

ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก

โดย

นางสาวอรณศรี เทียนทอง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2544

ISBN 974-653-126-3

ลิขสิทธิ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY AS RELATED TO SECONDARY SCHOOLS
PERSONNEL'S SATISFACTION IN WESTERN REGION**

By

Aromsri Thienthong

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

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

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2001

ISBN 974-653-126-3

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์
การแก้ปัญหาคอขวดที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาค
ตะวันตก” เสนอโดย นางสาวอรมนศรี เทียนทอง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ กองคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพจน์ มูรพันธุ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์)
...../...../.....

.....กรรมการ
(อาจารย์ ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร)
...../...../.....

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพจน์ มูรพันธุ์)
...../...../.....

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์)
...../...../.....

.....กรรมการ
(อาจารย์นพพร สุวรรณจุจิ)
...../...../.....

K 40461078 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การแก้ปัญหาคัดแย้ง

อรรถศรี เทียนทอง : ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก (CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY AS RELATED TO SECONDARY SCHOOLS PERSONNEL' S SATISFACTION IN WESTERN REGION) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : อ. ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร, ผศ. วรพจน์ มูรพันธุ์ และ ผศ. พิสิฐ พิชณนันท. 139 หน้า. ISBN 974-653-126-3

การวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึง 1) ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน และ 3) ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก จำนวน 175 โรงเรียน โดยตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก จำนวน 123 โรงเรียน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งคน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งคน หัวหน้าหมวด/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานหนึ่งคน และครูปฏิบัติการสอนสองคน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 615 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับสอบถามเกี่ยวกับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งและความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมาและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ รวม 115 โรงเรียน จำนวน 575 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 93.49 วิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for WINDOWS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่น 2) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรูปแบบยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้ง พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่นๆ และ 3) การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร เมื่อพิจารณาตามรายตัวแปรพบว่า ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ และแบบ ชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2544

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1. 2. 3.

K 40461078 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : CONFLICT MANAGEMENT

AROMSRI THIENTHONG : CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY AS RELATED TO
SECONDARY SCHOOLS PERSONNEL' S SATISFACTION IN WESTERN REGION. THESIS
ADVISORS : MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR, Ph.D., ASST. PROF. WORAPOJ MOORAPUN,
M.S., AND ASST. PROF. PISIT PISANANONT, M.S. 139 pp. ISBN 974-653-126-3.

The purposes of this research were to know 1) the level of secondary school administrators' conflict management strategy 2) the level of secondary school personnel' s satisfaction and 3) the administrators' conflict management strategy as related to secondary school personnel' s satisfaction. 123 samples are systematic randomized sampling from all school in the western region. Each sample contained 1 administrator, 2-vice-administrator or head department, and 2 teachers. The research instrument is the 5-level Likert's scale questionnaire invented by the researcher. Mean, percent, and correlation are applied to the statistical analysis.

The research findings were as follows :

1. The level of secondary school administrators' conflict management strategy was moderate in the whole and the win-loose strategy was applied to the conflict management strategy by administrators much more than other strategy.

2. The level of secondary school personnel' s satisfaction was moderate in the whole and win-loose strategy was satisfaction to the conflict management strategy by administrators much more than other strategy .

3. The loose -loose and win – win strategy were related to the satisfaction of the conflict management at .05 level significant.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2001

Student' s signature

Thesis Advisors' signature 1. 2. 3.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพจน์ มูรพันธุ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ คณาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน อาจารย์นพพร สุวรรณรุจิ อาจารย์ไพฑูริย์ ดีประเสริฐ อาจารย์ประพุดติ จงไมตรีพร อาจารย์คฤ หงษ์วิไล ที่กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ คุณเกชา เหลืองสุตใจชื่น คุณอุดร พูลสวัสดิ์ คุณอารักษ์ วิเศษสิงห์ คุณสำเนียง วัฒนาศ คุณอภิชาติ เลนะนันท์ คุณสามารถ เลิศโอภาส คุณประสิทธิ์ มากมูล คุณวิโรจน์ คำนิงคุณากร คุณชัยชนะ สายหมี คุณสิทธิ สายหมี คุณสุธารัตน์ จำปาทิพย์ คุณสมทรง เทียนทอง คุณเกษรา เพิ่มสุขรุ่งเรือง คุณวรารณณ์ วัฒนกุลเจริญ และเพื่อนบริหารรุ่นที่ 17 ทุกคน ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามและเจ้าหน้าที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สุพรรณบุรีที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอนุเคราะห์ให้ความสะดวกในการส่งแบบสอบถามและตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณความสำเร็จครั้งนี้ แด่คุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นผู้ให้ความหวัง สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น ตลอดจนญาติพี่น้องทุกคนที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในการศึกษา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	2
ปัญหา.....	3
ประพจน์ปัญหาของการวิจัย.....	8
ความสำคัญของการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	11
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	12
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
ความขัดแย้ง.....	14
ความหมายของความขัดแย้ง.....	14
ปรัชญาของความขัดแย้ง.....	17
ประเภทของความขัดแย้ง.....	19
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	24
ผลของความขัดแย้ง.....	29
กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง.....	33

บทที่		หน้า
2	ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง.....	34
	ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....	38
	กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ.....	39
	กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้หรือ ประนีประนอม.....	42
	กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ.....	45
	การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ.....	50
	การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการสร้างทีม.....	54
	การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของเบลคและมูตัน.....	55
	การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม.....	59
	ข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งที่ได้ผลดี.....	62
	ความพึงพอใจ.....	65
	ความสำคัญของความพึงพอใจ.....	66
	ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	68
	ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์.....	68
	ทฤษฎีความเสมอภาค.....	69
	การปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างความความพึงพอใจของครู..	71
	สรุป.....	76
3	การดำเนินการวิจัย.....	77
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	77
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	78
	แผนแบบการวิจัย.....	78
	ประชากร.....	78
	ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง.....	79
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	80
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
	การสร้างเครื่องมือ.....	82
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
	การนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล.....	83

บทที่	หน้า
สรุป.....	85
4 การนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล.....	87
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน.....	89
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน.....	90
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับ ความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	91
สรุปผลการวิจัย.....	92
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	93
สรุปผลการวิจัย.....	93
อภิปรายผล	94
ข้อเสนอแนะ.....	97
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	97
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	99
บรรณานุกรม.....	100
ภาคผนวก.....	109
ภาคผนวก ก หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	110
ภาคผนวก ข รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง.....	122
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	126
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้การวิจัย	128
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น.....	136
ประวัติผู้วิจัย.....	139

