต่ำสุด

3. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน
สถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางในทิศทางบวกอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจา
ต่อรอง และใช้การบริหารงานเป็นทีม ขณะเดียวกันปรับปรุงด้านการวางแผนและการจัดทำโครงการ
นิเทศภายใน เพื่อให้การบริหารกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Thesis Title : The Relationship between Conflict Management Skills of School Administrators and Internal Audit Process under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 1 **Researcher :** Mr.Korakriz Leamsuk **Major :** Educational Administration **Year :** 2012 **Advisor :** Assoc.Prof. Sutep Limaroon

Abstract

The purposes of this research were : 1) to study the conflict management skills of school administrators, 2) to determine internal audit process, and 3) to study the relationship between conflict management of school administrators and internal audit process. The sample of this research were 350 informants consisting of schools administrators and teacher from 85 schools. The instrument used to collect the data was a questionnaire with the rating scale of 5 levels. The data were analyzed by percentage, standard deviation and Pearson's product moment correlation.

The results of study were as follows:

1. The conflict management skills of school administrators was at a high level as a whole. Regarding to each aspect, the highest level was team management skill, followed by the skills and flexibility, and the lowest level was communication skill and negotiation skill.
2. The internal audit process as whole was at a high level. Regarding to each aspect, the highest level was project plan and internal audit process project, followed by the implementation of the supervision, and the lowest level was current education system.
3. The relationship between the conflict management skills of school administrators and internal audit process as a whole was moderately positive with a statistical significance at .01 level.

The research results indicated that the administrators should develop the communication skill and negotiation skill, and use team management skill, as well as improve the project plan and internal audit process project for a high effectiveness of the internal audit process in schools.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาอย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง ซึ่งเป็นประธานกรรมการสอบ ที่กรุณาชี้แนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ คือ นายคณิง กายสอน ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ว่าที่ร้อยตรีประเสริฐ รุจิรา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านยางน้ำกลัดใต้ และนายตรีศุล พงษ์พันธ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดบางลำภู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่อนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อเจลิยว คุณแม่สำรอง แหลมสุข คุณครูอุดมรัตน์ นาควัชร คุณครูวนิดา จันทร์พ่วง คุณครูอุษณี จอมพุก คุณครูรวงทอง อุ่นเรือน พี่ น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน จนทำให้การทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จ

กรรณ สุแหลมสุข

พฤษภาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(10)
 บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	11
ตอนที่ 2 การนิเทศการศึกษา	37
ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การวิเคราะห์ข้อมูล	52
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1	56
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์กระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1	62
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1	66
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
สรุปผลการวิจัย	67
อภิปรายผล	68
ข้อเสนอแนะ	69
บรรณานุกรม	71
ภาคผนวก	78
ภาคผนวก ก รายละเอียดผู้เชี่ยวชาญ	79
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	81
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	88
ประวัติผู้วิจัย	93

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1	50
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวม (X^{tot})	56
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง (X^1)	57
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (X^2)	58
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการมีความยืดหยุ่น (X^3)	59
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล (X^4)	60
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีม (X^5)	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของ กระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 (Y^{101})	62
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของ กระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน (Y^1)	62
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของ กระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศภายใน (Y^2)	63
4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของ กระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศภายใน (Y^3)	64
4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของ กระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการประเมินผลการนิเทศภายใน (Y^4)	65
4.13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน	66

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
2.1 กระบวนการของความขัดแย้ง	13
2.2 แบบการบริหารความขัดแย้ง	17
2.3 วัดความสามารถส่งผ่านข่าวสารของช่องทางต่าง ๆ ตามลำดับ	23
2.4 การกำหนดปัญหาและการแก้ไข	29
2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	34

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อดีตเชื่อกันว่าการบริหารเป็นศิลป์ ผู้บริหารจะต้องมีประมุขศิลป์ มีภาวะผู้นำ และคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่เป็่นประมุขที่จะนำคนอื่นได้จะต้องมีลักษณะเด่น บุคลิกภาพแตกต่างจากคนอื่น เป็นลักษณะเฉพาะตัวซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ปัจจุบันความเจริญของศาสตร์ทางการบริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีทฤษฎี มีข้อมูล กระบวนการในการ ศึกษาค้นคว้า โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเป็นที่ยอมรับสามารถจะนำมาฝึกฝนให้การศึกษาอบรมกับผู้นำหรือผู้บริหารให้เกิดแนวความคิดนำมาปฏิบัติงานบริหารจัดการ และการบริหารงานในแต่ละองค์กรจะต้องอาศัยคนเข้าทำงานในองค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงานกับคน กลุ่มคน การบริหารจึงเริ่มซับซ้อนและเริ่มมีความยุ่งยากมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องนำศาสตร์หลายศาสตร์มาประยุกต์ใช้อย่างมีศิลป์จึงจะประสบความสำเร็จได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 : 6)

ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนปรารถนาอย่างยิ่งก็คือการที่องค์กรประสบผลสำเร็จในการบริหารงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน แต่ในความเป็นจริงในทางปฏิบัติย่อมมีปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการกับปัญหาความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550 : 7) การบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันเป็นไปตามหลักการจัดการศึกษาแนวใหม่ ที่มีหลักการพื้นฐานด้านความเชื่อและค่านิยมในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคน (Education for All) และทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) (วิชา เพชรเกษม, 2544 : 14) ซึ่งในปัจจุบันคุณภาพการศึกษาของคนไทยอยู่ในภาวะถดถอย เนื่องจากระดับการศึกษาของคนไทยส่วนใหญ่ร้อยละ 80 อยู่ในระดับประถมศึกษา อีกทั้งระบบการศึกษาและระบบกระบวนการเรียนรู้ยังปรับไม่ทันการเปลี่ยนแปลง คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ไม่ได้สร้างคนให้คิดเป็น ทำเป็น และมีคุณธรรมจริยธรรมเท่าที่ควร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป. : 10) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ คือ ครู เพราะครูเป็นเป้าหมายสูงสุดของการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2543 : 36-37) และจะเป็นเครื่องมือในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพให้คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

อย่างมีความสุข ซึ่งเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพครูให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพในตัวนักเรียนและมีประสิทธิภาพสูงสุด โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกันนอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 3) ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 15-16) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถกันเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพราะองค์กรแต่ละแห่งต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ องค์กรประกอบที่สำคัญของการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย เงิน (Money) วัสดุดิบ (Materials) เครื่องจักร (Machine) และแรงงาน (Man) ผู้บริหารควรมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) ทักษะทางด้านการคิด (Conceptual Skill) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของความเก่ง 3 ด้าน คือ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 6-9) แต่ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการและประสานงานกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ ความคิด และประสบการณ์ อาจส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เนื่องจากมนุษย์ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันอยู่ตลอดเวลา ทำให้บางครั้งอาจมีการกระทบกระทั่งหรือเกิดความไม่พอใจกันและกันก็เป็นไปได้มาก ซึ่งถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ทันท่วงทีก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้

การมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสำคัญช่วยในการบริหารงานด้านบุคลากร ให้รู้จักปัญหา การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ปัญหา การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ การวินิจฉัยกระบวนการตัดสินใจ รู้จักคน ความต้องการของคน การสร้างทีมงานให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งได้แก่ ปรีชาพร วงศ์อนุตโรจน์ (2547 : 167-168) กล่าวว่า ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง คือ 1) ทักษะการพูดและการฟัง 2) การมองถึงแก่นของความขัดแย้ง 3) ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา 4) ความเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น 5) การมีใจเป็นธรรม และ 6) การมีข้อมูลในการแก้ปัญหา ซึ่ง พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 293-297) ได้กล่าว เกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า 1) ทักษะการฟัง 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) ความสามารถในการมองภาพรวม 4) ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น 5) การมีความยืดหยุ่น และ 6) การเป็นแหล่งวิชาการ และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 59-62) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง คือ 1) ความสามารถในการควบคุมตนเอง 2) การเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น 3) ความสามารถ

ในการเจรจาต่อรอง 4) ความยุติธรรม 5) การมีความรักและความเสียสละ 6) ความแตกต่างของแต่ละบุคคล 7) การสื่อสาร และ 8) การบริหารงานเป็นทีม

ในปัจจุบันการศึกษามีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสอน หลักสูตร นวัตกรรม สื่อเทคโนโลยีตลอดจนบุคลากรซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา ภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา คือการนิเทศโดยเฉพาะการนิเทศภายในโรงเรียนจะเป็นแนวทางที่ช่วยปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและปรับปรุงสิ่งที่เป็นข้อบกพร่องในด้านวิชาการให้มีการพัฒนา ทั้งส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดครู และนักเรียนจึงย่อมจะทราบปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าบุคลากรภายนอก เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วการนิเทศภายในโรงเรียนย่อมสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง เมตต์ เมตต์การณียัต (2543 : 54) จากรายงานการวิจัย เกี่ยวกับการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม หน่วยศึกษานิเทศก์ (2540 : 7) พบว่า การปฏิบัติงานนิเทศภายในยังมีปัญหามากมายที่จะต้องพัฒนา ผู้นิเทศยังดำเนินการนิเทศไม่จริงจังและยังไม่เป็นระบบ โดยมีได้เน้นการดำเนินการนิเทศภายในเพื่อการเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ปัจจัยหนึ่งก็คือสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องการเป็นผู้นำความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานนิเทศ ดังที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 (2550 : 174-176) ได้กล่าวถึงปัญหาการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ว่า การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในโรงเรียน ส่วนใหญ่ดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายไว้ได้ประมาณ 70% ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมีปัจจัยหรือข้อจำกัดหลายด้าน เช่นความสามารถของครูในการให้ความรู้แก่นักเรียน การจัดกระบวนการสอนที่จะสนองตอบต่อกระบวนการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและปัจจัยอีกประการหนึ่งที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่งขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ จึงทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจเพราะจะหาที่พึ่งพาทางวิชาการไม่ได้ จึงทำให้ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติการเรียนการสอน ซึ่งการนิเทศการศึกษานั้น เป็นการมุ่งโดยเฉพาะเพื่อปรับปรุงหลายสิ่งหลายอย่างนับตั้งแต่ ครู นักเรียน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน การบริหารพื้นที่ ๆ มีจุดประสงค์เช่นเดียวกันกับการนิเทศการศึกษา แต่เป็นลักษณะทางอ้อม การบริหารมีเป้าหมายสำคัญอยู่ 2 อย่างคือ งานบริหารกับงานนิเทศ ซึ่งผู้บริหารต้องปฏิบัติในทุก ๆ ด้านเพื่อประสานสัมพันธ์กัน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ว่ามีความสัมพันธ์หรือไม่อย่างไร ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาและส่งเสริมกระบวนการนิเทศภายใน ซึ่งจะทำให้การจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำถามการวิจัย

1. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. กระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษากระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

สมมติฐานการวิจัย

ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับกระบวนการนิเทศภายใน ในเชิงบวก ในระดับมาก

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

- 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 108 คน และครูจำนวน 852 คน รวม 960 คน ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
- 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่ง ได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดสัดส่วนประชากร

และกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ เครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 43) จนได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 85 คน และครูจำนวน 265 คน รวมทั้งสิ้น 350 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ตัวแปร 2 ตัว ดังนี้

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ได้แก่

- 2.1.1 ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
- 2.1.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 2.1.3 ทักษะการมีความยืดหยุ่น
- 2.1.4 ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล
- 2.1.5 ทักษะการบริหารงานเป็นทีม

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ กระบวนการนิเทศภายใน

- 2.2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน
- 2.2.2 การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ
- 2.2.3 การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ
- 2.2.4 การประเมินผลการนิเทศ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในโรงเรียน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกันมีการต่อต้านกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงปัญหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากไม่หาทางทำความเข้าใจกัน

2. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่ใช้การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มน้าว และการควบคุม โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง 2) ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) ทักษะการมีความยืดหยุ่น 4) ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล และ 5) ทักษะการบริหารงานเป็นทีม

2.1 ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพูดและฟังอย่างมีวิจารณญาณอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเจรจาที่ทำให้เกิดข้อตกลงที่ฉลาดรอบคอบสร้าง สรรค์และสร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย มีความเข้าใจความต้องการของทั้งสองฝ่าย ตลอดจนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของผู้สนทนาด้านความรู้สึก ด้านอารมณ์เพื่อทำให้การสนทนาสามารถประสานถึงความขัดแย้ง สามารถนำไปสู่ทางออกที่สมเหตุสมผลและเหมาะสมกับทั้งสองฝ่าย จนเป็นที่ยอมรับและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

2.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้ง ด้วยการใช้คำพูดที่ส่งผลต่อความคิดของคู่ขัดแย้งหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับและสามารถตอบสนองความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย การให้ข้อมูลย้อนกลับนี้สามารถให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้ง

2.3 ทักษะการมีความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สามารถเปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยไม่ผูกติดหรือยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ที่สามารถช่วยให้คู่ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ร่วมมือกันในการคิดแก้ปัญหา และยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อว่าแก้ปัญหาคความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2.4 ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยอมรับ เข้าใจ และให้ความสำคัญต่อความต้องการของแต่ละบุคคล โดยมุ่งพัฒนากระจ่ายความรับผิดชอบ ให้ความคิดเห็น รับรู้และพิจารณาปัญหาของแต่ละบุคคล

2.5 ทักษะการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการควบคุม สร้างความร่วมมือ ความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข กระตุ้นให้เกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

3. กระบวนการนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในการปฏิบัติการกิจการสอนของครูให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนดไว้เพื่อให้ครูปรับปรุงและพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา แบ่งขอบข่ายงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน 2) การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ 3) การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ 4) การประเมินผลการนิเทศ

3.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน ที่นำไปสู่สภาพที่คาดหวังว่าจะเกิด ประกอบด้วยนโยบายของสถานศึกษาในด้านการนิเทศ ปัญหา ปัจจุบันที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทรัพยากรที่มีอยู่และความต้องการนิเทศ

3.2 การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ เฉพาะและเป้าหมายให้ชัดเจน โดยการกำหนดวิธีการตามหลักการ เหตุผล สภาพปัจจุบันและความ ต้องการของสถานศึกษาที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ก่อนการดำเนินการนิเทศ โดยการแจกแจงกิจกรรม การนิเทศ กำหนดแผนงานการนิเทศและจัดทำงบประมาณ โครงการ

3.3 การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ เฉพาะและเป้าหมาย ประกอบด้วยทำให้มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินการนิเทศ วิธีการใน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดทำแผนการสอนเพื่อให้ผู้รับการนิเทศสามารถปฏิบัติ ได้ตามความรู้ ความสามารถ ได้รับการดูแลและการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาในด้านงบประมาณ ค่าใช้จ่าย วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้างกำลังใจ เพื่อสร้างความมั่นใจและความ พึงพอใจ

3.4 การประเมินผลการนิเทศ หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล โดยการ กำหนดกิจกรรมการประเมินผลการนิเทศไว้ในแผนการนิเทศ โดยกำหนดเรื่องที่จะประเมิน เครื่องมือ การประเมิน ตลอดจนรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้อง การรายงานการประเมิน ซึ่งสามารถ นำไปใช้ได้ทันทีและนำข้อมูลที่จัดเก็บไว้ไปใช้ในการวางแผนการนิเทศ

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการ โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

5. ครู หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ครูสายผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

6. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัย ได้ศึกษาหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยใช้กรอบแนวคิด ของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 167-168) พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 293-297) และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 59-62) ดังนี้

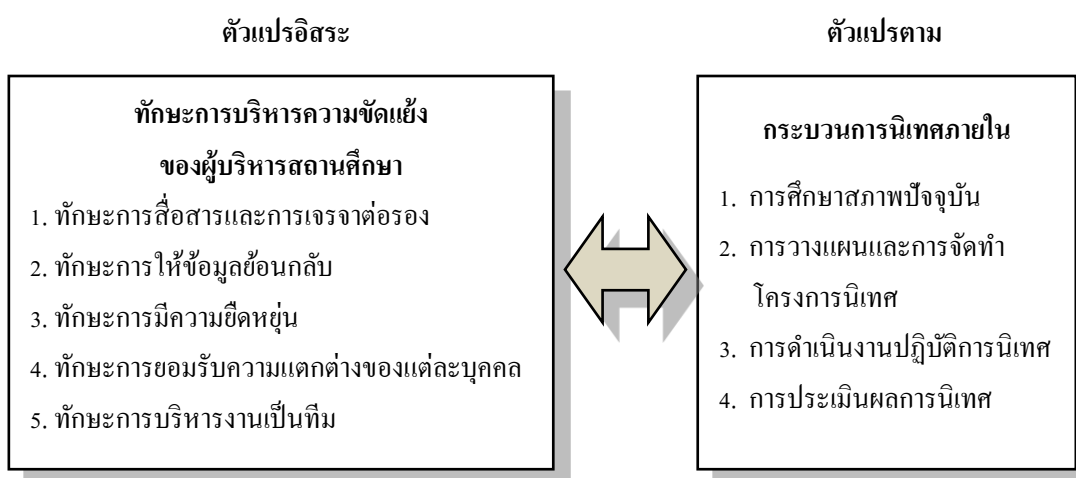
- 1.1 ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
- 1.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 1.3 ทักษะการมีความยืดหยุ่น
- 1.4 ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล
- 1.5 ทักษะการบริหารงานเป็นทีม

2. กระบวนการนิเทศภายใน โดยใช้กรอบแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 232-235) ดังนี้

- 2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน
- 2.2 การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ
- 2.3 การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ
- 2.4 การประเมินผลการนิเทศ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นเป็นกรอบทฤษฎีและแนวคิดเพื่อใช้ในการศึกษาได้ตามแผนภาพที่ 1 ดังนี้

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน และสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพทางการศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนได้ข้อมูลในการพัฒนาและส่งเสริมกระบวนการนิเทศภายใน เพื่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 และผู้เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และครู เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการบริหารต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อมาเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

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

ตอนที่ 2 การนิเทศการศึกษา

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

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ชัยเชษฐ พรหมศรี (2550 : 9-11) ได้รวบรวมความหมายของความขัดแย้งที่มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

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

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

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547 : 230) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างไม่เต็มใจเลือก หรือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่ามีความแตกต่างกันในด้านค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ และเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อเป้าหมายบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านการกระทำนั้น

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

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

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

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

ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

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

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg & Baron, 1997 : 380) ได้นิยามความขัดแย้งว่า หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม รับรู้ว่าคุณค่าอื่นหรือกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติบางอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลเสียในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ต่อตนเอง

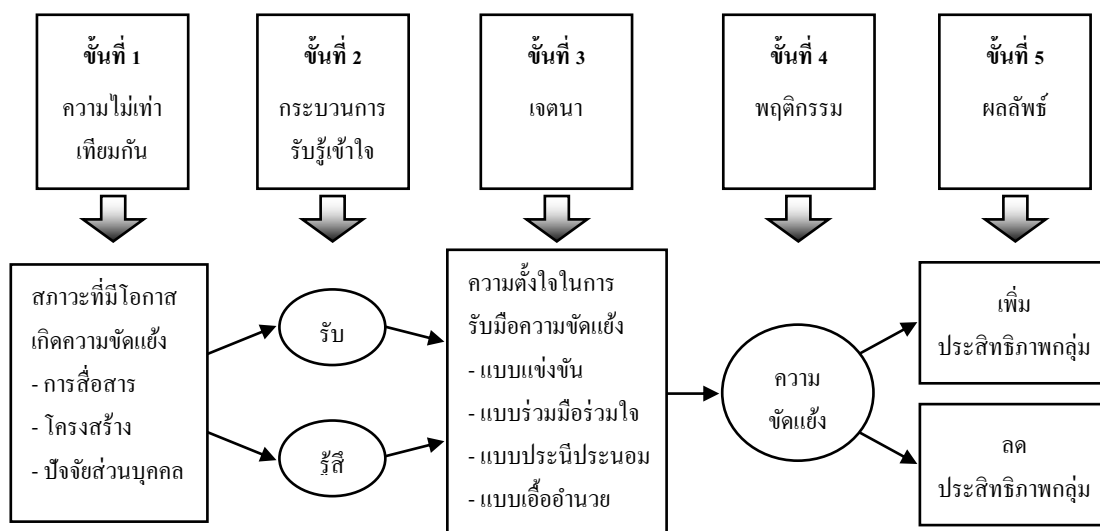
จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล กลุ่มบุคคล ในองค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันมีจุดหมายในการทำงาน มีค่านิยม มีพฤติกรรม มีความคิดเห็น และวิธีการ ทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน เกิดปะทะต่อสู้กัน หรือหาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้ ซึ่งก่อผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ

2. กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ ขั้นตอนและองค์ประกอบต่าง ๆ อาทิเช่น สภาพแวดล้อม บุคคล พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้มีผู้อธิบายกระบวนการเกิดความขัดแย้งไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 43-48) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นกระบวนการสำคัญ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและรับรู้ความขัดแย้ง สามารถนำไปสู่แนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 กระบวนการของความขัดแย้ง



(ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550 : 43-48)

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

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าอุปสรรคของการสื่อสารเป็นสาเหตุที่นำมาซึ่งความขัดแย้ง การที่มีข้อมูลไม่เพียงพอทั้งสองฝ่าย หรือการมีข้อมูลมากเกินไปก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ด้านโครงสร้าง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ไปกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ขนาดและความถนัดเฉพาะของงานเป็นปัจจัยนำไปสู่ความขัดแย้ง ยิ่งกลุ่มมีขนาดใหญ่เท่าใดและงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะทางมากเท่าไร โอกาสที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็มีมากขึ้น (Robin, 1998 : 439)

3. ด้านปัจจัยส่วนบุคคลนั้นก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน เพราะในบาง ครั้งมนุษย์เรามีความไม่ชอบหรือไม่พึงพอใจต่อบุคคลอื่นเพียงเพราะการแสดงออก นิสัย หรือบุคลิกภาพของเขาเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดอคติและมีแนวโน้มที่จะเกิดความรู้สึกที่ตรงข้าม

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

นำไปสู่ความพึงพอใจที่จะเห็นความสัมพันธ์ที่มีศักยภาพ องค์ประกอบของปัญหาจะช่วยให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และพัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 3 เจตนา (Intentions) เป็นสิ่งที่แทรกอยู่ระหว่างการรับรู้กับอารมณ์และพฤติกรรมที่แสดงออกของคน เจตนาคือการตัดสินใจที่จะทำบางอย่างในรูปแบบใดแบบหนึ่ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องสรุปให้ได้ว่าฝ่ายตรงข้ามมีจุดประสงค์อย่างไรเพื่อที่จะทราบถึงการตอบกลับต่อพฤติกรรมนั้น

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

ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ (Outcomes) ตามแนวคิดของความขัดแย้งที่ร่วมสมัยนั้นเชื่อว่าความขัดแย้งถ้าอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะมีประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และเทคนิค วิธีการจัดการความขัดแย้งก็ยังมีผลสำคัญต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าสร้างสรรค์ (Functional Outcomes) หรือไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Outcomes)

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

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

กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ช่วงลงชั่วคราว และปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลง เกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานความคาดหวังในการทำงาน

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

กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่ส่งผลถึงกัน โดยเริ่มที่มีสาเหตุของความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายรับรู้ แล้วแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ถ้าเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งก็ยุติลงหรือสามารถไปด้วยกันได้ แต่ถ้าไม่พึงพอใจก็เกิดความขัดแย้งสะสม รอคอยจนถึงเวลาหนึ่งก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ช่วงลงชั่วคราว และปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลง เกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานความคาดหวังในการทำงาน

3. การบริหารความขัดแย้ง

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

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

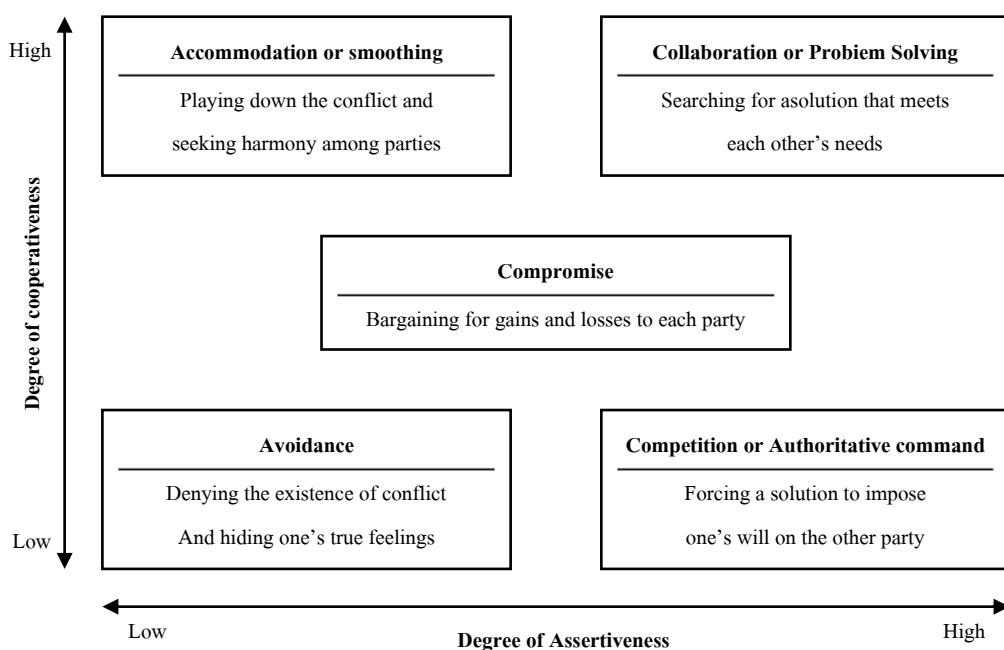
ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2548 : 297) ได้กล่าวไว้ดังนี้ การบริหารความขัดแย้งสามารถทำได้หลายวิธี แต่เป้าหมายที่สำคัญคือความสำเร็จหรือการกำหนดขั้นตอนเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) เป็นการกำหนดแนวทางและเหตุผลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ขั้นตอนความขัดแย้ง (Stages Conflict) กำหนดไว้ว่าขั้นตอนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อน (Conflict Antecedents) เป็นขั้นตอนที่สาเหตุของความขัดแย้งได้ก่อตัวขึ้น หลังจากนั้นก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นการรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Perceived Conflict) ซึ่งเป็นการรับรู้โดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือหลายคน แต่สิ่งที่สำคัญคือการแบ่งแยกระหว่างขั้นการรับรู้ถึงความขัดแย้งและขั้นความรู้สึกถึงความขัดแย้ง (Felt Conflict) เมื่อความขัดแย้งเป็นความรู้สึกจะทำให้บุคคลเกิดความเครียด ซึ่งการกระทำเพื่อลดความตึงเครียดนั้น การจัดการต้องให้ทุกฝ่ายรับรู้และรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้น เมื่อความขัดแย้งมีการแสดงตัวออกมาอย่างเปิดเผยในพฤติกรรม ขั้นสุดท้ายคือการเผชิญความขัดแย้ง (Manifest Conflict) ซึ่งสามารถแก้ไขโดยการจัดหรือรวบรวมสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่ก่อตัวขึ้น อาจจะระงับความรู้สึกได้แต่สามารถแห่งความขัดแย้งยังคงอยู่แต่ถูกควบคุมไว้ หากไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้จะมีผลกระทบต่ออารมณ์ของบุคคล และขยายไปสู่ความขัดแย้งด้านอารมณ์ระหว่างบุคคล ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริงจะทำให้องค์กรทราบวิธีที่จะจัดการกับความขัดแย้งต่อไปที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

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

จะแก้ไขโดยง่ายขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการรับรู้ของแต่ละบุคคลต่อสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง ถ้าแต่ละฝ่ายมีการรับรู้คล้าย กันการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งก็จะทำได้ง่ายขึ้น

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

ภาพที่ 2.2 แบบการบริหารความขัดแย้ง



(เสนาะ ตีเขาว์, 2544 : 308-310)

1. การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือการทำเป็นหนึ่งว่าไม่มี ความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไปเอง ผู้บริหารจะไม่สนใจ วางเฉย หรือทำตัวเป็นกลางกับความขัดแย้งนั้น

2. การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง (Accommodation) หรือแบบราบรื่น (Smoothing) โดยการทำให้ทุกฝ่ายลืมนความขัดแย้งแล้วหันมาร่วมมือกันทำงาน สาเหตุความขัดแย้ง ยังคงมีอยู่และไม่ได้แก้ไขเพียงแต่ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้ง แต่พยายามหาทุกวิธี ให้ทุกฝ่ายตกลงกันได้และมีความร่วมมือกัน เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งในทาง Cooperativeness ฝ่ายเดียวโดยไม่มี Assertiveness เท่ากับเป็นการให้ประโยชน์แก่ฝ่ายอื่น

3. การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise) หรือการพบกันครึ่ง ทางซึ่งแต่ละฝ่ายได้รับครึ่งหนึ่งและเสียครึ่งหนึ่ง ทำให้เกิดความร่วมมือหรือประนีประนอมกับฝ่าย อื่นในระดับปานกลางและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นหรือประโยชน์ของฝ่ายตัวเองในระดับปานกลางด้วย จึงอยู่ตรงกลางระหว่าง Cooperativeness และ Assertiveness

4. การบริหารความขัดแย้งแบบแข่งขัน (Competition) หรือแบบใช้คำสั่ง Authoritative Comm& โดยฝ่ายเราได้ประโยชน์และฝ่ายอื่นเสียประโยชน์ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้จบลง โดยใช้อำนาจเหนือกว่าหรือใช้ความชำนาญมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง การใช้อำนาจเป็นเรื่องที่ง่ายที่จะระบุ ว่าฝ่ายใดได้ฝ่ายใดเสีย แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้แท้จริง เป็นเพียงเก็บกดปัญหาความ ขัดแย้งของฝ่ายอื่นไว้เท่านั้นเพราะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นที่ Assertiveness ฝ่ายเดียว ไม่มี Cooperativeness เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบ Win-Lose

5. การความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน (Collaboration) หรือร่วมมือกันแก้ปัญหาให้ (Problem Solving) โดยผู้ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย ยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทางและวิธีในการแก้ปัญหา ให้สำเร็จซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน วิธีการจะมุ่งด้วยการประนีประนอมและรวบรวมข้อมูลทุกอย่างสำหรับ แก้ปัญหา การดำเนินการทุกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จนสามารถแก้ไขปัญหความขัดแย้งให้เกิด ความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย เป็นแบบการแก้ปัญหาที่เน้นทั้ง Cooperativeness และ Assertiveness โดยสามารถ ขจัดสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งหมด และความขัดแย้งยุติไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต เป็นการบริหาร ความขัดแย้งแบบ Win-Win

แบบการบริหารความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายต้องการคือแบบร่วมมือกันหรือช่วยกันแก้ปัญหา เพราะทั้ง 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งกันต่างบรรลุเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่ายยอมรับการแก้ปัญหาและสามารถกำหนด ขั้นตอนในการแก้ปัญหาที่เปิดเผยตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจและตามข้อเท็จจริงได้อย่างเหมาะสม แต่ข้อเสียก็คือใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง และบางครั้งอาจขัดขวางวัฒนธรรมขององค์กรที่ยึดถือค่านิยม ที่แตกต่างกัน แบบการบริหารความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายไม่ต้องการ คือ แบบ lose-lose ซึ่งได้แก่ การบริหาร

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

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

สรุปได้ว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งมีหลายวิธี จะใช้ได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ปัจจัยต่าง ๆ การจำแนกพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งว่าจะ มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับใด จัดเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่จะนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติที่มุ่งให้ทุกคนมีการใส่ใจต่อกัน มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยลดความขัดแย้งที่จะ เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา ยากที่จะหลีกเลี่ยง และเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงหนีพ้น จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ตามแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้ง มุ่งการนำมาใช้ให้เหมาะสม ใช้เทคนิค วิธีการ ควรพิจารณาการเลือกใช้เพื่อเบี่ยงเบนความสนใจ การปรับเข้าหากันจะทำให้การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่สูงมากและต่ำจนเกินไป เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นเป้าหมายที่สำคัญ

4. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

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

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

4.1 ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

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

1. เราก็คือมนุษย์ คุณก็คือนมนุษย์ และมนุษย์เรานี้มีอารมณ์ ในขณะที่มีการสนทนากำลังดำเนินอยู่นั้น พึงระลึกละเอียดว่าขณะนี้เป็นการสนทนาระหว่างคนกับคน ซึ่งบางครั้งอาจเกิดอารมณ์ขึ้นมาได้ อารมณ์ที่ว่านี้ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์โกรธ โมโห หรือเสียใจก็ตามอาจจะมิสาเหตุมาจากการที่คนเรามองอะไรผิดจากที่เป็นจริงก็ได้ หรือคิดเข้าข้างตนเองขึ้นมา ขอให้รีบกลับมาสำรวจตนเองด้วย เพราะว่าตนเองก็อาจเกิดความรู้สึกนึกคิดในทำนองอคติขึ้นมาได้เหมือนกัน

2. บอกถึงตนเองเพื่อให้คู่สนทนาได้ทราบอย่างชัดเจน ก่อนที่การสนทนาจะดำเนินไป ก็ควรจะได้มีการบอกให้คู่สนทนาได้รับรู้ว่า เรามีหน้าที่อะไร มีเหตุผลอะไรที่เราจะต้องมาพบปะสนทนากัน โดยพยายามบอกให้รู้ถึงวัตถุประสงค์ที่มาสนทนาในครั้งนี้ พยายามพูดจาให้เป็นเหตุเป็นผลและฉันทมิตร

3. พูดจาให้เป็นเรื่องเป็นราวมีเนื้อหาสาระที่ผู้ฟังเข้าใจ โดยการสนทนานั้นผู้พูดจะต้องพูดให้เป็นเรื่องเป็นราวมีเหตุมีผล เพื่อให้ผู้รับฟังแล้วจะได้เข้าใจ ขณะเดียวกันเราก็ควรจะสังเกตอาการปฏิกิริยาท่าทางของคู่สนทนาด้วยว่า เขาเข้าใจเรื่องราวที่เรา กำลังพูดอยู่หรือไม่ และถ้าเกิดความไม่แน่ใจขึ้นมาก็ขอให้มีการซักถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างเท่าที่สามารถกระทำได้ก่อนที่การสนทนาจะรุดหน้าไป

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

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

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

7. พยายามอย่าให้มีความกดดันเกิดขึ้นในขณะที่กำลังสนทนา พยายามสร้างบรรยากาศในการสนทนาเพื่อให้กลุ่มสนทนารู้สึกอบอุ่นเป็นตัวของตัวเอง ให้มีการไว้ออกไว้ใจซึ่งกันและกัน เห็นคุณค่ากันและกัน บางครั้งกลุ่มสนทนาอาจมีอารมณ์โกรธ โมโห เราจะต้องพยายามใช้เทคนิคที่จะหาทางให้เขาได้ลดอารมณ์ลงมา การพูดที่สอดคล้องกันสนับสนุนกัน มีการรับฟังอย่างตั้งใจ และแสดงออกถึงความเข้าใจในเรื่องราวที่กำลังรับฟังอยู่ อีกทั้งเป็นการให้ความมั่นใจและช่วยรักษาหน้าผู้สนทนานั้นไว้ก่อน หัวหน้าก็ควรจะทำตัวเป็นที่รับฟังการระบายอารมณ์ของกลุ่มน้อง และจะดียิ่งขึ้นถ้าหัวหน้าไม่ระบายอารมณ์ของตนใส่ลูกน้อง

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

1. ทักษะในการฟังที่ดี การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร คือ ขณะที่ผู้อื่นพูดจะต้องให้ความสำคัญและสนใจในสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูด ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่แล้วล้วนเป็นนักฟังที่ดี

2. ทักษะในการพูดที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า “วาตะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง” การเป็นนักพูดที่ดีเปรียบเสมือนดาวหางที่เคลื่อนตัวไปทางทิศใด มักจะทิ้งความประทับใจเอาไว้ให้กับผู้อื่นที่ได้พบเห็น เช่นเดียวกับผู้บริหารที่ทักษะในการพูดยอดเยี่ยม เขาจะรู้จักวิธีการพูดชักจูงให้ผู้อื่นรู้สึกคล้อยตาม และนำไปสู่ความสำเร็จในการสนทนา

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

1. พยายามเลือกช่องใช้ทางการสื่อสารหลายแบบ ซึ่งจะเป็นการตอกย้ำความสำคัญ และเพิ่มความชัดเจนของข่าวสารยิ่งขึ้น

2. แยกแยะข่าวสารให้เหมาะสมกับผู้ใช้ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนในองค์กรต้องการ ข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกัน

3. แสดงความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาจะต้อง ระมัดระวังมิให้กระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของผู้อื่น ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องฝึกตนเอง ให้ไวในการรับรู้ความต้องการ ความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่น เนื่องจากคุณลักษณะที่แสดงความ เอื้ออาทรเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความสำเร็จในการสื่อสารยิ่งขึ้น

4. ไม่ควรลืมว่าการสื่อสารแบบสองต่อสองมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะถ้า ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาวะแวดล้อมที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานภาพของบุคคลต่าง ๆ

5. ฝึกฝนวิธีฟังอย่างตั้งใจ ทักษะในการฟังมีความจำเป็นอย่างมาก แต่ก็มีคน ไม่น้อยที่ยังสับสนระหว่าง การได้ยิน (Hearing) กับ การฟัง (Listening) ทั้งนี้การได้ยินเป็นเพียงการที่ คลื่นเสียงมากระทบโสตประสาทสัมผัสเท่านั้น แต่การฟังมีความหมายมากกว่าการได้ยิน เพราะต้องใช้ ความตั้งใจ การแปลความหมาย และการจดจำเสียงที่เข้ามากระตุ้นโสตประสาทสัมผัส

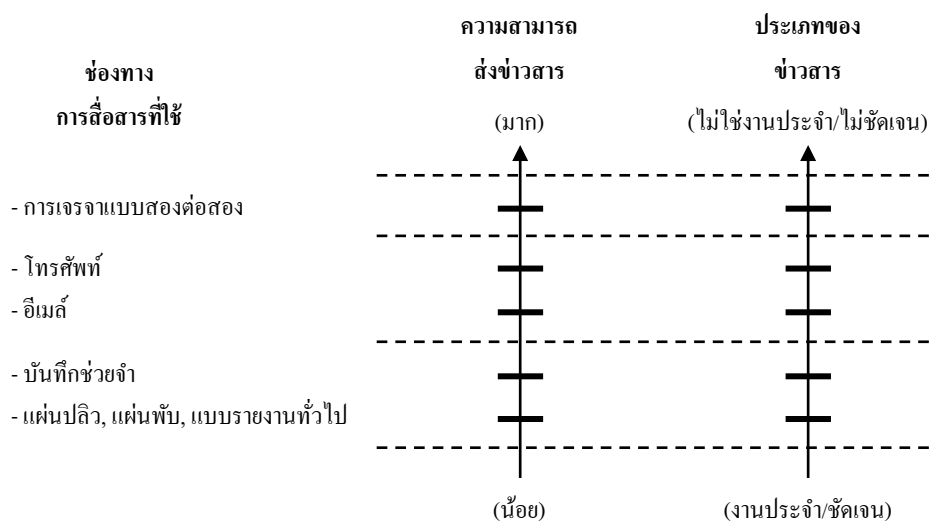
6. สิ่งที่ต้องสอดคล้องกับการกระทำ จากคำกล่าวที่ว่า “การกระทำดังกว่า คำพูด” ดังนั้นถ้าข่าวสารที่มีใจคำพูดเกิดขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการที่สื่อสารออกมาจากองค์กร ก็จะทำให้คนที่เกี่ยวข้องเกิดความสับสน ทำให้ข่าวสารนั้นลดความสำคัญและความน่าเชื่อถือลงทันที

7. การใช้ข้อมูลป้อนกลับ การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องเป็นกระบวนการสองทาง ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลไกตรวจสอบว่า พนักงานระดับล่างได้รับและ เข้าใจข่าวสารตรงตามที่ตนต้องการหรือไม่ จึงต้องใช้กลไกการมีข้อมูลป้อนกลับ

การติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่

1. การเลือกใช้สื่อกลางหรือช่องทางที่เหมาะสม คือต้องรู้จักเลือกใช้ช่องทาง ในการส่งข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 ชีตความสามารถส่งผ่านข่าวสารของช่องทางต่าง ๆ ตามลำดับ



(ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551 : 188)

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

3. การสำรวจจากพนักงาน โดยการใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจเจตคติและความเห็นของพนักงาน จะให้ข้อมูลข่าวสารของพนักงานป้อนกลับแบบการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนซึ่งมีประโยชน์มากต่อการปรับปรุงงาน

4. ระบบการเสนอข้อคิดเห็นและกระทู้ถาม เพื่อส่งเสริมการติดต่อระดับล่างสู่ระดับบนเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในการปรับปรุงงานและเพื่อให้ผู้บริหารระดับบนเป็นผู้ตอบคำถาม

5. การใช้ระบบโทรศัพท์สายด่วน ซึ่งใช้ในประเด็นสำคัญระหว่างพนักงานกับหัวหน้า

6. การจัดให้มีกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะด้านการติดต่อสื่อสารให้แก่บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร

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

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

พยายามข่มขู่ฝ่ายตรงข้าม หลังจากนั้นก็เดินออกจากห้องไป ขณะที่คนที่สอง (ตำรวจดี) พยายามที่จะบรรลุข้อตกลงก่อนที่จะตำรวจจะกลับมาและสร้างความยุ่งยากลำบากใจให้กับทุกคนในห้อง ความซับซ้อนของกลวิธีนี้ คือ การมอบหมายบทบาทการเจรจาแก่ตำรวจแล้ว เมื่อการเจรจาต่อรองมุ่งไปในทิศทางที่ทีมเจรจาไม่ต้องการ อย่างไรก็ตามถ้าทิศทางเจรจาดำเนินไปได้ด้วยดี ตำรวจดีจะเป็นฝ่ายเจรจา แต่จุดอ่อนของวิธีนี้คือการแสดงวิธีการอย่างเห็นได้ชัดเจน ฝ่ายตรงข้ามสามารถรับรู้ได้

2. กลวิธีแบบตอดเล็กตอดน้อย (Nibble) กลวิธีนี้เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งการยินยอมเพิ่มเติมหลังจากการบรรลุข้อตกลงเรียบร้อยแล้ว เป็นการขอในสิ่งที่ไม่ได้มีการพูดถึงในตอนแรกของการเจรจาต่อรองเพื่อสรุปหาข้อตกลง วิธีการรับมือกับกลวิธีแบบนี้ คือ การตั้งคำถามว่ามีอะไรที่อีกฝ่ายต้องการหรือไม่ เพื่อจะได้เปิดประเด็นในการเจรจาต่อไป และการเสนอข้อเรียกร้องของฝ่ายตนกลับไปบ้างเพื่อให้เกิดความสมน้ำสมเนื้อกัน

3. กลวิธีแบบแค้นต่อ (Bogey) นักเจรจาใช้กลวิธีนี้เพื่อเสแสร้งว่าประเด็นที่ไม่มีสาระสำคัญอะไรเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับเขา และในภายหลังของการเจรจาต่อรอง ประเด็นนี้สามารถนำไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเพื่อนไปสู่การยินยอมต่อประเด็นที่แท้จริงและมีความสำคัญมากสำหรับเขา กลวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพมากเมื่อประเด็นที่ไม่มีสาระสำคัญสำหรับอีกฝ่าย แต่วิธีการนี้ถือว่าเป็นการโกหก และไม่ดีสำหรับฝ่ายเจรจาที่มีความเชื่ออย่างสนิทใจกับข้อเสนอของอีกฝ่าย

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

5. กลวิธีใช้อำนาจในการแข่งขัน (Power of Competition) นักเจรจาต่อรองจะใช้การแข่งขันเพื่อที่จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามคิดว่า ฝ่ายตนไม่ได้ต้องการพวกเขา วิธีการนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการช่วยผู้บริหารให้สามารถคงไว้ซึ่งเป้าหมายขององค์กร

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

7. กลวิธีแบบลูกโลกโด่ง (Lowball/Highball) นักเจรจาต่อรองใช้วิธีนี้ โดยเริ่มจากการเปิดการเจรจาต่อรองด้วยข้อเสนอที่ต่ำก่อน ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าข้อเสนอนี้ไม่มีทางได้รับการยอมรับในทางทฤษฎี การเสนอที่มากที่สุดจะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องทบทวนหรือประเมินข้อเสนอเริ่มแรกของตนใหม่และเคลื่อนไปอยู่จุดยืนกรานของตน อย่างไรก็ตามความเสี่ยงของวิธีนี้ คืออีกฝ่ายอาจคิดว่าการเจรจาเป็นการเสียเวลา และอาจยุติการเจรจากกลางคัน

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเจรจาต่อรอง กลวิธีแต่ละแบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยที่แต่ละฝ่ายต้องตระหนักถึงทางเลือกที่มีอยู่ และพยายามเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังทางเลือกเหล่านั้น