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัด กรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2541 – 2543	3
2	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2541 – 2543	4
3	สถิติข้าราชการครูที่ถูกลงโทษทางวินัย ในปีงบประมาณ 2543 ของ กรมสามัญศึกษา.....	5
4	จำนวนประชากรโรงเรียน ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	80
5	สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล.....	87
6	ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน.....	89
7	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหาร โรงเรียน.....	90
8	ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	91

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....	11
2	แสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง.....	21
3	หน้าต่างใจแฮรี่.....	25
4	องค์ประกอบการตัดสินใจแบบผสมผสาน.....	49
5	การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ.....	52
6	ตารางการจัดการของ เบลค และมูตัน.....	56
7	รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งของราฮิม.....	59
8	ทฤษฎีความเสมอภาคกับการสร้างความพึงพอใจ.....	70

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ปัญหาหนึ่งที่ผู้บริหารต่างประสบและยอมรับว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานองค์การก็คือปัญหาความขัดแย้ง โดย ฟอลเลต (Follett) และ สมิธและคณะ (Smith and others) ซึ่งเป็นนักการบริหารที่มีชื่อเสียงยังได้กล่าวสนับสนุนว่า ความขัดแย้งนั้นมีอยู่ทุกหนแห่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้¹ และเป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งของมนุษย์² นั่นคือมนุษย์จักต้องพบความขัดแย้งไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานหรือองค์การที่มีขนาดใหญ่ด้วยแล้ว ความขัดแย้งย่อมเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ความขัดแย้งดังกล่าวมีผลต่อองค์การทั้งในทางสร้างสรรค์และในทางทำลายได้พอ ๆ กัน ความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับพอเหมาะเท่านั้นจึงส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ³ สโตนเนอร์ (Stoner) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันนี้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดผลดีและเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเสียหายในการปฏิบัติงานด้วย การปฏิบัติงานจะเกิดผลดีก็ต่อเมื่อความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ⁴ ถ้าระดับความขัดแย้งรุนแรงหรืออยู่ในระดับที่ไม่พอเหมาะอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ หากผู้บริหารองค์การใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมก็จักส่งผลต่อการพัฒนาองค์การดังกล่าวข้างต้น⁵

¹Mary Parker Follett, อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), 370.

²Stuart C. Smith and others, School Leadership : Handbook for Survival (Eugene : University of Oregon, 1981), 275.

³พรรณราย ทรัพย์ประภา, จิตวิทยาการบริหาร (กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์, 2527), 133.

⁴James A. Stoner, Management, 2nd ed. (Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1952), 408.

⁵พรรณราย ทรัพย์ประภา, จิตวิทยาการบริหาร, 133.

ในการบริหารงานของโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ย่อมจะต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากรมาก ปัญหาความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นและเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสมานฉันท์ ความรัก ความสามัคคี เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความพอใจ และมีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ และงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และให้ความสำคัญกับปัญหาความขัดแย้งด้วยการศึกษาค้นคว้า โดยการนำเอาวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บังเกิดผลดีต่อองค์กร⁶

ภูมิหลัง

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา โดยแบ่งสายงานการปฏิบัติหน้าที่ออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ ความมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารปรารถนาจะได้มา แต่ในทางปฏิบัติโดยสภาพความเป็นจริงแล้ว อาจไม่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีปัญหาอุปสรรคหรือ เกิดความขัดแย้งขึ้น⁷ ปัญหาในการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารพบเป็นส่วนใหญ่คือ ปัญหาการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะคนในองค์กรมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรม ความแตกต่างเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นและขึ้นอยู่กับสมาชิกของกลุ่ม ถ้ามีลักษณะคล้ายคลึงกัน ปัญหาความขัดแย้งของบุคคลหรือในองค์กรนั้นจะมีน้อยตรงกันข้าม หากกลุ่มมีความแตกต่างกันมากก็ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้มาก⁸ ดังนั้น ถ้าโรงเรียนประสบปัญหา มีความขัดแย้งสูง ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียแก่โรงเรียน ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อนักเรียน อาทิทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตกต่ำลง ดังนั้น ผู้บริหารจะแก้ปัญหามาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพอย่างไรจึงจะบังเกิดผลดีแก่องค์การ

⁶James A. Stoner, *Management*, 408.

⁷กิติมา ปรีดีดิกล, *ทฤษฎีบริหารองค์การ* (กรุงเทพฯ : ชนการพิมพ์, 2529), 294.

⁸สง่า โพธิ์วัง, “ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การบริหาร,” ใน *รวมบทความทางการบริหารการศึกษา เล่ม 6* (กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528), 91.

ปัญหา

กรมสามัญศึกษามีหน้าที่จัดและส่งเสริมการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การศึกษาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคน และพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในปี พ.ศ.2550 ซึ่ง กรมสามัญศึกษาจะต้องจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับทั้งสาม ด้านคือ 1) ด้านประสิทธิภาพการบริหาร 2) ด้านความเสมอภาคในการศึกษา และ 3) ด้านการจัด การศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน⁹ แต่จากการประเมินคุณภาพนักเรียนระหว่างปีการศึกษา 2541 – 2543 พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับพอใช้และจำนวนนักเรียนที่ไม่จบหลักสูตรมัธยม ศึกษาตอนปลาย ปีการศึกษา 2543 มีถึง 12,025 คน

ตารางที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2541 – 2543

ปีการศึกษา	ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	S.D.	หมายเหตุ
2541	2.19	0.52	
2542	2.23	0.54	
2543	2.25	0.55	

ที่มา : กรมสามัญศึกษา, สรุปผลการดำเนินงานจัดทำข้อมูลผลการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในสังกัด กรมสามัญศึกษา ประจำปีการศึกษา 2543 (กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, 2543), 4.

สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก ซึ่งประกอบด้วย 8 จังหวัด คือ นครปฐม ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ในช่วงปีการศึกษา 2541 – 2543 ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 2

⁹ กรมสามัญศึกษา, แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 16.

ตารางที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2541 – 2543

จังหวัด	ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนปีการศึกษา			จำนวนนักเรียนปี 2543 (คน)	จำนวนนักเรียนที่ไม่จบ (คน)	ร้อยละของนักเรียนที่ไม่จบ
	2541	2542	2543			
สมุทรสงคราม	2.34	2.46	2.35	861	25	2.90
เพชรบุรี	2.24	2.35	2.33	2,305	115	4.99
สุพรรณบุรี	2.28	2.30	2.28	3,502	108	3.08
นครปฐม	2.19	2.23	2.26	3,913	158	4.04
สมุทรสาคร	2.16	2.17	2.23	1,107	45	4.07
กาญจนบุรี	2.22	2.22	2.22	2,778	109	3.92
ประจวบคีรีขันธ์	2.16	2.14	2.16	1,759	44	2.50
ราชบุรี	2.17	2.17	2.13	3,126	155	4.90

ที่มา : กรมสามัญศึกษา, สรุปผลการดำเนินงานจัดทำข้อมูลผลการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา ประจำปีการศึกษา 2543 (กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, 2543), 1 - 3.

จากผลการประเมินคุณภาพนักเรียนที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้โรงเรียนจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้งาน คือ การพัฒนาคุณภาพนักเรียนบรรลุเป้าหมายการทำงานร่วมกันดังกล่าวจะต้องอาศัยความสามัคคี กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ การทำงานร่วมกันจะต้องอาศัยศิลปะหลายประการเพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและหลีกเลี่ยงกรณีขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น หรือหากหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไปในทางสร้างสรรค์ ซึ่งโรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งของทางราชการ ธรรมชาติของระบบราชการนั้นเอื้ออำนวยต่อการเกิดความขัดแย้ง ในสภาพต่างๆ เช่น ระบบโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา การแบ่งงานตามความถนัด การใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการควบคุมความประพฤติของมนุษย์ย่อมเป็นสาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งประเภทต่างๆ ทั้งส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม องค์กร และระหว่างองค์กร¹⁰ วรพิตย์ มีมาก ได้กล่าว

¹⁰ อรุณ รักธรรม และ ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, การบริหารความขัดแย้งในองค์กร (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2527), 195.

ถึงระบบราชการตามแนวคิดของเวเบอร์ (Weber) ว่า ลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความชำนาญเฉพาะด้าน และกฎระเบียบสามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ค่อนข้างมาก¹¹

จากสถิติข้าราชการครูที่ถูกลงโทษทางวินัย ในปีงบประมาณ 2543 ของกรมสามัญศึกษา พบว่ามีจำนวนถึง 248 ราย จำแนกตามกรณีความผิดดังนี้

ตารางที่ 3 สถิติข้าราชการครูที่ถูกลงโทษทางวินัย ในปีงบประมาณ 2543 ของกรมสามัญศึกษา

ลำดับที่	กรณีความผิด	ผู้กระทำความผิด		
		ครู	ผู้บริหาร	รวม
1	ความผิดเกี่ยวกับการเงินพัสดุ	16	7	23
2	ความผิดเกี่ยวกับระเบียบ	33	12	45
3	ความผิดเกี่ยวกับความสามัคคี	10	-	10
4	ความผิดเกี่ยวกับการละทิ้งหน้าที่	30	1	31
5	ความผิดเกี่ยวกับซู้สาวอนาจาร	9	4	13
6	ความผิดเกี่ยวกับการล่วงละเมิดทางเพศนักเรียน	8	1	9
7	ความผิดเกี่ยวกับการเสพสุรา การพนัน ความประพฤติ	43	5	48
8	ความผิดเกี่ยวกับความประมาทเลินเล่อ ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่	17	5	22
9	ความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษ	2	-	2
10	ความผิดอื่นๆ	42	3	45
	รวม	210	38	248

ที่มา : กรมสามัญศึกษา, “สถิติข้าราชการครูถูกลงโทษทางวินัย ประจำปีงบประมาณ 2543,” (กรุงเทพฯ : ฝ่ายนิติกร, 2543), 4. (อัดสำเนา)

จากสถิติข้าราชการครูที่ถูกลงโทษทางวินัยข้างต้นบางกรณีความผิดของครูและผู้บริหารดังกล่าวเป็นลักษณะหนึ่งของความขัดแย้งซึ่งการเกิดความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่ง กอร์ทเนอร์ (Gortner) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งทำให้ต้นทุนด้าน

¹¹ วรพิทย์ มีมาก, “บทวิเคราะห์ความขัดแย้งในองค์กร,” วารสารทางวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 11, 2 (กันยายน – ธันวาคม 2533) : 39.

การใช้จ่ายสูงขึ้นเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจที่เกิดความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ต้องเพิ่มค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นการทำงาน นอกจากนั้นความขัดแย้งยังทำให้การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพและส่งผลถึงผลผลิตขององค์กร สร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิก พยายามหาวิธีเอาชนะฝ่ายตรงข้ามโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และเกิดผลกระทบต่อผลผลิตและเสถียรภาพ ทำให้การติดต่อสื่อสารมีอุปสรรค มีการออกกฎระเบียบมากขึ้น สมาชิกไม่สนใจการศึกษาค้นคว้าทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงได้มาก¹² แทนเนนบอม (Tannenbaum) และ เชลดอน (Scheldon) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่าบางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน ความเป็นมิตรลดน้อยลง ขาดบรรยากาศแห่งความไว้นือเชื่อใจมีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผล และมีการต่อต้านซึ่งขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ บางคนต้องการความสงบ¹³ ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่าทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคนออกจากองค์กร ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปกว่าเดิม บรรยากาศของความเชื่อถือว่าไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้ง และ 5) เกิดการบิดเบือนการรับรู้¹⁴ ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ 13 ประการ คือ 1) ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้งแง่และใช้ เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน 2) ขาดความร่วมมือในการทำงาน 3) ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานตามที่ถูกสั่งเท่านั้น 4) การสื่อสารถูกบิดเบือน 5) ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย 6) ลดประสิทธิภาพในการทำงาน 7) ทำลายความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม 8) เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ขาดข้อมูลในการตัดสินใจทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง 9) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 10) ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ หรือแม้แต่ชีวิต 11) ถ้าแก้ปัญหาไม่ดีอาจเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นอีก 12) คนไม่พอใจที่จะทำงาน เกิดการ “เลื่อยงาน” และ 13) ทำให้สูญเสียกำลังคนที่หนีออกไปจากองค์กร¹⁵

¹² Harold F. Gortner, Administration in the Public Sector, 205-207.

¹³ Tannenbaum and Scheldon, “Value, Man and Organization,” in Behavioral Science and the Manager's Role, ed. W.B. Eddg (Washington D.C. : NTD, 1969), 3-24.

¹⁴ อรุณ รักธรรม, การบริหารความขัดแย้งในระบบราชการ (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526), 34.

¹⁵ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์, 20-21.