4.2 ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ

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

1. เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการแก้ปัญหา เช่น การสร้างระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ น่าเชื่อถือได้ การรู้จักแหล่งข้อมูล ทำให้ประหยัดในการใช้เวลา
2. เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติ การสื่อสารจะทำให้บุคคล ได้รับข้อมูลซึ่งมีผลต่อทัศนคติของตนเอง ดังนั้นผู้นำทั้งหลายต้องรู้จักวิธีการที่จะสื่อสารเพื่อให้เกิด อิทธิพลเหนือคนอื่น
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้งานมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ สมาชิกจะต้องได้รับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อการตัดสินใจถ้าขาดข้อมูลจะทำให้เกิดการทำงาน ผิดพลาดได้
4. เพื่อเป็นการชักจูงหรือเป็นการเกลี้ยกล่อม ผู้นำจะใช้การสื่อสารลักษณะนี้ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทำงานกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
5. การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้งานมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ สมาชิกจะต้องได้รับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติงาน เพื่อการตัดสินใจอยู่บนรากฐานของข้อมูล ดังนั้น ผู้นำจะต้องใช้การสื่อสารเพื่อรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ๆ
6. เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในองค์กรของตนให้ดีขึ้น เช่น ชุมชนรู้จักโรงเรียนในแง่ ต่าง ๆ ได้ถูกต้องมากขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2547 : 424) ได้กล่าวว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ ทางบวก (Positive Feedback) จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มความไว้วางใจระหว่าง คู่ขัดแย้งและช่วยสร้างพฤติกรรมที่ร่วมมือกันในการเจรจาต่อรอง คนส่วนใหญ่ต้องการจะได้ข้อมูล ย้อนกลับในทางบวกขาดความเชื่อถือในทางบวก แต่ในบางครั้งก็เป็นการยากที่จะให้หาหรือที่จะรับ ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกขาดความเชื่อถือ ในฝ่ายรับ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพเมื่อให้อย่างเฉพาะเจาะจง ในเวลาที่ เหมาะและด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่อง ตัวอย่างเช่น การที่ได้ฟังว่า “แผนงานของคุณ

ไม่ค่อยน่าสนใจเท่าไรนัก” น่าจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า การที่ได้ฟังว่า “คุณมีความสนใจในเรื่องนี้ และเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มานานขอให้พยายามทำต่อไป”

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

1. มีลักษณะในเชิงบรรยายมากกว่าในเชิงปริมาณ ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับ ในเชิงบรรยาย ผู้รับย่อมมีเสรีภาพที่จะรับหรือไม่รับก็ได้ แต่ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงปริมาณ ผู้รับจะแสดงอาการป้องกันตนเองออกมาทันที
2. ควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าที่จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป
3. ควรพิจารณาถึงความต้องการของทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ ถ้าข้อมูลย้อนกลับเป็นเพียงสิ่งสนองความต้องการของผู้ให้ ก็ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร ข้อมูลย้อนกลับ จะมีประโยชน์ถ้าหากเป็นความต้องการของผู้รับ
4. ควรจะมุ่งที่พฤติกรรมซึ่งผู้รับสามารถแก้ไขได้ ถ้าข้อมูลย้อนกลับมุ่งดำเนิน ในสิ่งที่ผู้รับไม่สามารถควบคุมได้ ผู้รับก็จะมีแต่ความคับข้องใจ
5. ควรให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์ ถ้าให้โดยเร็วที่สุดภายหลังแสดงพฤติกรรมนั้นสิ้นสุดลง
6. ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการสื่อความหมายวิธีที่ สามารถทำได้ก็คือ ให้ผู้ฟังแปลงคำพูดของผู้พูดเป็นภาษาของผู้ฟัง เพื่อจะดูว่ามีสาระเช่นเดียวกันกับ ที่ผู้พูดต้องการจะพูดหรือไม่

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

เจตนาที่มุ่งหมายหรือไม่ ทางที่ดีผู้บริหารควรให้โอกาสพูดคุยขอความที่ผู้รับสารรับฟังใหม่เป็นภาษาของตนเอง เพื่อตรวจสอบว่าผู้รับสารเข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารมุ่งหมาย ข้อมูลตอบกลับจะมีความซับซ้อนมากกว่าการถามคำถามโดยตรง หรือการสรุปข้อมูลจากผู้รับข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้การประเมินผลจากการปฏิบัติงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน และการตัดสินใจเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความสำคัญ การให้ข้อมูลป้อนกลับไม่จำเป็นต้องเป็นคำพูด การกระทำจะมีผลยิ่งใหญ่กว่าคำพูด ซึ่งข้อแนะนำต่อไปนี้จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น

1. มุ่งไปที่พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ (Focus on Specific Behaviors)

ข้อมูลป้อนกลับควรมีความเฉพาะเจาะจงมิใช่การรวม ๆ ไป ตัวอย่างเช่น แทนที่จะพูดว่า “คุณมีเจตคติไม่ดี” ก็ควรพูดว่า “บ๊อบ ผมเป็นห่วงเจตคติที่คุณมีต่องานมาก เมื่อวานคุณเข้าประชุมสายครึ่งชั่วโมง แล้วก็บอกว่าไม่ทันได้อ่านรายงานสรุปการอภิปราย วันนี้คุณก็บอกอีกว่าคุณต้องขอเวลา 3 ชั่วโมง เพราะนัดทันตแพทย์ไว้” สิ่งเหล่านี้ต้องบอกกับบ๊อบว่าทำไมเขาจึงถูกวิพากษ์วิจารณ์

2. การให้ข้อมูลป้อนกลับต้องไม่เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว (Keep Feedback Impersonal)

การให้ข้อมูลป้อนกลับควรมุ่งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง อย่าวิพากษ์วิจารณ์เรื่องส่วนตัว การพูดว่า “คุณเป็นคนโง่” “ไม่มีความสามารถ” จะก่อให้เกิดผลเสีย

3. การให้ข้อมูลป้อนกลับต้องมุ่งไปสู่เป้าหมาย (Keep Feedback Goal-Oriented)

ถ้าผู้บริหารต้องพูดสิ่งที่ไม่ดีหรือพูดในเชิงลบ จะต้องมั่นใจว่าประเด็นที่พูดมุ่งไปสู่เป้าหมายของบุคคลผู้นั้น คือต้องถามว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับมุ่งที่จะช่วยปรับปรุงใคร ถ้าพิจารณาแล้วเป็นการทำเพียงเพื่อกำจัดความกังวลบางอย่าง ก็ไม่ควรพูด

4. การให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรจะกระทำในช่วงเวลาที่เหมาะสม (Make Feedback Well Timed)

การให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีความหมายมากที่สุดต่อผู้รับ เมื่อไม่ทิ้งช่วงเวลานานระหว่างเมื่อการกระทำหรือพฤติกรรมเกิดขึ้น และช่วงรับข้อมูลป้อนกลับ

5. ต้องมั่นใจว่ามีการเข้าใจการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น (Ensure Understanding)

การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นต้องสื่อความสมบูรณ์เพียงพอที่ผู้รับข้อมูลจะเข้าใจอย่างชัดเจน และผู้บริหารควรให้โอกาสผู้รับข้อมูลป้อนกลับกล่าวซ้ำถึงเนื้อหาของข้อมูลป้อนกลับ เพื่อความที่รับรู้ตรงกับ ความตั้งใจที่จะสื่อ

6. ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ดีควรมุ่งที่พฤติกรรมหรือสิ่งที่ผู้รับข้อมูลป้อนกลับ

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

สรุปความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจระหว่าง คู่ขัดแย้ง ด้วยการใช้คำพูดที่ส่งผลต่อความคิดของคู่ขัดแย้งหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยการให้ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับและสามารถตอบสนองความพึงพอใจทั้งสอง ฝ่าย การให้ข้อมูลย้อนกลับนี้สามารถให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารความขัดแย้ง

4.3 ทักษะการมีความยืดหยุ่น

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

ผู้บริหารจำเป็นจะต้องประเมินตนเองว่า มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งมากน้อยเพียงใด และในขณะเดียวกันก็ประเมินตนเองว่า ได้ใช้ทักษะที่มีในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งมากน้อยเพียงใด แบบประเมินที่ผู้บริหารอาจใช้เช่น “แบบประเมินทักษะในการบริหารความ ขัดแย้ง”

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

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

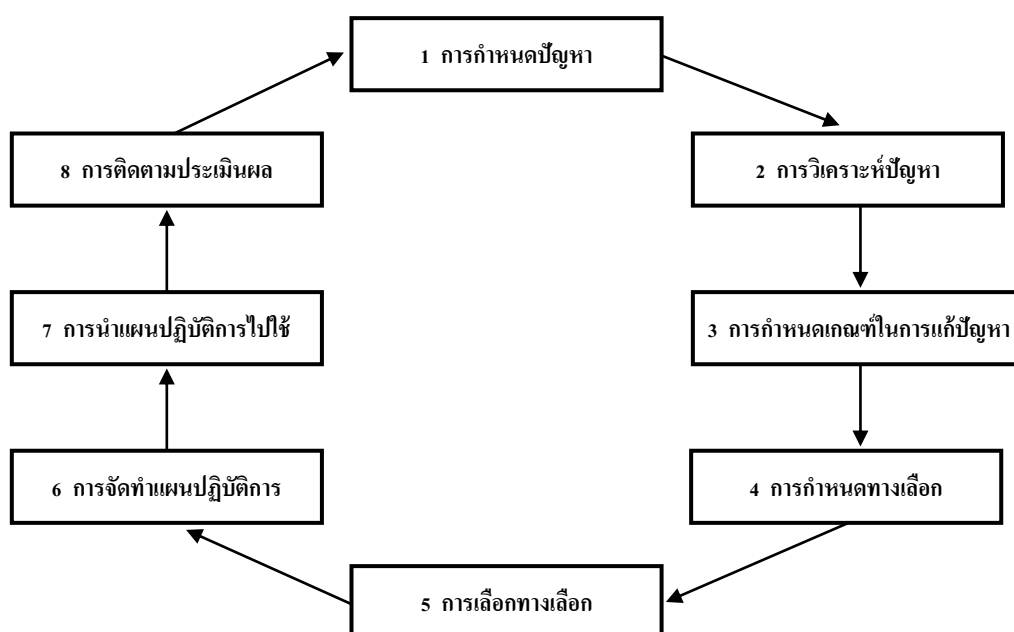
1. กรอบความคิดของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ระบบใหญ่และระบบย่อย ระบบใหญ่ประกอบด้วย 3 สิ่งคือ รูปแบบของการแก้ปัญหาที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน รูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต และรูปแบบที่สมบูรณ์ของสิ่งที่ได้รับ

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

3. การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ มุ่งตรวจสอบภาพรวมมากกว่าส่วนประกอบเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบ

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

ภาพที่ 2.4 การกำหนดปัญหาและการแก้ไข



(จันทรานี สงวนนาม, 2545 : 190)

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

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2547 : 426) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งก็คือการมีความยืดหยุ่น ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ประเด็นขัดแย้ง ความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหา มากกว่าที่จะแสดงความต้องการแพ้-ชนะ ความยืดหยุ่นยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2547 : 426) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เนื่องจากไม่มีวิธีการใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารคือการเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่มุ่งการแพ้-ชนะ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่าย แล้วพิจารณาจากข้อโต้แย้งนั้นว่าแต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด การยอมรับข้อโต้แย้งมิได้หมายความว่าเราจะเห็นด้วยกับเขา แต่ความหมายคือว่าเราพยายามเข้าใจในความขัดแย้งจากจุดยืนหรือจากความเห็นของเขา ดังนั้นการเป็นแหล่งวิชาการจึงเป็นทักษะจึงเป็นทักษะอย่างหนึ่งในการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหความขัดแย้ง

สันต์ ศัลยศิริ (2548 : 51) ได้กล่าวไว้ว่า การมีความยืดหยุ่นนั้นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะต้องทำความเข้าใจและฝึกฝน เพื่อจะได้เฟืยบพร้อมทั้งความสามารถทางสติปัญญาและอารมณ์ จะได้ไม่ตกอกตกใจกับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถแก้ไขสถานการณ์อันยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีความยืดหยุ่นที่ดีนั้น คือ ความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นนั่นเอง และการยืดหยุ่นให้เป็นนั้นก็คือ การไม่ยอมทำตัวหยุดนิ่งอยู่กับที่และคิดว่าของเดิมคืออยู่แล้ว เพราะจะมีการพัฒนาสิ่งเดิม ๆ ให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ มิใช่เปิดกว้างเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ให้เข้ากับองค์กรของตน

สรุปความสามารถของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้ง ในด้านทักษะการมีความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สามารถเปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยไม่ผูกติดหรือยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งใดสิ่งใด หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ที่สามารถช่วยให้คู่ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออกช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ร่วมมือกันในการคิดแก้ปัญหา และยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

4.4 ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล

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

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 130-131) ได้ให้ความหมายการควบคุมตนเองไว้ว่า ความสามารถของผู้บริหารที่ควบคุมเองไม่ปล่อยตามใจต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ปล่อยตามใจ คนที่ควบคุมอารมณ์ได้จะชนะเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ การสนทนากับผู้อื่นนั้นจะต้องมีเหตุการณ์กระทบกระทั่งอารมณ์อยู่เสมอ ฉะนั้นเราต้องอดทน อดกลั้น ใจเย็น เมื่อได้รับการตอบสนองที่ไม่ถูกใจหรือได้รับการตำหนิเตียนจากผู้อื่น เราต้องยอมรับความจริงว่าเราอาจมีข้อผิดพลาดได้ เมื่อมีใครเอาข้อผิดพลาดเราไปตำหนิ เราต้องยอมรับแม้จะเป็นเรื่องที่ยากจะทำใจ เพราะเมื่อถูกตำหนิเรามักมีอารมณ์เสียก่อนที่จะยอมรับว่าตนเป็นเช่นนั้นจริงหรือไม่จริง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปรับปรุงตนเองจึงต้องอดทน รับฟังผู้อื่น เพราะเราอาจมองไม่เห็นข้อผิดพลาดของตนเอง เราจะต้องกล้ารับฟังคำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ แล้วนำมาพิจารณาถึงเจตนาของผู้พูดว่ามีเจตนาดีหรือร้ายอย่าให้มีอคติมาครอบงำอารมณ์ได้ ในขณะเดียวกันเราก็ไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์คนอื่นที่สำคัญการควบคุมอารมณ์ตนเองจะเกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกฝนให้เป็นผู้มีอารมณ์อยู่เป็นนิจ บุคคลที่จะปรับปรุงตนเองจึงต้องมีความหนักแน่นไม่อ่อนแอจนต้องพึ่งผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาหรือแข่งกร้าวจนเป็นการรุกราน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 80-85) ได้กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเกิดจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ทั้งสองอย่างมีบทบาทตั้งแต่เริ่มต้นของชีวิตมนุษย์ พันธุกรรมเป็นเครื่องกำหนดว่าบุคคลได้รับสิ่งใดบ้าง สิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนดขอบเขตการพัฒนาการของคนว่าจะเป็นอย่างไร ดังนั้นปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจึงอยู่ที่ตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม การพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน จึงเป็นการพิจารณาในเชิงระบบโดยมองลักษณะรวม