ส่วนพนัส หันนาคินทร์ กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งมีผลเสียหลายประการคือ ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เสียเวลา เสียแรงงาน เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ขาดน้ำมันหล่อลื่น หรือมีสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเข้าไปขัดขวาง ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบเกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะระหว่างระดับเดียวกันหรือต่างระดับความรู้สึกเช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี อาจจะมีการแยกเป็นพวกเป็นหมู่ตามความคิดเห็นที่อยู่เหมือนกัน หาเหตุจับผิด ต่อด้านการทำงานของหน่วยงาน หาเรื่องใส่ร้ายกัน บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ปราศจากความสุข งานขององค์กรนั้นก็เสียหรือไม่ดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น และก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองพ่ายแพ้ ทำให้เสียขวัญ เสียกำลังใจในการทำงาน เสื่อมความเชื่อมั่นในตนเอง หรือร้ายแรงกว่านั้นอาจทำให้เสียสุขภาพทางจิตได้ง่าย¹⁶ นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่า คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาดกำลังใจคน หน่วยงานอ่อนแอ องค์กรอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตไม่ได้รับการยอมรับ สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้ และมีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจจะหมดไป¹⁷

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในโรงเรียน เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องคิดหากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารองค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องเรียนรู้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุด ผู้บริหารในปัจจุบันนอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานตามกระบวนการบริหารแล้วการบริหารสมัยใหม่ย่อมเพิ่มการแก้ปัญหาความขัดแย้งเข้าไว้ด้วย เพราะการปฏิบัติงานนั้นย่อมมีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการประสานงาน การแข่งขันกันภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ แก้ปัญหาความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะความขัดแย้งมีใช้ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความเสียหาย แก่องค์กรโดยตรงแต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องแสวงหายุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด และคิดว่าจะเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรทุกฝ่ายมาจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพยายามเปลี่ยนความขัดแย้งนั้นไปใช้ในการสร้างสรรค์

¹⁶ พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, 168.

¹⁷ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, 72.

ประพจน์ปัญหาของการวิจัย

จากรายละเอียดของปัญหาที่ผู้วิจัยได้พิจารณาเพื่อนำมาสู่การวิจัยครั้งนี้คือปัญหาที่ว่า การปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตกยังไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจากผู้บริหารใช้ ยุทธศาสตร์แก้ปัญหาความขัดแย้งยังไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร”

ความสำคัญของการวิจัย

เป้าหมายหลักของการจัดการศึกษาคือพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เมื่อคนมีคุณภาพก็เชื่อว่าการพัฒนาประเทศก็จะดำเนินไปโดยสะดวกราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เช่นกัน โรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาคน คือนักเรียนซึ่งเป็นเยาวชนที่จะเป็นกำลังสำคัญของชาติในอนาคต การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามที่พึงประสงค์จะต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญที่สุดคือปัจจัยด้านบุคลากรในโรงเรียนจะต้องปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถประสานงาน ร่วมมือร่วมใจ และสร้างความสามัคคีในหมู่คณะเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถด้านการบริหารงานบุคลากรให้บุคลากรทุ่มเท เสียสละและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ หากเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งให้ไปในทางสร้างสรรค์ เพื่อบุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยดี การปฏิบัติงานทุกด้านก็จะดำเนินไปด้วยความราบรื่น และบรรลุเป้าหมายดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจกับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาภูมิภาคตะวันตก เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานต่างๆของบุคลากรซึ่งก็คือการพัฒนาคุณภาพนักเรียนนั่นเอง

จุดประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่บุคลากรพึงพอใจผู้วิจัยจึงได้กำหนดจุดประสงค์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

1. เพื่อทราบระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน

3. เพื่อทราบยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

1. การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับใด
2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับใด
3. ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สมมุติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบข้อคำถามและให้บรรลุจุดประสงค์ ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐาน ของการวิจัยไว้ดังนี้ “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร”

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ฟิลเลย์ (Filley) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่าโดยทั่วไปมีสามลักษณะคือ 1) ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ (win-lose strategy) เป็นการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน ดังนั้น แต่ละฝ่ายจึงทำทุกอย่างและใช้ทุกวิธีเพื่อที่จะให้ฝ่ายตนชนะ แต่ละฝ่ายจะระดมความคิดและวางแผนโดยมุ่งไปที่การเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ละฝ่ายต้องการเอาประโยชน์ให้มากที่สุดหรือได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับทรัพยากรให้มากที่สุด แต่ละฝ่ายจะสรุปว่าถ้าฝ่ายเราชนะ ฝ่ายเขาจะต้องแพ้ ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับสิ่งของตามต้องการหรือสามารถบรรลุจุดประสงค์ทุกประการของตน 2) แบบ แพ้-แพ้ (lose-lose strategy or compromise) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดที่ว่าสถานการณ์ขัดแย้งเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด แต่ละฝ่ายจะพอใจถ้าหากได้รับการแบ่งทรัพยากรที่เป็นธรรม แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์เดิมหรือได้รับแต่เพียงบางส่วนที่ต้องการก็ตาม การแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน การแก้ปัญหาแบบนี้ตั้งอยู่บนรากฐานคติที่ว่า “ได้บ้างดีกว่าได้ไม่ได้เลย” หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดีกว่ามาเผชิญหน้ากัน

ผลจากการแก้ปัญหความขัดแย้งแบบนี้ทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้นไม่ได้เต็มตามความต้องการ ด้วยเหตุนี้การประนีประนอมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้แพ้ทั้งคู่หรือแบบแพ้-แพ้ และ 3) แบบชนะ-ชนะ (win-win strategy) เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุและเป็นวิธีสร้างสรรค์เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่สบบอารมณ์และเป็นทีพอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละอะไร เป็นวิธีการแก้ปัญหที่แท้จริง¹⁸ เป็นวิธีการที่ขึ้นอยู่กับความใจกว้างของทุกฝ่ายและความจริงใจที่จะแก้ปัญหซึ่งมิใช่มุ่งที่การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงเท่านั้น การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะนั้น เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญห การแก้ปัญหแบบชนะ-ชนะ มีลักษณะคล้ายกันกับการแก้ปัญหโดยการร่วมมือ (collaboration)

ส่วน เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ได้กล่าวถึงวิธีแก้ปัญหความขัดแย้งตามแบบของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ ห้าแบบคือ แบบย่ำแย่ แบบงานขึ้นสมอง แบบเดินสายกลาง แบบขมขื่นสร้างสรรค์ และแบบทำงานเป็นทีม เมื่อทั้งสองได้คัดแปลงแบบของผู้นำเป็นขอบข่ายความขัดแย้ง (Conflict grid) จนสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้บริหารต่อความขัดแย้งได้ ห้าประเภทคือ 1) แบบหลีกเลี่ยง (fancy dance) เป็นผู้บริหารประเภทสนใจคนน้อยและสนใจงานก็น้อย หลีกเลี่ยงปัญหา มองไม่เห็นความขัดแย้ง ปิดหู ปิดตา ปิดปาก ไม่สนใจแก้ไขปัญหความขัดแย้ง 2) แบบกดไว้ (suppression) เป็นผู้บริหารประเภทสนใจงานมาก สนใจคนน้อย เมื่อเกิดความขัดแย้ง ขึ้นผู้บริหารจะอดทนอดกลั้น กดไว้ ถ้าเกิดความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแพ้ ผู้บังคับบัญชาจะชนะ 3) แบบประนีประนอม (compromise) เป็นผู้บริหารประเภทสนใจคน และงานในระดับปานกลาง ผู้บริหารงานแบบนี้พยายามต่อรอง ขอมบางอย่างเพื่อให้ได้บางอย่าง 4) แบบกลบให้เรียบ (smoothing) เป็นบริหารประเภทเน้นคนมากกว่างาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็พยายามกลบเรื่องที่เสีย เอาแต่เรื่องที่ดีมาพูด พูดแต่สิ่งที่ตกลงกันได้ไม่นำปัญหามาเปิดเผย และ 5) แบบเผชิญหน้า (confrontation) เป็นบริหารประเภทสนใจสูงทั้งเรื่องคนและเรื่องงาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารประเภทนี้จะนำปัญหามาเปิดเผย พยายามให้มีการพิจารณาปัญหาโดยฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้ทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกันจากความขัดแย้งไปสู่การแก้ปัญห แม้ว่าจะเหนื่อยยากและใช้เวลามากก็ตาม