บุคคลจึงมีความแตกต่าง ปัจจัยความแตกต่างที่สัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านสมรรถภาพ เช่น ความสามารถในการด้านช่าง ด้านภาษา ด้านสังคม แต่ละคนจะมีสมรรถภาพแตกต่างกันไป 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสนใจงาน กิจกรรมหรืองานบางอย่างซึ่งบางคนสนใจ อาจเป็นกิจกรรมที่คนอื่นเบื่อก็ได้ ความสนใจมากหรือน้อยต่องานของเขา สามารถมีอิทธิพลต่องานของเขา 3) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านผลผลิตของงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากความแตกต่างระหว่างบุคคลในการทำงาน ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้ในด้าน ประโยชน์ที่ได้ในแง่ขององค์กร ประโยชน์ที่ได้ในแง่ของการยังชีพ และประโยชน์ที่ได้จากการยอมรับจากสังคม

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

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

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 59) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Control) เพราะสาเหตุของความขัดแย้งที่บานปลายส่วนมากเกิดจากการไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดการทำร้ายร่างกายหรืออาจมีการใช้คำพูดที่รุนแรงจนทำให้อีกฝ่ายเกิดความเจ็บแค้นและหาทางที่จะแก้แค้นในภายหลัง ผู้บริหารต้องตระหนักไว้เสมอว่าทุกคนสามารถโกรธได้เพราะพวกเราเป็นมนุษย์ปุถุชนที่ไม่สามารถตัดกิเลสตัณหาหรืออกุศลมูลทั้ง 3 ได้ แต่เราก็ไม่ควรแสดงอาการก้าวร้าวออกมาให้คนอื่นเห็น สิ่งนั้นเป็นความล้มเหลวที่ชี้ให้เห็นว่าไม่สามารถควบคุมตนเองได้ การระเบิดอารมณ์นั้นไม่ใช่การระบายความเครียดที่ถูกต้อง มีหน้าซ้ำยังนำมาซึ่งความเครียดที่อาจมากกว่าเดิมก็เป็นได้

สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้ง ในด้านทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยอมรับ เข้าใจ และให้ความสำคัญต่อความต้องการของแต่ละบุคคล โดยมุ่งพัฒนากระจายความรับผิดชอบ ให้ความคิดเห็น รับรู้และพิจารณาปัญหาของแต่ละบุคคล

4.5 ทักษะการบริหารงานเป็นทีม

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

การสร้างทีมอย่างเดียวยังไม่เพียงพอในการแก้ปัญหา ควรสนับสนุนด้วยประสบการณ์ของสถานที่ทำงานจึงจะประสบผล ความขุ่นเคืองใจที่เกิดจากการทำงานนั้นยากจะแก้ไข และมักสกัดกั้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล วิธีแก้ปัญหานี้ก็คือต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน มอบหมายงานเสียใหม่ ซึ่งจะช่วยให้ความขุ่นเคืองใจหมดลงหรือลดลง การทำให้ความขุ่นเคืองใจและความขัดแย้งลงนั้น ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ เพียงแต่เปลี่ยนความคาดหวังและความเคยชินในการทำงานก็อาจเพียงพอ เพราะถ้าเปลี่ยนกฎเพื่อคนใดคนหนึ่งจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายมากกว่าเดิมขึ้นไปอีก

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2550 : 250-253) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานคือกลุ่มของสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน ในปัจจุบันภาวะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงควรพยายามที่จะทำให้กลุ่มกลายเป็นทีมขึ้นมาเพื่อทำงานร่วมกันในทีม ซึ่งทีมหมายถึงสมาชิกที่มาจากกลุ่มที่มีความแตกต่างกันและใช้ความแตกต่างกันให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน (Team) มีหลายชนิด เช่น ทีมแก้ปัญหา (Problem Solving Team) ทีมการทำงานโดยการควบคุมตนเอง (Self-Managed Teams) และทีมงานระหว่างหน้าที่ (Cross-Functional Team)

การทำงานเป็นทีมมิได้ประกันในผลงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ผู้บริหารควรใช้ความพยายามในการสร้างทีมงานโดยผ่านกระบวนการพัฒนาเพื่อให้ทีมงานมีคุณภาพ ผู้บริหารต้องเข้าใจกระบวนการ พัฒนาการทำงานเป็นทีม (Tuckman's Five-Stage Theory of Group Development) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการสร้างทีมขึ้นมา (Forming) หมายถึงการสร้างทีมขึ้นมาใหม่เพื่อทำงานใดงานหนึ่ง ทีมใหม่นี้มีภารกิจที่จะต้องกระทำร่วมกันระหว่างสมาชิก เป็นทีมงานที่มีสมาชิกที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก่อน การสร้างทีมงานนั้นผู้บริหารควรใช้เวลาในการถกเถียงอภิปรายแสดงความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันก่อน
2. ขั้นการระดมความคิด (Storming) หมายถึง ขั้นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความขัดแย้งและสมาชิกในทีมงานตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมให้ทีมงานระดมความคิดจนกระทั่งได้ข้อยุติข้อตกลงเดียวกัน

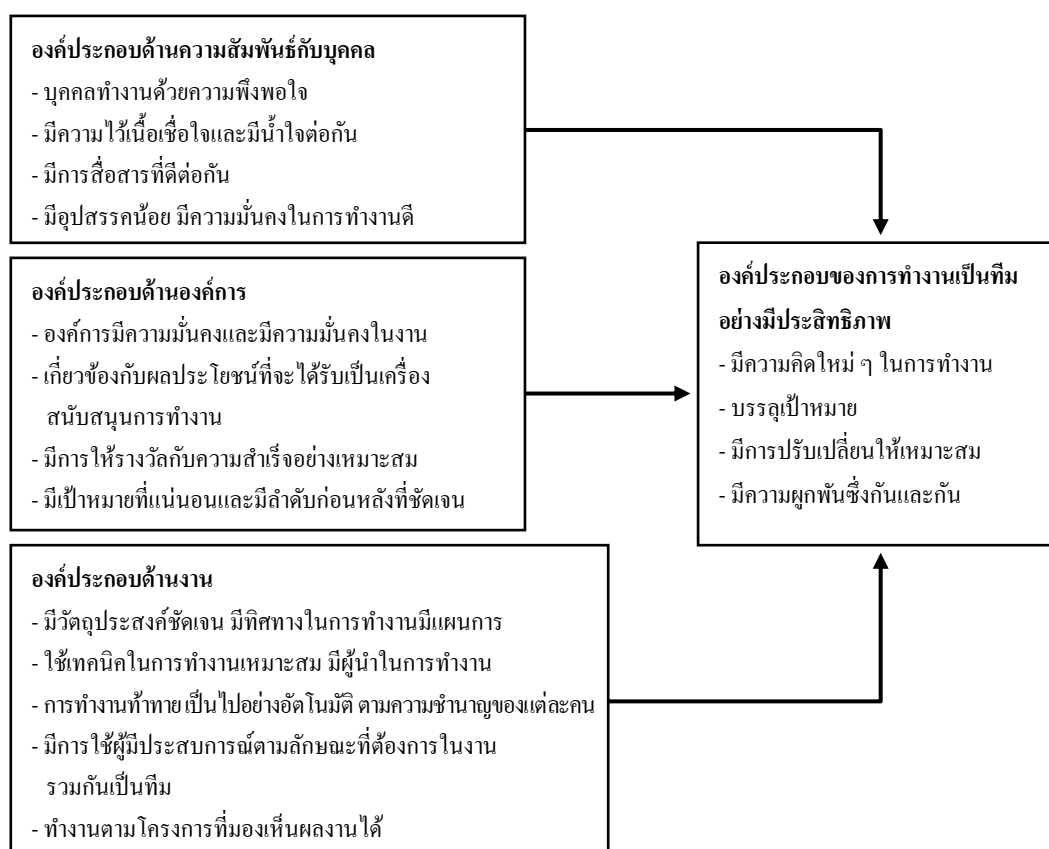
3. **ขั้นการสร้างบรรทัดฐาน (Norming)** หมายถึง บรรทัดฐานในการทำงานที่สมาชิกกำหนดขึ้น เช่นบรรทัดฐานในด้านบทบาทการทำงาน บรรทัดฐานในด้านการปฏิบัติ

4. **ขั้นการทำงาน (Performing)** หมายถึง ขั้นตอนที่เน้นการทำงานร่วมกันและแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการเสริมแรงและจูงใจในการทำงาน

5. **ขั้นการปรับปรุง (Adjourning)** หมายถึงสมาชิกในทีมงานมีความเห็นไม่ตรงกัน อาจมีข้อขัดแย้งกัน หากสมาชิกคนใดไม่สามารถตกลงกันได้ก็ไม่อาจจะทำงานในทีมงานต่อไปได้

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team Effectiveness) คือ ทีมงานที่สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ทีมงานเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน โดยการทำให้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจ การทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงานและการบริหารของผู้บริหารในองค์กร มีการสื่อสารที่ดีทั้งในระดับการบริหารและระหว่างสมาชิกในทีมงาน การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด มีการแก้ปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ



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

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 62-63) ได้กล่าวว่า การมีทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่ การมีทีมงานที่ดี มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการทำงานในยุคนี้ ต้องการการทำงานเป็นทีม เพราะขอบข่ายของการทำงานมีมากกว่าที่คน ๆ เดียวจะทำได้สำเร็จ ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมขึ้นในหน่วยงาน โดยการทำให้ทุกคนทำงานและรับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าทีมงานที่จะต้องมีบทบาทในการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทুমเท ชื่อสัตย์ และเสียสละเพื่อผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ทุกคนเป็นหนึ่งเดียวกัน สมาชิกของทีมงานทุกคนคือ ผู้สร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจ ทุกคนจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เพราะความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการทำงานหนักของสมาชิกทีมงานทุกคน

ในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องนำหลักการของการใช้มนุษยสัมพันธ์ มาบริหารทีมงานเพื่อให้สมาชิกรู้สึกพึงพอใจ จะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้เป็นที่พึงของทีมงานที่ทีมงานทุกคนสามารถเข้ามาปรึกษาหารือ หรือ ขอคำแนะนำ ในลักษณะของการเป็นโค้ช (Coaching) ควรจะนำแนวทางตามพระราชของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เกี่ยวกับการรู้จักสามัคคีและประยุกต์ใช้แนวทางของการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเพื่อสร้างบรรยากาศความสมานฉันท์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและทีมงาน ดังนั้นการมีจิตเมตตา ด้วยการเข้าใจผู้อื่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การไม่ทำร้ายจิตใจซึ่งกันและกัน และการให้อภัยจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารหรือทีมงานต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

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

1. มีความเข้าใจในบุคลิกลักษณะส่วนตัวของสมาชิกในทีม
2. มีแนวคิดที่จะสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีม
3. สามารถระบุเป้าหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมได้

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

สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้ง ในด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการควบคุม สร้างความร่วมมือ ความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข กระตุ้นให้เกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

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

ตอนที่ 2 การนิเทศการศึกษา

1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นงานสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในทัศนะนักการศึกษาสมัยใหม่ ถือว่าการนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารซึ่งเน้นถึงผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จึงมีนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายการนิเทศ การศึกษาไว้กว้างขวาง ไม่มีข้อจำกัดแน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพัฒนาของการศึกษา จุดมุ่งหมายและแนวทางการศึกษาแต่ละยุคสมัย กล่าวคือ

ดวงฤทัย คำซองเมือง และคณะ (2545 : 1) ได้กล่าวว่าการนิเทศศึกษานั้นเป็นหนึ่งในกระบวนการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ อันเป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอน (Step) มีความต่อเนื่อง (Continuity) โดยไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ (Interaction) มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน เพื่อสร้างการประชาสัมพันธ์ สร้างขวัญและกำลังใจ การนิเทศสามารถช่วยเหลือครูให้หาความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าการนิเทศภายในที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูอันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน การนิเทศการศึกษาจึงเป็นการพัฒนาคุณภาพของครู โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดที่คุณภาพของผู้เรียน

สุมน อมรวิวัฒน์, 2547 : 7) การนิเทศการศึกษาหมายถึง กระบวนการแนวราบที่ทุกฝ่ายยอมรับนับถือในความเด่นและความด้อยของกันและกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

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

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

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การนิเทศศึกษานั้น หมายถึง การช่วยเหลือ การดูแลแนะนำ ทั้งในเรื่องการพัฒนาตัวบุคคล หลักสูตรการศึกษาในด้านการเรียนการสอน การปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพเพื่อส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนและเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเพื่อเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน

2. ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

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

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

กรองทอง จิระเชษฐกุล, (2550 : 3) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศไว้ว่า 1) จุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการนิเทศของสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนได้ พัฒนาความสามารถของครู ช่วยเหลือและจัดสรรเครื่องมือสื่อสารการเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีการจัดการเรียนรู้ 2) จุดมุ่งหมายเฉพาะเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาพฤติกรรมกาปฏิบัติงานโดยการให้สถานศึกษามีแผนการนิเทศภายในโรงเรียน เน้นให้มีการวิเคราะห์ ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาและในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ที่ได้รับมอบหมาย ให้ครูจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิบัติการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบูรณาการ เน้นทักษะกระบวนการคิด การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ วิธีการจัดการเรียนของครู มีการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม พัฒนาการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง และปรับปรุงกระบวนการวัดผลประเมินผลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายสำคัญในการพัฒนาคน ได้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น มีความมั่นใจ มีขวัญ และกำลังใจดีขึ้น ส่งผลให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เต็มตามศักยภาพ และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

3. หลักการนิเทศการศึกษา

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

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

ดำเนินงาน และผลผลิตอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา 6) หลักการปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานทุกครั้งต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ออกแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

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

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

ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่า หลักการนิเทศการศึกษามีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ หรือมีการทำงานเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผลมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง สามารถวิเคราะห์หวัจยปัญหาที่จะนำมาหาค่าและนัยสำคัญตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การทำงานมุ่งเพื่อสร้างสรรค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้หลักประชาธิปไตยมีบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจและสมานฉันท์ ยอมรับนับถือบุคคลอื่น เข้าใจคนอื่น เห็นอกเห็นใจคนอื่น เปิดเผยตรงไป ตรงมา มุ่งที่จะส่งเสริมและบำรุงขวัญ ทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพและประสิทธิภาพของงาน

4. ความหมายของการนิเทศภายใน

การนิเทศการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของครูให้มีประสิทธิภาพในด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่วนใหญ่มักเข้าใจกันว่า การนิเทศการศึกษาเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์และผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น ครูเป็นเพียงผู้รับการนิเทศ แต่ปัจจุบันความก้าวหน้าทางการศึกษาและเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็ว ระบบการศึกษาและหลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลงทั้งจำนวนโรงเรียน ครู และนักเรียนก็เพิ่มขึ้นมาก การนิเทศการศึกษาจึงมีความสำคัญมากขึ้น แต่การนิเทศ