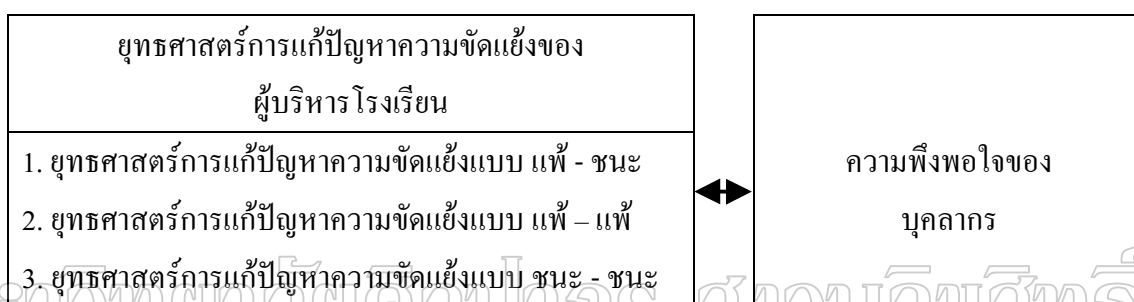
ศาสตราจารย์ ราฮิม (Rahim) แห่งมหาวิทยาลัย เวสเทิร์นเคนตักกี (Western Kentucky University) สหรัฐอเมริกาได้เสนอแบบการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 แบบคือ 1) แบบผสมผสาน

¹⁸ Alexander Hamilton Institute, Conflict Management : Virtual Skill for the Successful Exclusive, 64.

(integrating) 2) แบบการยอมตาม (obliging) 3) แบบการเอาชนะ (dominating) 4) แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding) และ 5) แบบการประนีประนอม (compromising)

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษายุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก ซึ่งยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งตามแนวคิดของ ฟิลเลย์ (Filley) สามแบบได้แก่ ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบ แพ้ –ชนะ ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบ แพ้ –แพ้ และยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบชนะ –ชนะ ซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของฟิลเลย์ (Filley)

ที่มา : Alan C. Filley, Interpersonal Conflict Resolution (Glenview, Illinois : Scott, Foresman, 1980), 21 – 37.

ข้อตกลงเบื้องต้น

เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกันในความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นไว้ดังนี้

1. ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดโรงเรียนเป็น 3 ขนาด คือ โรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2539 ของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
2. ในกรณีที่โรงเรียนมีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมสามัญศึกษา แต่ได้รับการแต่งตั้งเป็นการภายใน ให้ถือเสมือนว่าเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนด้วย
3. การรวบรวมข้อมูลด้วยการสำรวจในเวลาที่ต่างกัน ภายในช่วงเวลาของการสำรวจ ไม่ มีผลกระทบต่อการศึกษา

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แม้ว่าผู้วิจัยจะได้เตรียมการอย่างรอบคอบแล้ว แต่ก็ไม่สามารถแก้ไขข้อจำกัดบางประการให้หมดสิ้นไปได้ คือ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพสังคม ค่านิยม การควบคุมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ซึ่งเป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลโดยที่ผู้วิจัยไม่ได้เฝ้าสังเกต ข้อมูลที่ได้จึงจำกัดอยู่เฉพาะความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนเท่านั้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนการปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น มีวิธีการทำงานและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารตามบทบาทอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

การแก้ปัญหความขัดแย้ง หมายถึง การจัดการ การดำเนินการหรือวิธีการของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จำแนกรูปแบบออกเป็น 3 รูปแบบได้แก่

การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ (win-lose strategy) หมายถึง การแก้ปัญหความขัดแย้งที่มุ่งการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน แต่ละฝ่ายต้องการเอาประโยชน์ให้มากที่สุดหรือได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับทรัพยากรให้มากที่สุด และสรุปว่าฝ่ายเราชนะ ฝ่ายเขาจะต้องแพ้ ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับสิ่งของที่ต้องการหรือสามารถบรรลุจุดประสงค์ทุกประการของตน

การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (lose-lose strategy) หมายถึง การแก้ปัญหความขัดแย้งโดยใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดีกว่ามาเผชิญหน้ากัน ผลจากการแก้ปัญหความขัดแย้งแบบนี้ทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้น ไม่ได้เต็มตามความต้องการ ด้วยเหตุนี้การประนีประนอมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้แพ้ทั้งคู่

การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (win-win strategy) หมายถึง การแก้ปัญหความขัดแย้งที่แสวงหาข้อตกลงที่สบบารมณและเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละอะไร แต่เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และร่วมมือกันแก้ปัญหา

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วส่งผลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลนั้น

ภูมิภาคตะวันตก หมายถึง เขตพื้นที่จังหวัด 8 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม ราชบุรี เพชรบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม และสมุทรสาคร ซึ่งมีโรงเรียนสังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จำนวน 175 โรงเรียน

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตกที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวด/หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และครูปฏิบัติการสอน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในเรื่องที่ศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษา ได้แก่ ความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และความพึงพอใจ ซึ่งแต่ละเรื่องมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความขัดแย้ง (conflict)

มนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิด เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มบุคคล เป็นคณะ หรือรูปแบบอื่นใดก็ตาม ความแตกต่างของมนุษย์จะทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งมากบ้างน้อยบ้าง สุดแล้วแต่ว่าสมาชิกที่ทำงานร่วมกันจะมีความคล้ายคลึงกันเพียงใด เช่น ถ้ามีอายุใกล้เคียงกัน รสนิยมคล้ายกัน แนวความคิดเหมือนกัน ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นน้อย แต่ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งก็จะมามาก ถ้าหากมีความขัดแย้งขึ้นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลแก้ไขจากผู้บริหารองค์กรนั้นๆ ให้ความขัดแย้งหมดสิ้นไปโดยเร็วที่สุด เพื่อการดำเนินงานขององค์กรนั้นจะได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ¹

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึง

¹ สถิต กองคำ, เทคนิคการบริหารการศึกษา (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา, 2542), 40.

พอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย²

มาร์ช และไซมอน (March and Simon) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือกกระทำสิ่งต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ ดังนั้น ความขัดแย้งต่อตนเองก็คือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเอง³ ส่วน เซฟเฟอร์ และโชเบน (Shaffer and Shoben) ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเป็นการเร่ร้าวของความเป็นปฏิกิริยาต่อกันอันเกิดจากความต้องการที่ไม่สอดคล้องกันหรือความต้องการที่ไปด้วยกันไม่ได้⁴ ฟิลเลย์ (Filley) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ⁵ ราเวน และรูบิน (Raven and Rubin) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งหมายถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการหรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึงพาอาศัยกันในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงการที่แต่ละความขัดแย้งหมายถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึ่งพาอาศัยกันในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริง ๆ หรือศักยภาพที่จะเกิดความต้องการ⁶ สำหรับ แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การหรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายาม

² ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2525), 136, 664.

³ James G. March and Herbert A. Simon, Organization (New York : John Wiley and Sons, 1985), 42.

⁴ Lawrence F. Shaffer and Edward J. Shoben, The Psychology of Adjustment (Boston : Houghton Mifflin, 1965), 99.

⁵ Allan C. Filley, Interpersonal Conflict Resolution (Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1975), 4.

⁶ Bertram H. Raven and Jeffrey Z. Rubin, Social Psychology : People in Groups (New York : John Wiley, 1976), 433.

ต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด อาจแสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งฝ่ายตรงข้าม⁷ จุง และ เม็กกินสัน (Chung and Megginson) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ⁸

บราวน์ (Brown) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึงการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจให้อีกฝ่ายหนึ่ง⁹ ในขณะที่ ร็อบบินส์ (Robbins) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็นการพยายามของ ก. ที่ตั้งใจจะลบล้างความหมายของ ข. โดยการขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข. เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของตน¹⁰ ไมเออร์ (Myers) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกว่าถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้¹¹ นอกจากนี้ สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อการกระทำของคนหนึ่งไปขัดขวางมิให้คนอื่นบรรลุเป้าหมายของเขาหรือเมื่อเขามีในสิ่งที่ท่านต้องการ หรือท่านมีวิธีการที่แตกต่างออกไปในการมองดูหรือกระทำการต่าง ๆ¹² และ ทรัสตี (Trusty) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตาม

⁷Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley, 1978), 649-650.

⁸Kae K. Chung and Leon C. Megginson, Organizational Behavior : Developing Managerial Skills (New York : Harper and Row, 1981), 252.

⁹David L. Brown, Managing Conflict at Organizational Interfaces (Reading, Massachusetts : Addison-Wesley, 1983), 4-5.

¹⁰Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983), 337.

¹¹David D. Myers, Psychology (Tokyo : McGraw-Hill International, 1983), 499.

¹²Alexander Hamilton, Institute, Conflict Management : Virtual Skill for the Successful Executive (New York : Modern Business Reports, 1983), 1.

ธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง¹³

จากนิยามต่าง ๆ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ดังนั้น ความสัมพันธ์ในโรงเรียนจึงหมายถึงสภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น มีวิธีการทำงานและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารตามบทบาทอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ปรัชญาของความขัดแย้ง

ปรัชญาของความขัดแย้งในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา นักวิชาการชื่อ สตีเฟน รอบบินส์ (Stephen P. Robbins) ได้เป็นผู้ติดตามวิวัฒนาการของปรัชญาดังกล่าวตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และได้แบ่งออกเป็นสามทัศนะด้วยกันดังต่อไปนี้คือ

1. ทัศนะแบบดั้งเดิม (The traditional view) ทัศนะนี้มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอหรือไม่มีข้อดีอยู่เลย เพราะคิดกันว่าความขัดแย้งจะนำไปสู่การทำลายประสิทธิผลขององค์การ ทัศนะนี้ยังได้ชี้ให้เห็นต่อไปว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ไม่แตกต่างไปจากความรุนแรง การทำลาย และความไม่สมเหตุสมผล เมื่อความขัดแย้งมีลักษณะอันตรายเช่นนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหลีกเลี่ยงให้มากที่สุด และก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องขจัดความขัดแย้งทุกชนิดออกไปให้หมดจากองค์การ ทัศนะนี้มีอิทธิพลของการบริหารและการศึกษาเกี่ยวกับองค์การเป็นอย่างมากระหว่างในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 จนกระทั่งถึงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 ประมาณปี ค.ศ.1940

¹³ Francis M. Trusty, "Managing The Tensions that Go With the Planning Process," in Strategic Planning and Leadership in Continuing Education, eds. Robert G. Simerly and Associates (San Francisco : Jossey-Bass, 1987), 103.

2. ทักษะพฤติกรรมศาสตร์ (The behavioral view) ในระยะเวลาต่อมาปรัชญาความขัดแย้งในองค์การเริ่มเปลี่ยนแปลงไป เมื่อเกิดทักษะพฤติกรรมศาสตร์ขึ้นมา ทักษะนี้มีความคิดที่แตกต่างไปจากปรัชญาแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิงกล่าวคือ มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์การ ดังจะเห็นว่า ภายในองค์การมักจะไม่สอดคล้องกันในเรื่องของเป้าหมาย มีการแข่งขันกันในเรื่องผลงาน ชื่อเสียง หรืออำนาจเป็นต้น จากสภาพเช่นนี้ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นระยะนี้คือทักษะเชิงพฤติกรรมศาสตร์ จึงพยายามชี้ให้เห็นว่าต้องมีการยอมรับในเรื่องของความขัดแย้ง เพราะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้นั่นเอง อย่างไรก็ตามทักษะเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้ก็ยังคงมองความขัดแย้งในลักษณะที่ผิวเผินเท่านั้น กล่าวคือมีลักษณะเป็นแต่เพียงการยอมรับเท่านั้น แต่จะไม่มีการสนับสนุนให้สร้างเงื่อนไขเพื่อก่อให้เกิดความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารเป็นไปได้มากที่สุดของนักคิดกลุ่มนี้ ก็คือ การเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเท่านั้น ทักษะเชิงพฤติกรรมศาสตร์ดังกล่าวมานี้มีอิทธิพลต่อทฤษฎีองค์การและการจัดการอย่างมากตั้งแต่ปลายปี ค.ศ.1940 เป็นต้นมา จนกระทั่งถึงกลางปี ค.ศ.1970

3. ทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์ (The interactionist view) ทักษะนี้ถือได้ว่าเป็นทักษะที่กำลังมีอิทธิพลอยู่ในปัจจุบันนี้ และมีความแตกต่างจากทักษะเชิงพฤติกรรมศาสตร์อย่างมก ดังจะได้เห็นว่าในขณะที่ทักษะพฤติกรรมศาสตร์มีเพียงการยอมรับความขัดแย้งเท่านั้น แต่ทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์กลับมีทักษะที่ไปไกลกว่านั้น กล่าวคือ จะสนับสนุนความขัดแย้งได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ซึ่งจะทำให้้องค์การมีประสิทธิผลขึ้นมา นอกจากนั้นนักคิดกลุ่มนี้ยังเห็นต่อไปว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เกิดขึ้นในองค์การ ้องค์การจะปราศจากความขัดแย้งไม่ได้ เพราะว้องค์การที่มีแต่ความปรองดองกันเต็มไปด้วยสันติภาพ ความสงบราบรื่น และความร่วมมือร่วมใจกันแต่เพียงอย่างเดียว นั้น จะทำให้้องค์การมีลักษณะหยุดนิ่งเฉื่อยชา และไม่สนองตอบต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา แต่ในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งกลับมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้นมา สนองตอบต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และทำให้การตัดสินใจเกิดความถูกต้องมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลของ้องค์การในท้ายที่สุด จากสภาพเช่นนี้จึงทำให้นักกลุ่มนี้ว่าในการจัดการความขัดแย้งนี้ นอกจากจะเป็นการเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายแล้ว หากแต่ผู้บริหารยังจะต้องมีบทบาทเป็นตัวกระตุ้นหรือสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นได้ด้วย และบทบาทดังกล่าวไม่ได้จำกัดเฉพาะแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ยังเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับด้วย

ทศนะเชิงปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ สะท้อนให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่งที่ดีหรือเลว การคิดแต่เพียงเท่านั้น เป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอและค่อนข้างไร้เดียงสาเกินไป แต่ที่แท้จริงแล้วความขัดแย้งจะมีลักษณะสองด้านในตัวของมันเอง กล่าวคือด้านหนึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดผลในทางบวก หรือในทางสร้างสรรค์ (functional conflict) ซึ่งหมายถึงว่าเป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ และอีกด้านหนึ่งเป็นความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดผลทางด้านลบหรือไม่พึงปรารถนา (dysfunctional conflict) ซึ่งหมายถึงว่าเป็นความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางหรือทำลายประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องแยกให้ออกว่าความขัดแย้งชนิดไหนมีลักษณะสร้างสรรค์ หรือทำลาย และต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็ต้องคอยแก้ไขความขัดแย้งที่จะนำไปสู่การทำลายประสิทธิผลขององค์การด้วย¹⁴

ประเภทของความขัดแย้ง

ผู้ที่ศึกษาเรื่องความขัดแย้งได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่ศึกษาจะยึดอะไรเป็นหลักในการจำแนก เป็นต้นว่า เกทเซลและคณะ (Getzels and others) มององค์การเป็นระบบสังคมจึงแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งในบทบาท 2) ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของบทบาทและความต้องการส่วนบุคคล และ 3) ระหว่างค่านิยมกับความคาดหวังของสถาบัน¹⁵ วอลตัน (Walton) ได้แบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งในด้านทรัพยากรชนิดเดียวกัน มีแนวคิดต่างกันเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ 2) ความขัดแย้งทางอารมณ์เกี่ยวกับความรู้สึก ที่คิดไม่ดีต่อกันระหว่างคู่กรณี¹⁶ ฟิชเชอร์ (Fisher) แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 1) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านอารมณ์ และ 2) ความขัดแย้งในด้านเนื้อหาสาระ¹⁷ สวิงเกิล (Swingle) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

¹⁴ Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application, 2nd ed. (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1983), 337-340.

¹⁵ Jacob W. Getzels and others, Education Administration as Social Process (New York : Harper and Row, 1968), 216.

¹⁶ Richard W. Walton, Interpersonal Peacemaking : Confrontations and Third-party Consolution (Massachusetts : Addison-Wesley, 1961), 75.

¹⁷ Aubrey B. Fisher, Small Group Decision Making (Massachusetts : Addison-Wesley, 1969), 230.

1) ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย 2) ความขัดแย้งในด้านวิธีการ¹⁸ ส่วนเซอร์จิโอวานนีและคาเวอร์ (Sergiovanni and Carver) ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์กร เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการส่วนตัวขณะที่องค์กรต้องการให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน 2) ความขัดแย้งระหว่างระบบราชการกับวิชาชีพ เกิดจากลักษณะขององค์กรในเรื่องของมาตรฐาน ลักษณะความชำนาญพิเศษ และลักษณะของอำนาจหน้าที่¹⁹ สมิธและคณะ (Smith and others) แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยมองที่ผลของความขัดแย้งในองค์กรเป็น 2 ประเภท 1) ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งที่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่สนับสนุนจุดหมายและการปฏิบัติงานขององค์กร และ 2) ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือไม่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน²⁰ ส่วนลูธานส์ (Luthans) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรแบบดั้งเดิม (classical organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตาม โครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา (hierarchical conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (functional conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (line and staff conflict) 4) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรตามแบบและองค์กรนอกแบบ (formal informal conflict)²¹ ส่วน บราวน์ (Brown) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยมองที่ความสัมพันธ์ของปัจจัย 2 ด้าน ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งคือ ความสนใจและพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้

¹⁸ Paul B. Swingle, The Management of Power (New York : Willey, 1976), 42.

¹⁹ Thomas J. Sergiovanni and Fred D. Carver, อ้างถึงใน สุริยา ชนวรรณ, “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535), 26.

²⁰ Stauro C. Smith and others, School Leadership : Handbook for Survival (Eugene: University of Oregon, 1981), 277.

²¹ Fred Luthans, Organizational Behavior (Englewood Cliffs : McGraw-Hill International Book Company, Inc., 1981), 380-381.

เช่นเดียวกับพฤติกรรมที่อาจไปด้วยและไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งผลของความสนใจและพฤติกรรมจะทำให้เกิดความขัดแย้งสี่ลักษณะ²² ดังแผนภูมิที่ 2

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

แผนภูมิที่ 2 แสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์ (กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534), 14.

จากภาพสามารถอธิบายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้ง 4 ลักษณะ ได้ดังนี้ ลักษณะที่หนึ่ง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้และมีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่สอง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งเท็จ คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกกว่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่สามบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่มีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งแฝง คือ ดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน ลักษณะที่สี่บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และมีความสนใจเหมือนกัน จึงไม่มีความขัดแย้งกัน

สถิติ กองคำ ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 5 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งแฝง เป็นลักษณะของความขัดแย้งที่ยังไม่ปรากฏอาการ แม้คนที่มีความขัดแย้งแฝงเองก็ไม่รู้ตัว เช่น เวลาที่ผู้บริหารไปรับงานใหม่ ๆ อาจจะแบ่งปฏิกิริยาของร่วมงานได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้สนับสนุน กลุ่มผู้ต่อต้าน และกลุ่มผู้เป็นกลาง ซึ่งกลุ่มเป็นกลางนี้เองจะมีความขัดแย้งแฝงอยู่ ซึ่งเมื่อเวลาล่วงเลยไปมีความศรัทธาผู้บริหารมากขึ้นความขัดแย้งแฝงก็จะหายไป แต่ถ้าผู้บริหารทำผิดพลาดไม่สบอารมณ์ความขัดแย้งแฝงนั้นอาจเพิ่มมากขึ้นและกลายเป็นความขัดแย้งฝ่ายเดียว หรือความขัดแย้งเปิดเผยและมีปฏิกิริยาอยู่ในกลุ่มต่อต้าน 2) ความขัดแย้งฝ่ายเดียว เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นฝ่ายเดียว

²² David L. Brown, Managing Conflict of Organization Interfaces (Massachusetts : Addison-Wesly, 1983), 5-6.

พฤติกรรมที่สังเกตได้คือการไม่ยอมสื่อสาร การไม่คบหา การไม่ร่วมมือ การไม่ช่วยเหลือ การไม่ยอมไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นพฤติกรรมความขัดแย้งที่ปรากฏการณ์ในเบื้องต้น ผู้บริหารควรจะต้องจัดการความขัดแย้งนี้ให้อยู่ในส่วนของผู้ร่วมงาน และพยายามคลี่คลายให้หมดไปโดยอาศัยกระบวนการบริหาร และเวลา ผู้บริหารไม่ควรปฏิบัติได้ตอบจะกลายเป็นความขัดแย้งสองฝ่าย และทวีความรุนแรงเป็นความขัดแย้งเปิดเผย 3) ความขัดแย้งสองฝ่าย เป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างรู้ตัว เช่น ต่างคนต่างไม่ยอมคบหากัน ไม่พูดไม่ร่วมมือกัน แต่ยังไม่มีการปฏิบัติที่รุนแรง 4) ความขัดแย้งเปิดเผย คือความขัดแย้งสองฝ่ายที่ปรากฏการณ์ชัด เช่น มีการต่อว่าต่อขานกัน มีการถ่มน้ำลายใส่กัน มีการท้าทายกัน หรือทะเลาะวิวาทกัน 5) ความขัดแย้งเรื้อรัง เป็นระดับความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไขให้ถูกต้อง ต่างฝ่ายก็มีประสบการณ์ในการรับผลแห่งการเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งพฤติกรรมความขัดแย้งอาจจะซับซ้อน และแก้ไขได้ยาก หากพบความขัดแย้งระดับนี้จำเป็นต้องจัดเหตุแห่งความขัดแย้งเพราะเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารองค์กร²³

ส่วน ถวิล เกื้อกูลวงศ์ ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็นสามประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นสภาพความคับข้องใจที่เกิดขึ้นกับบุคคล เมื่อเกิดความยากลำบากในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ แบ่งออกเป็นสามลักษณะ คือ 1) สภาพความคับข้องใจในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่มีความปรารถนาเท่า ๆ กันทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองรักพี่เสียดายน้อง เช่น มีบุคลากรทำงานดีเด่นเท่า ๆ กันสองคน แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเลื่อนเงินเดือนสองขึ้นให้เพียงคนเดียว 2) สภาพความคับข้องใจในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขไม่เป็นที่ปรารถนาทั้งสองอย่างเท่า ๆ กัน เข้าทำนองหนีเสือปะจระเข้ เช่น องค์กรมีปัญหา ผู้บริหารไม่ปรารถนาจะย้าย และไม่ปรารถนาจะทนอยู่กับสภาพปัญหา ต้องเลือกหนึ่งอย่าง 3) สภาพความคับข้องใจที่บุคคลต้องเลือกทำในสิ่งที่ปรารถนาและไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน เช่น งานรายได้ดีแต่มีอันตรายหรืองานสบายแต่รายได้น้อย

2. ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งแยกพิจารณาได้เป็นแปดกรณี คือ 1) ความคิดเห็นต่างกัน เนื่องจากคนเราได้รับการเรียนรู้ การฝึกอบรม และผ่านประสบการณ์ต่างกันจึงทำให้คนมีความคิดเห็นต่างกัน ฉะนั้นการตกลงด้วยความพอใจของกลุ่มที่มีความเห็นไม่ตรงกัน มักไม่สามารถตกลงกันได้ จึงเป็นความขัดแย้งขึ้น 2) การรับรู้ต่างกัน คนเรานั้นจะมองสิ่งเดียวกันแต่อาจเห็นและรู้สึกไม่เหมือนกันได้ เพราะอวัยวะรับรู้ของคนตลอดจนประสบการณ์ที่แต่ละคนนำมา

²³ สถิต กองคำ, เทคนิคการบริหารการศึกษา, 45.

โยงกับสิ่งที่ตนรับรู้ไม่เหมือนกัน หากต่างฝ่ายต่างยืนยันของตนว่าถูกต้องเหมาะสมก็ไม่ก่อให้เกิดข้อยุติได้ อันนำไปสู่การเกิดปัญหาความขัดแย้งได้ 3) ค่านิยมต่างกัน ค่านิยมเป็นหลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควร หลักดังกล่าวนี้ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากความเชื่อ ทศนคติ ประสบการณ์ และการอบรมที่บุคคลนั้น ๆ ได้รับมา เมื่อต่างยืนยันในหลักหรือความเชื่ออย่างเหนียวแน่นของตน ก็ไม่สามารถหาข้อมูลตกลงกันได้ จึงนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งต่อไป 4) มโนคติต่อกัน มโนคติที่มีความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อบุคคลอื่นนั้นส่วนใหญ่มักเป็นไปในทางลบหรือในทางความรู้สึกไม่ค่อยดี มโนคติดังกล่าวอาจเกิดจากความรู้สึกส่วนตัว หรือประสบการณ์หรือจากคำบอกเล่าของผู้อื่น มโนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจที่มีผลผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้อาจเกิดขึ้นเพียงเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันก็เป็นได้ 5) ผลประโยชน์ขัดกัน ผลประโยชน์เป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัญหาใหญ่ที่มักจะแก้ไขได้ยากกว่าปัญหาประเภทอื่น และมักเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