การศึกษาโดยศึกษานิเทศก์และผู้บริหารโรงเรียนไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากรโรงเรียน จึงจำเป็นต้องจัดการนิเทศการศึกษาแบบ “การนิเทศภายในโรงเรียน” ขึ้น

ชุด บุญญา (ม.ป.ป. : ระบบออนไลน์) ได้กล่าวว่าหลังจากการประกาศใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้โรงเรียนมีมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา แล้วมีการประเมินและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด หรือปรับปรุงมาตรฐานให้สูงขึ้นพร้อมที่จะรับการประเมินภายใน และภายนอก ดังนั้นความหมายของการนิเทศการศึกษาจึงควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ความหมายของการนิเทศการศึกษารวมถึงการนิเทศภายในโรงเรียน ที่ควรจะเป็นยุคใหม่หลังจาก การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 นั่นคือ การดำเนินการใดๆ ที่ ทำให้ครูมีความพึงพอใจและมีกำลังใจที่จะพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาการดำเนินงานใดๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จะส่งผลให้โรงเรียนและนักเรียนมีคุณภาพ เป็นที่ ยอมรับของชุมชนและสังคม อีกทั้งผ่านการประเมินทั้งภายในและภายนอก

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

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542 : 2) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับ ครู และบุคลากรทางการศึกษาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แนะนำส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงในด้าน การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้นักเรียนเพิ่มศักยภาพ

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

5. หลักการนิเทศภายใน

ในการจัดการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศการศึกษาจะต้องมีหลักการใน การดำเนินการ นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนะในเรื่องนี้ ดังเช่น

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

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

กรองทอง จิระเชชากุล, (2550 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า 1) การดำเนินการนิเทศจะต้อง ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน 2) บุคลากร ที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียนคือ ผู้บริหารสถานศึกษา 3) การนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาครูและ นักเรียน

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยบุคลากรทาง การศึกษา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของครู ให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดีมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

6. กระบวนการนิเทศภายใน

กระบวนการนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน และ ช่วยเหลือ การปฏิบัติการกิจการสอนของครู ให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนดไว้เพื่อให้ครู ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรของ สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้แบ่งขอบข่ายงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพ

ปัจจุบัน 2) การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ 3) การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ 4) การประเมินผลการนิเทศ

6.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน

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

สรุปได้ว่า การศึกษาสภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน ที่นำไปสู่สภาพที่คาดหวังว่าจะเกิด ประกอบด้วยนโยบายของสถานศึกษาในด้านการนิเทศ ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทรัพยากรที่มีอยู่และความต้องการนิเทศ

6.2 การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ

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

ธีระศักดิ์ เลื่อยไธสง (2549 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนเตรียมการนิเทศต้องประกอบไปด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนางานใด ๆ จะต้องเริ่มต้นด้วยการมองเห็นปัญหาของงานอย่างชัดเจน เพราะการมองเห็นปัญหานั้นนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงพัฒนา ดังนั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้ทราบจุดที่เป็นปัญหาของโรงเรียน หรือจุดที่ต้องการพัฒนาโดยมีตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จ และเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำทางด้านวิชาการของโรงเรียนเป็นตัวกำหนด โรงเรียนสามารถนำมาเปรียบเทียบกับระดับคุณภาพจากการปฏิบัติที่ผ่านมาว่าสามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์ขั้นต่ำแล้วหรือยัง และ

ควรหาแนวทางพัฒนาให้ต่อเนื่องได้ในทิศทางใด จึงจำเป็นต้องกำหนดให้แน่ชัด จุดประสงค์ก็คือ เพื่อจะได้ทราบสภาพปัญหา สภาพการศึกษา คุณภาพการศึกษา ความต้องการของครู เพื่อจะได้นำ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการปฏิบัติการนิเทศให้ไปสู่นาผลที่พึงประสงค์ได้อย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 18-21) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้เกิดความเรียบร้อย และความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในความต้องการในการวางแผนจำเป็นต้องมีเป้าหมายแนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลา มีการติดตามกำกับกับการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ จะต้องมีการดำเนินการดำเนินงานไว้อย่างรัดกุมสมเหตุสมผล มีความพร้อมในด้านทรัพยากร และจะต้องได้รับความร่วมมือ จากผู้ปฏิบัติและผู้ที่ได้รับผลจากการปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะต้องเริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการรวมทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์โดยผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาข้อพิจารณาตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ในการดำเนินการ

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

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

สรุปได้ว่า การวางแผนการนิเทศการศึกษาคือการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมากำหนดในกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง คือผู้บริหารโรงเรียน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือ กำหนดทางเลือกสำหรับการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนจากแนวคิดดังกล่าว การวางแผนการ นิเทศจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้และพัฒนาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น การสร้างความเข้าใจก่อนการนิเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าทุกคนมีความเข้าใจถูกต้อง ตรงกัน ก็จะเกิดความพร้อมในการให้ความร่วมมือกับผู้นิเทศ จะทำให้การจัดการนิเทศในโรงเรียน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6.3 การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ

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

ตามเป้าหมายที่กำหนดวางไว้ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้ 1) การให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ เป็นการให้ความรู้เข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร และจะทำอย่างไรถึงจะให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ เป็นความจำเป็นสำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจกันและทำให้การนิเทศนั้นได้ผล 2) การปฏิบัติงานประกอบด้วยการปฏิบัติงานที่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย คือ ผู้รับการนิเทศเป็นผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงาน ตามความรู้ความเข้าใจ ส่วนผู้ให้การนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้ให้การนิเทศ จะทำการนิเทศ และดูแลให้ผู้รับการนิเทศได้ทำงานสำเร็จตามที่วางไว้ และผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน การนิเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจน เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล 3) การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้รับการนิเทศ ควรได้รับการเสริมกำลังใจ โดยเฉพาะจากฝ่ายบริหารเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและทำงาน ด้วยความพึงพอใจ การสร้างขวัญและกำลังใจควรปฏิบัติไปพร้อม ๆ กันกับการทำงานจึงจะได้ผล

นริศรา อุปกรณ์ศิริการ (2542 : 32) ได้กล่าวเรื่องการดำเนินการนิเทศไว้ว่า ผู้นิเทศควรนิเทศตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกัน ก่อนการดำเนินการนิเทศควรที่จะต้องวางแผนร่วมกัน ระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ ทั้งนี้เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสร้างความไว้วางใจ เมื่อถึงเวลาเข้า นิเทศก็ควรเข้าทำการนิเทศและ ออกจากห้องนิเทศพร้อม ๆ กับผู้รับการนิเทศ ขณะนิเทศหากพบว่า ผู้รับการนิเทศสับสนผิด อย่าทักท้วงในตอนนั้นเป็นอันขาด แต่ควรบอกกล่าวเป็นการส่วนตัวหลังจาก ได้รับการนิเทศแล้ว ควรใช้การนิเทศที่หลากหลายและหาวิธีที่ดีที่สุดเหมาะสมมาใช้ การให้ข้อมูล ย้อนกลับควรเป็นข้อมูลที่ดี เพื่อรักษาขวัญและกำลังใจไว้ นำข้อบกพร่องมาร่วมกันปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นาเปียร์ (Napier, อ้างถึงใน สังวัฒน์ หงส์พิพัฒน์สกุล, 2543 : 36) ได้กล่าวถึง การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของครู โดย ผู้บริหารและครูต้องมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครู แต่ละคน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่น ครูได้รับการสนับสนุน ให้ปฏิบัติตามระเบียบและมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก ได้อย่างเพียงพอ มีการมอบหมายการสอนให้เหมาะสมกับความรู้ที่ได้ศึกษาอบรม และที่สำคัญครู ต้องได้รับความยุติธรรม มีความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน

สรุปได้ว่า การดำเนินการนิเทศการศึกษาต้องกระทำอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการ ที่ชัดเจนแน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญคือต้องมีรูปแบบที่เป็น นามธรรมซึ่งมักจะเริ่มจากการสอบถามความต้องการและปัญหา แล้วนำปัญหาเหล่านั้นมาวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ แล้วแก้ไขในปัญหานั้นพร้อมทั้งสร้างเครื่องมือหรือหาวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ ปัญหา เหล่านั้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักการนิเทศที่สำคัญและลงมือดำเนินการตามขั้นตอน เพื่อประสิทธิภาพ ในการทำงาน

6.4 การประเมินผลการนิเทศ

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

สรุปได้ว่า การประเมินผลการนิเทศ หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลโดยการกำหนดกิจกรรมการประเมินผลการนิเทศไว้ในแผนการนิเทศ โดยกำหนดเรื่องที่จะประเมิน เครื่องมือการประเมิน ตลอดจนรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้อง การรายงานการประเมิน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทันทีและนำข้อมูลที่จัดเก็บไว้ไปใช้ในการวางแผนการนิเทศ

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

จรรยา เสียงเทียนชัย (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากเช่นกัน และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือวิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้และวิธีการเอาชนะตามลำดับ ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่ม เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

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

จร ลือชัย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับสภาพความสำเร็จของการนิเทศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่าระดับกระบวนการนิเทศในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อนำมาเปรียบเทียบทั้งสามขนาดคือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ พบว่าไม่แตกต่างกัน ระดับสภาพความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อนำมาเปรียบเทียบทั้งสามขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ พบว่า ไม่แตกต่างกัน กระบวนการนิเทศกับสภาพความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สังวัฒน์ หงส์พิพัฒน์สกุล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับสภาพความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า การปฏิบัติกระบวนการนิเทศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการปฏิบัติกระบวนการนิเทศทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านสร้างเสริมกำลังใจในการนิเทศอยู่ในระดับมากที่สุด และการประเมินผลการนิเทศอยู่ในระดับมากที่สุด สภาพความสำเร็จของโรงเรียนพบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมปรากฏว่าอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยความสำเร็จด้านการลงมือปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด สภาพสำเร็จด้านการรับรู้จุดพัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุด และความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับสภาพความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไบเออร์ (Byers, 1987 : 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแทนซิลวาเนีย พบว่าผู้บริหารที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือแบบเผชิญหน้าแบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร

เฟย์ (Faye, 1995 : 7420) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปัญหาปฏิกิริยาโต้ตอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้งซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรงภายใต้สภาวะแวดล้อมในสังคมเมือง การตอบสนองเหล่านี้มีผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยในโรงเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือ ต้องการจะเพิ่มความตระหนักรู้ของความขัดแย้งว่าเป็นเสมือนธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และจะต้องแก้ไขให้ลุล่วง โดยปราศจากความรุนแรงด้วยการดำเนินการผ่านทักษะในการแก้ปัญหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่า นักเรียนมัธยมศึกษาได้เริ่มที่จะมีความตระหนักรู้ในทักษะการจัดการกับความขัดแย้งมากขึ้น เมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านั้นขึ้น และสามารถจัดการกับความขัดแย้ง โดยปราศจากความรุนแรง ด้วยการดำเนินการผ่านกลยุทธ์ของการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังมีผลทำให้พฤติกรรมนี้มีการเผชิญหน้าระหว่างเหตุการณ์ยุ่งเหยิง ที่สำคัญมีการลดลงด้วย

เวน (Wayne, 1990) แห่งมลรัฐเวอร์จิเนีย ได้วิจัยเรื่องการรับรู้บทบาทการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาบทบาทการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานนิเทศ วิธีการนิเทศโดยใช้ครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 278 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า 1) ในด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายงานที่มีอันดับความสำคัญสูง ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน การแนะแนวงานบริหาร งานวิชาการและงานนิเทศภายใน 2) เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้รับผิดชอบมากคือ ครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ ครูผู้สอนทำหน้าที่นี้ด้วย 3) เกี่ยวกับเวลาที่ใช้ทำงาน งานที่ครูใหญ่ใช้เวลาน้อยที่สุดคือ งานเกี่ยวกับวัสดุ ส่วนงานที่ครูใหญ่ใช้เวลามากที่สุด คือ งานนิเทศการศึกษา งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานการสอน และการแนะแนว 4) เทคนิคการนิเทศที่ได้ผล ได้แก่ วิธีการเยี่ยมชั้นเรียน การประชุมร่วมกัน ส่วนวิธีที่ได้ผลน้อย คือ วิธีใช้เอกสาร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 108 คน และครูจำนวน 852 คน รวมทั้งสิ้น 960 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ เครซี่และมอร์แกน จนได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 85 คน และครูจำนวน 265 คน รวมทั้งสิ้น 350 คน ดังแสดงไว้ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

อำเภอ	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
เมือง	46	327	373	36	101	137
บ้านแหลม	28	266	294	22	83	105
เขาชัย	20	160	180	16	50	66
หนองหญ้าปล้อง	14	99	113	11	31	42
รวม	108	852	960	85	265	350

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา และขนาดโรงเรียนที่สังกัด มีลักษณะเป็นแบบให้เลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้ค่าคะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- คะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยมีการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- คะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นเพื่อสร้างแบบสอบถาม ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามฉบับร่าง พร้อมโครงร่างวิทยานิพนธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงาน รวบรวมข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างตัวแปรและข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างตัวแปรและข้อคำถาม ตั้งแต่ .5 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .66-1.00 (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2539 : 249) ประกอบด้วย

2.1 นายคะนิง กายสอน ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2.2 ว่าที่ร้อยตรีประเสริฐ รุจิรา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยางน้ำกลัดใต้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2.3 นายตรีสุต พงษ์พันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางลำภู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

3. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1974 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98

4. นำแบบสอบถาม ที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนอกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ความเห็นชอบ แล้วจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความร่วมมือมอบให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและกำหนดวันขอรับแบบสอบถามคืน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ กำหนดให้ ผู้บริหารและครู เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดค่าสถิติ ดังนี้
 - 2.1 วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กำหนดหา ร้อยละ (Percentage) และความถี่ (Frequency)
 - 2.2 วิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การแปลความหมายระดับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ เบสท์ (Best, 1981 : 182) มีรายละเอียด ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ระดับทักษะการบริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ระดับทักษะการบริหาร อยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ระดับทักษะการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ระดับทักษะการบริหาร อยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ระดับทักษะการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ระดับทักษะกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การแปลความหมายระดับทักษะกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ เบสท์ (Best, 1981 : 182) มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ระดับกระบวนการนิเทศ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ระดับกระบวนการนิเทศ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ระดับกระบวนการนิเทศ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ระดับกระบวนการนิเทศ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ระดับกระบวนการนิเทศ อยู่ในระดับมากที่สุด

2.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550 : 313-314)

สำหรับการนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ มาแปลความหมายในรูปความสัมพันธ์ พิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (ประมาณ .70 ถึง .90) ถือว่ามีความสัมพันธ์สูง (ถ้าสูงกว่า .90 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก)

2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ .50 (ประมาณ .30 ถึง .70) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

3. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ .00 (ประมาณ .30 และต่ำกว่า) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ

การพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัว นั้นสัมพันธ์กันอย่างไร พิจารณาจากเครื่องหมาย ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวก นั่นคือ ถ้าใครได้คะแนนสูงในตัวแปรที่ 1 จะได้คะแนนสูงในตัวแปรที่ 2 ด้วย

2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์ทางลบ นั่นคือ ถ้าใครได้คะแนนสูงในตัวแปรที่ 1 จะได้คะแนนต่ำในตัวแปรที่ 2 ด้วย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X^1	แทน	ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
X^2	แทน	ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ
X^3	แทน	ทักษะการมีความยืดหยุ่น
X^4	แทน	ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล
X^5	แทน	ทักษะการบริหารงานเป็นทีม
X^{tot}	แทน	ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
Y^1	แทน	การศึกษาสภาพปัจจุบัน
Y^2	แทน	การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ
Y^3	แทน	การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ
Y^4	แทน	การประเมินผลการนิเทศ
Y^{tot}	แทน	กระบวนการนิเทศภายใน

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง เพศ ระดับการศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนับจำนวนและหาค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	124	35.4
หญิง	226	64.6
รวม	350	100
2. สถานภาพ		
ผู้บริหารสถานศึกษา	85	24.3
ครู	265	75.7
รวม	350	100
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	284	81.1
สูงกว่าปริญญาตรี	66	18.9
รวม	350	100
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	47	13.4
10-14 ปี	12	3.4
15-19 ปี	11	3.1
20-24 ปี	63	18.0
25 ปี ขึ้นไป	217	62.0
รวม	350	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 เพศชาย จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4

ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 350 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีข้อมูลทั่วไป ดังนี้

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 81.1 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9

ประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 25 ปีขึ้นไป จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 รองลงมาประสบการณ์การทำงาน 20-24 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 รองลงมาประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 รองลงมาประสบการณ์การทำงาน 10-14 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 รองลงมาประสบการณ์การทำงาน 15-19 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลความหมายข้อมูลตามแนวคิดของ เบสท์ และจัดลำดับที่ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2-4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวม (X^{tot})

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	4.03	.55	มาก	5
ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ	4.05	.58	มาก	4
ทักษะการมีความยืดหยุ่น	4.17	.50	มาก	1
ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.08	.49	มาก	3
ทักษะการบริหารงานเป็นทีม	4.17	.49	มาก	2
เฉลี่ย	4.10	.52	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = .52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านทักษะการมีความยืดหยุ่น ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .50) ด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .49) รองลงมา คือ ด้านทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .49) ด้านทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .58) และด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .55) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง (X^1)

ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง (X^1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดและฟังอย่างมี วิจารณญาณ	4.08	.67	มาก	5
2. ผู้บริหารมีความสามารถเจรจาจนได้ข้อตกลง ที่ลดรอบคอบสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย	4.22	.65	มาก	3
3. ผู้บริหารมีความสามารถเข้าใจในความต้องการ ของกลุ่มขัดแย้งทั้งสองฝ่าย	4.23	.60	มาก	2
4. ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี แก่คู่ขัดแย้งของสองฝ่ายจนสามารถประสาน ความขัดแย้งได้	4.35	.59	มาก	1
5. ผู้บริหารมีความสามารถหาทางออกที่สมเหตุสมผล และเหมาะสมจนเป็นที่ยอมรับและบรรลุเป้าหมาย ตามที่ต้องการ	4.09	.61	มาก	4
เฉลี่ย	4.03	.55	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่คู่ขัดแย้งของสองฝ่ายจนสามารถประสานความขัดแย้งได้ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .59) รองลงมา คือ ด้านผู้บริหารมีความสามารถเข้าใจในความต้องการของกลุ่มขัดแย้งทั้งสองฝ่าย ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .60) ด้านผู้บริหารมีความสามารถเจรจาจนได้ข้อตกลงที่ลดรอบคอบสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .65) ด้านผู้บริหารมีความสามารถหาทางออกที่สมเหตุสมผลและเหมาะสม จนเป็นที่ยอมรับและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .61) และด้านผู้บริหารมีความสามารถในการพูดและฟังอย่างมีวิจารณญาณ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .67) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (X^2)

ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (X^1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกหรือสร้างความเข้าใจในระหว่างคู่ขัดแย้ง	4.03	.62	มาก	3
2. ผู้บริหารมีความสามารถเจรจาจนได้ข้อตกลงที่ลดรอบคอบสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย	4.01	.66	มาก	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	4.14	.62	มาก	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงาน	3.98	.72	มาก	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน	4.11	.70	มาก	2
เฉลี่ย	4.05	.58	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านผู้บริหารสถานศึกษามีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .62) รองลงมา คือ ด้านผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .70) ด้านผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกหรือสร้างความเข้าใจในระหว่างคู่ขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .62) ด้านผู้บริหารมีความสามารถเจรจาจนได้ข้อตกลงที่ลดรอบคอบสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .66) และด้านผู้บริหารสถานศึกษามีความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .72) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการมีความยืดหยุ่น (X^3)

ทักษะการมีความยืดหยุ่น (X^3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	4.35	.64	มาก	1
2. ผู้บริหารไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด	4.16	.59	มาก	3
3. ผู้บริหารช่วยให้คู่ขัดแย้งหาทางออกและผ่อนปรนเข้าหากัน	4.08	.57	มาก	5
4. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้	4.11	.53	มาก	4
5. ผู้บริหารสามารถหาวิธีที่ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการไปสู่เป้าหมาย	4.19	.63	มาก	2
เฉลี่ย	4.17	.50	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการมีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .64) รองลงมา คือ ด้านผู้บริหารสามารถหาวิธีที่ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการไปสู่เป้าหมาย ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .63) ด้านผู้บริหารไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .59) ด้านผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .53) และด้านผู้บริหารช่วยให้คู่ขัดแย้งหาทางออกและผ่อนปรนเข้าหากัน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .57) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล (X^1)

ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล (X^1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.22	.60	มาก	1
2. ผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการของแต่ละบุคคล	4.09	.55	มาก	2
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความต้องการของแต่ละบุคคล	4.02	.54	มาก	5
4. ผู้บริหารให้ความคิดเห็นและรับรู้ปัญหาของแต่ละบุคคล	4.04	.56	มาก	4
5. ผู้บริหารให้การพิจารณาปัญหาของแต่ละบุคคล	4.07	.53	มาก	3
เฉลี่ย	4.08	.49	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .60) รองลงมา คือ ด้านผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .55) ด้านผู้บริหารให้การพิจารณาปัญหาของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .53) ด้านผู้บริหารให้ความคิดเห็นและรับรู้ปัญหาของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .56) และด้านผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความต้องการของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .54) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีม (X^5)

ทักษะการบริหารงานเป็นทีม (X^5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร	4.20	.61	มาก	1
2. ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในปฏิบัติงานของบุคลากร	4.20	.60	มาก	2
3. ผู้บริหารสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข	4.19	.54	มาก	4
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.19	.58	มาก	3
5. สถานศึกษามีประสิทธิผลในการทำงาน	4.11	.53	มาก	5
เฉลี่ย	4.17	.49	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .61) ด้านผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .60) อยู่ในระดับเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .58) ด้านผู้บริหารสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .54) และด้านสถานศึกษามีประสิทธิผลในการทำงาน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .53) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 (Y^{tot})

กระบวนการนิเทศภายใน (Y^{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
การศึกษาสภาพปัจจุบัน	3.96	.45	มาก	4
การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศภายใน	4.04	.46	มาก	1
การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศภายใน	4.01	.57	มาก	2
การประเมินผลการนิเทศภายใน	4.00	.67	มาก	3
เฉลี่ย	4.00	.54	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .46) รองลงมา คือ ด้านการดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .57) ด้านการประเมินผลการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .67) และด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .45) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน (Y^1)

การศึกษาสภาพปัจจุบัน (Y^1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. สถานศึกษามีการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและเป็นอยู่ในปัจจุบัน	3.97	.45	มาก	2
2. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศภายใน	3.79	.51	มาก	5
3. สถานศึกษาสำรวจความต้องการนิเทศภายในของบุคลากร	3.89	.52	มาก	4
4. สถานศึกษามีนโยบายการนิเทศภายใน	3.94	.50	มาก	3
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาการสอน	4.23	.64	มาก	1
เฉลี่ย	3.96	.45	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .64) รองลงมา คือ ด้านสถานศึกษามีการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและเป็นอยู่ในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .45) ด้านสถานศึกษามีนโยบายการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = .50) ด้านสถานศึกษาสำรวจความต้องการนิเทศภายในของบุคลากร ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = .52) และด้านสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .51) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของ กระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศภายใน (Y^2)

การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศภายใน (Y^1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์การนิเทศภายใน	4.06	.49	มาก	3
2. สถานศึกษามีเป้าหมายในการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.00	.43	มาก	4
3. สถานศึกษามีการกำหนดวิธีการนิเทศภายในตามความต้องการของบุคลากร	4.08	.57	มาก	1
4. สถานศึกษามีการแจกแจงกิจกรรมนิเทศภายใน	4.07	.58	มาก	2
5. สถานศึกษามีแผนงานการนิเทศภายในที่เป็นระบบ	3.95	.78	มาก	5
เฉลี่ย	4.04	.46	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศภายใน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านสถานศึกษามีการกำหนดวิธีการนิเทศภายในตามความต้องการของบุคลากร ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .57) รองลงมา คือ ด้านสถานศึกษามีการแจกแจงกิจกรรมนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .58) ด้านสถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์การนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = .49) ด้านสถานศึกษามีเป้าหมายในการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .43) และด้านสถานศึกษามีแผนงานการนิเทศภายในที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .78) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของ
กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศภายใน (Y^3)

การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศภายใน (Y^3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. สถานศึกษาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ในการนิเทศภายใน	4.03	.61	มาก	2
2. สถานศึกษามีการพัฒนาการเรียนการสอน บรรลุเป้าหมายตามการนิเทศภายใน	4.05	.63	มาก	1
3. สถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตามความ ต้องการของบุคลากร	3.99	.62	มาก	5
4. สถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายใน ตามการแจกแจงกิจกรรมนิเทศภายใน	3.99	.67	มาก	4
5. สถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายใน ในตามระบบแผนงานนิเทศภายใน	4.00	.70	มาก	3
เฉลี่ย	4.01	.57	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านสถานศึกษามีการพัฒนาการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายตามการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .63) รองลงมา คือ ด้านสถานศึกษาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ในการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .61) ด้านสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตามระบบแผนงานนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .70) ด้านสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตามการแจกแจงกิจกรรมนิเทศภายใน ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .67) และด้านสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตามความต้องการของบุคลากร ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .62) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของข้อมูลและลำดับที่ของ
กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการประเมินผลการนิเทศภายใน (Y^4)

การประเมินผลการนิเทศภายใน (Y^4)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการประเมินผลและวิเคราะห์ข้อมูล การนิเทศภายใน	3.88	.66	มาก	4
2. ผู้บริหารมีการสรุปผลการประเมินการนิเทศภายใน	3.87	.70	มาก	5
3. ผู้บริหารกำหนดเรื่องที่จะประเมินและมีเครื่องมือ ในการประเมิน	3.94	.70	มาก	2
4. สถานศึกษารายงานผลการประเมินแก่บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง	3.97	.72	มาก	1
5. ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนา	3.92	.64	มาก	3
เฉลี่ย	4.00	.67	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการประเมินผล
การนิเทศภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า
ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านสถานศึกษารายงาน
ผลการประเมินแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .72) รองลงมา คือ ด้านผู้บริหรกำหนด
เรื่องที่จะประเมินและมีเครื่องมือในการประเมิน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = .70) ด้านผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จาก
การประเมินไปพัฒนา ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .64) ด้านผู้บริหารมีการประเมินผลและวิเคราะห์ข้อมูล
การนิเทศภายใน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .66) ด้านผู้บริหารมีการสรุปผลการประเมินการนิเทศภายใน
($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .70) ตามลำดับ

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1**

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	กระบวนการนิเทศภายใน				
	Y ¹	Y ²	Y ³	Y ⁴	Y ^{tot}
X ¹	.440**	.303**	.282**	.284**	.345**
X ²	.518**	.326**	.371**	.440**	.448**
X ³	.425**	.411**	.455**	.418**	.464**
X ⁴	.420**	.408**	.369**	.324**	.404**
X ⁵	.505**	.513**	.519**	.456**	.538**
X ^{tot}	.586**	.493**	.504**	.489**	.558**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .558$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน (Y¹) ในระดับปานกลาง ($r = .586$) มีความสัมพันธ์กับด้านการวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ (Y²) อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .493$) มีความสัมพันธ์กับด้านการดำเนินงานปฏิบัติโครงการนิเทศ (Y³) อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .504$) มีความสัมพันธ์กับด้านการประเมินผลการนิเทศ (Y⁴) อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .489$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เพื่อศึกษากระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 70) ได้จำนวน ผู้บริหารสถานศึกษา 85 คน และครูผู้สอน 265 คน รวมจำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง รองลงมาคือ ด้านทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านทักษะการมีความยืดหยุ่น ด้านทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีม ตามลำดับ
2. กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน รองลงมา คือ ด้านการวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ ด้านการดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ และด้านการประเมินผล การนิเทศ ตามลำดับ

3. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับด้านการวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ อยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับด้านการดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ อยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับด้านการประเมินผลการนิเทศ อยู่ในระดับปานกลาง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านทักษะการมีความยืดหยุ่น ทักษะการบริหารงานเป็นทีม รองลงมา คือ ด้านการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ และด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ตามลำดับซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีวิสัยทัศน์ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงทำให้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านด้านทักษะการมีความยืดหยุ่นและด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ

2. กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศภายใน รองลงมา คือ การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศภายใน การประเมินผลการนิเทศภายใน และ การศึกษาสภาพปัจจุบันตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีทักษะการบริหารความขัดแย้งกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษามีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากความสัมพันธ์กับด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน การจัดทำโครงการนิเทศ ด้านการดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ ด้านการประเมินผลการนิเทศ อยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายและหลักเกณฑ์ความสำเร็จของงาน พร้อมทั้งให้รางวัล เสริมแรง ยกย่องชมเชย เป็นการตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล คอยสังเกตผลการปฏิบัติงาน ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน ถ้าไม่มีข้อบกพร่อง หากมีข้อบกพร่องผู้บริหารสถานศึกษา จะคอยช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดนั้น จึงทำให้ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ด้านผู้บริหารมีความสามารถในการพูดและฟังอย่างมีวิจารณญาณ ซึ่งความเป็นจริงแล้วผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของความสำเร็จสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และกระบวนการนิเทศภายในทางด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันซึ่งผู้บริหารต้องติดตามนิเทศอย่างสม่ำเสมอเพื่อป้องกันข้อบกพร่องของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา หรือการบริหารด้านอื่น ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2.2 ควรศึกษาหรือประเมินผล เรื่องทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

บรรณานุกรม

- กรองทอง จิระเดชกุล. (2550). **คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : ชารอักขร.
- กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ. (2544). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**.
กรุงเทพมหานคร : พัฒนาคุณภาพวิชาการ(พว).
- _____. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์องค์การส่งเสริมการค้าและผลิตภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- คมเพชร ฉัตรสุกกุล. (2545). **จิตวิทยาการบริหาร : ทักษะและประสบการณ์**. วารสารบริหาร
การศึกษา มศว., 1(2) : 5-6.
- จรรยา เลียงเทียนชัย. (2544). **ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์
กศ.ม., การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จเร ลือชัย. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับสภาพความสำเร็จของการนิเทศใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- จันทร์านิ สงวนนาม. (2545). **การฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศรีอนันต์การพิมพ์.
จัด บุญญา. ม.ป.ป. สารนิเทศสัมพันธ์. สืบค้นจาก
<http://school.obec.go.th/phifo/data/neted1.pdf> (20 กันยายน 2550).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การจัดการความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ : เอ็กเซอร์เน็ท.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี : ไทยเนรมิตกิจ
อินเตอร์ โพรเกรสซิฟ.
- ณรงค์ กังน้อย. (2545). **ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต,
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). **การจัดการ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงฤทัย คำของเมือง และคณะ. (2545). **การพัฒนาพฤติกรรมการสอนของครูประถมศึกษา โดยใช้
รูปแบบการนิเทศแบบคลินิกในโรงเรียนมนตรีศึกษา อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น**.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, การประถมศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย.
- _____. (2550). **ทักษะผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2552). **10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน**. นนทบุรี : ทริ่ง ปียอน.
- เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สถานชาติ. (2542). **การบริหารองค์การพัฒนาเอกชน**. กรุงเทพฯ : ศูนย์การศึกษาและอาชีพ มูลนิธิศึกษา เอเชีย.
- ชนโชค ชัยชุมพล. (2549). **คัมภีร์สร้างตนให้ยิ่งใหญ่**. กรุงเทพฯ : กู๊ดมอร์นิ่ง.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2547). **บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและได้งาน**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธีระศักดิ์ เลื่อยไธสง. (2549, เมษายน). **สาส์นนิเทศการศึกษา**. *บุรีรัมย์*, 3(4) : 45-50.
- นริศรา อุปกรณ์ศิริการ. (2542). **การรับรู้ในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12**. ปรินญา นิพนธ์ กศ.ม., การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2550). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุตรี จารุโรจน์. (2549). **ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประสาน โจนคุณธรรม. (2540). **กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนชุมชนบ้านศรีฐาน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- _____. (2553). **หลักการนิเทศภายใน**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). **พฤติกรรมกลุ่ม**. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : ว.เพ็ชรสกุล.

พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2548). จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและการทำงาน. กรุงเทพฯ :

พรนเรศวร.

พรศักดิ์ โพธิ์เผือก. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
กับความพึงพอใจของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

พรินศักดิ์ โพธิ์เผือก. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
กับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2542ก). การนิเทศการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ภาควิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

_____. (2542ข). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2547). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. พิมพ์
ครั้งที่ 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มารศรี สุทธานิติ และคณะ. (2535). ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2543). การนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา. วารสารวิชาการ (มบ.),
3(1) : 54-60.

ขงยุทธ เกษสาคร. (2551). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์
จี กราฟฟิค.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). “การจูงใจและการเสริมแรง” พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชรรมสาร จำกัด.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2539). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :
สุวีริยาสาส์น.

วันชัย มีชาติ. (2551). พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.

วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี :
สถาบันพระปกเกล้า.

วิจิตร อาวะกุล. (2545). พัฒนาบุคลิกภาพ : เทคนิคและวิธีการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
โอ.เอส.พรินต์ติ้ง เฮ้าส์.

วิชา เพชรเกษม. (2544, กรกฎาคม 4). ความผันผวนความจริงบนเงื่อนไขของเวลาปฏิรูปการศึกษา.

เดลินิวส์, หน้า 10.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). ความลับขององค์กร พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ.

ศนิษฐ สวัสดิโกศล. (2549). กลยุทธ์หยุดความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : แมคกรอฮิล.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : บุตินิสต์เวิลด์.

สมยศ นาวิการ. (2545). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.

สมานจิต พงษ์สนาม. (2542). การศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต,

นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สังวัฒน์ หงส์พิพัฒน์สกุล. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศในโรงเรียนกับสภาพ

ความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม.

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สันต์ ศัลยศิริ. (2548). E.Q. บริหารอารมณ์อย่างฉลาด. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : ชบา พับลิชชิง

เวิร์กส.

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. (2540). ทิศทางการนิเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา.

นครปฐม : หน่วยศึกษานิเทศก์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. (2550). รายงานผลการดำเนินงานโครงการนิเทศ

ติดตาม และประเมินผลระบบบริหาร และการจัดการศึกษา. เพชรบุรี : หน่วยศึกษา

นิเทศก์ สำนักงานฯ.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). การเรียนรู้...สู่ทักษะชีวิต.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. (ม.ป.ป.). การนิเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน ตามแนวทางปฏิรูป

การศึกษา. [อัดสำเนา]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). **การปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวคิด 5 ทฤษฎี.**

กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ริมปิงการพิมพ์.

_____. (2543). **ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). **หลักเทคนิคการบริหารและ
การวางแผน.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2543). **มาตรฐานวิชาชีพครู.** กรุงเทพมหานคร : คุรุสภาลาดพร้าว.
สุมน อมรวิวัฒน์. (2547). **กัลป์ยานมิตรนิเทศ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดับบลิวเอ พรีส
เพื่อตีจำกัด.

เสนาะ ดิยาว. (2544). **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2 แก้ไขปรับปรุง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ.** พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ต้นอ้อ แกรมมี.

Abood, Faye. (1995). **Reducing the Incidences of Violence on or by Middle School Students
through Development and Implementation.** of a Prosocial Skills Conflict
Management Program : Practicum Nova Southeastern University.

Byers, Kenneth. (1987, October). **Relationships between Principals and Teacher Perceptions
of conflict, Conflict Resolution Behavior, Leader Personality, and Organization
commitment.** Dissertation Abstracts International, 48(04A) : 784.

Carpenter, Benjamin D.Jr. (1997, February). **Conflict management styles of High School
Principals compared to High School football Coaches.** Dissertation Abstracts
International, 3332-A.

Countiand, L. Bovee and others. (1993). **Management.** New York : McGraw-Hill, Inc., 21-23.
E. Wayne Nafziger. (1990). **The Economics of Developing Countries.** 2nd ed. Prentice-Hall, Inc.
Greenberg, J. and Baron, R.A. (1997). **Behavior in organizations.** 6th ed. Upper Saddle River,
NJ : Prentice Hall, pp. 175-210.

Huffhines, Ruth Ann. (1984, September). **A Taxonomic Modle for the study of the Effective
Principal.** Dissertation Abstracts International, 34(03) : 705-A.

- Johnson, R.T. and Johnson D.W. (1982). Effects of Cooperative, Competitive and Individualistic Learning on Student's Achievement in Science Class. **Journal of Research in Science Teaching**, 19(5) : 351-356.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (2001). **Organizational Behavior : Foundations, Realities and Challenges**. 4th ed. Mason, Ohio : Thomson/South-Western, pp. 101-128.
- Robert, Willam ladon. (1997, July). **An Invertigation of the Relationship Between Principal's Self-efficacy_beliefs and their Methods of Managing Conflict with Teachers**. Dissertation Abstracts International, 58(01) : 51-A.
- Robin, A.L. (1998). Training families with ADHD children, In R.A. Barkley (Ed.). **Attention-deficit hyperactivity disorder : A handbook for diagnosis and treatment**. 2nd ed. New York, NY : Guilford Press, pp. 413-457.
- Schermerhorn, John R.; Hunt, James G. and Osborn, Richard N. (1997). **Organizational Behavior**. 5th ed. New York : John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายละเอียดผู้เชี่ยวชาญ

รายละเอียดผู้เชี่ยวชาญ

1. นายคณิง กายสอน

การศึกษา ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2. ว่าที่ร้อยตรีประเสริฐ รุจิรา

การศึกษา ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านยางน้ำกลัดใต้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เพชรบุรี เขต 1

3. นายตรีศุล พงษ์พันธุ์

การศึกษา ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบางลำภู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0555.11/ ว 098



คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

16 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายคณิง กายสอน

ด้วย นายกรฤศ แหลมสุข รหัสนักศึกษา 499191124 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี รองศาสตราจารย์ สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบุลย์)

รองคณบดีปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร. 0-3249-3267

ที่ ศธ 0555.11/ ว 098



คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

16 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยตรีประเสริฐ รุจิรา

ด้วย นายกรฤศ แหลมสุข รหัสนักศึกษา 499191124 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี รองศาสตราจารย์ สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบุลย์)

รองคณบดีปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร. 0-3249-3267



ที่ ศธ 0555.11/ ว 098

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

16 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายตรีศุล พงษ์พันธุ์

ด้วย นายกรฤศ แหลมสุข รหัสนักศึกษา 499191124 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี รองศาสตราจารย์ สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

รองคณบดีปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร. 0-3249-3267

ที่ ศธ 0555.11/ ว 099



คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

2 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ด้วย นายกรฤศ แหลมสุข รหัสนักศึกษา 499191124 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี รองศาสตราจารย์ สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการถึงขั้นทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ เพื่อการวิจัยกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ซึ่งผลการทดลองเครื่องมือจะเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

รองคณบดีปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร. 0-3249-3267



ที่ ศธ 0555.11/ ว 100

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 350 ชุด

ด้วย นายกรกฎศ แหลมสุข รหัสนักศึกษา 499191124 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี รองศาสตราจารย์ สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมาถึงขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามดังกล่าวกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์

(ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์)

รองคณบดีปฏิบัติการสหวิทยาการ

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร. 0-3249-3267



ที่ ศธ 0555.11/ ว 100

สพ.เพชรบุรี เขต 1	
เลขรับ 3514	
วันที่ 15 มี.ค. 2554	
เวลา	
อำนวยการ	นายก
คณะครู	รองนายก
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	รองรองนายก
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี	ICT

คณะครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

76000

15 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน.....ชุด

ด้วย นายกรฤศ แหยมสุข รหัสนักศึกษา 499191124 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมีรองศาสตราจารย์สุเทพ ล้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมาถึงขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามดังแนบกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา

ณ โอกาส นี้

ขอแสดงความนับถือ
นายกรฤศ แหยมสุข
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ นายกรฤศ แหยมสุข
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
เก็บข้อมูล เพื่อทำวิทยานิพนธ์ (คร.สุมาลี พงศ์ศิยะไพบูลย์)
สถานศึกษา สังกัด สพม. พม. เขต 1 รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
สำนักงานคณบดี
โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
กับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง
ทักษะ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
2. แบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีคำตอบใดถูก ผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความเป็นจริง
คำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยให้การวิจัยครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษา
3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะไม่ก่อให้เกิดผลเสีย
แก่ผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยเพื่อการศึกษาเท่านั้น
4. แบบประเมินฉบับนี้ มี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายกรกฤต แหลมสุข

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ [] ชาย
 [] หญิง
2. สถานภาพ [] ผู้บริหารสถานศึกษา
 [] ครู
3. ระดับการศึกษา
 [] ปริญญาตรี
 [] สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
 [] ต่ำกว่า 10 ปี
 [] 10-14 ปี
 [] 15-19 ปี
 [] 20-24 ปี
 [] 25 ปี ขึ้นไป
5. ขนาดสถานศึกษา
 [] ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนต่ำกว่า 121 คน)
 [] ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-300 คน)
 [] ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301-500 คน)
 [] ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 501 ขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็น ระดับปฏิบัติตามบทบาท

ที่	ข้อความ	ระดับปฏิบัติตามบทบาท				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง					
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดและฟังอย่างมีวิจารณญาณ					
2	ผู้บริหารมีความสามารถเจรจาจนได้ข้อตกลงที่ฉลวยรอบคอบ สร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย					
3	ผู้บริหารมีความสามารถเข้าใจในความต้องการของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย					
4	ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่คู่ขัดแย้งของ สองฝ่ายจนสามารถประสานความขัดแย้งได้					
5	ผู้บริหารมีความสามารถหาทางออกที่สมเหตุสมผลและเหมาะสม จนเป็นที่ยอมรับและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ					
	ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ					
6	ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก หรือสร้างความเข้าใจในระหว่างคู่ขัดแย้ง					
7	ผู้บริหารสามารถใช้คำพูดที่ส่งผลต่อความคิดของคู่ขัดแย้ง					
8	ผู้บริหารให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ					
9	ผู้บริหารตอบสนองความพึงพอใจของคู่ขัดแย้งได้					
10	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกและทางลบเพื่อแก้ไขและ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้ง					
	ทักษะการมีความยืดหยุ่น					
11	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย					
12	ผู้บริหารไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด					
13	ผู้บริหารช่วยให้คู่ขัดแย้งหาทางออกและพ้องปรนเข้าหากัน					
14	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
15	ผู้บริหารสามารถหาวิธีที่ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการไปสู่เป้าหมาย					
	ทักษะการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
16	ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
17	ผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการของแต่ละบุคคล					
18	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความต้องการของแต่ละบุคคล					
19	ผู้บริหารให้ความคิดเห็นและรับรู้ปัญหาของแต่ละบุคคล					
20	ผู้บริหารให้การพิจารณาปัญหาของแต่ละบุคคล					

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ที่	ข้อความ	ระดับปฏิบัติตามบทบาท				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ทักษะการบริหารงานเป็นทีม					
21	ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมการทำงานของบุคลากร					
22	ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในปฏิบัติงานของบุคลากร					
23	ผู้บริหารสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข					
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
25	สถานศึกษามีประสิทธิผลในการทำงาน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็น ระดับประสิทธิผล

ที่	ข้อความ	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การศึกษาสภาพปัจจุบัน					
1	สถานศึกษามีการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและเป็นอยู่ในปัจจุบัน					
2	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศภายใน					
3	สถานศึกษาสำรวจความต้องการนิเทศภายในของบุคลากร					
4	สถานศึกษามีนโยบายการนิเทศภายใน					
5	ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาการเรียนการสอน					
	การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ					
6	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์การนิเทศภายใน					
7	สถานศึกษามีเป้าหมายในการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					
8	สถานศึกษามีการกำหนดวิธีการนิเทศภายในตามความต้องการของบุคลากร					
9	สถานศึกษามีการแจกแจงกิจกรรมการนิเทศภายใน					
10	สถานศึกษามีแผนงานการนิเทศภายในที่เป็นระบบ					
	การดำเนินงานปฏิบัติการนิเทศ					
11	สถานศึกษาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ในการนิเทศภายใน					
12	สถานศึกษามีการพัฒนาการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายตามการนิเทศภายใน					
13	สถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตามความต้องการของบุคลากร					
14	สถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตามการแจกแจงกิจกรรมนิเทศภายใน					
15	สถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตามระบบแผนงานนิเทศภายใน					

ตอนที่ 3 (ต่อ)

ที่	ข้อความ	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การประเมินผลการนิเทศ					
16	ผู้บริหารมีการประเมินผลและวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศภายใน					
17	ผู้บริหารมีการสรุปผลการประเมินการนิเทศภายใน					
18	ผู้บริหารกำหนดเรื่องที่จะประเมินและมีเครื่องมือในการประเมิน					
19	สถานศึกษารายงานผลการประเมินแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง					
20	ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนา					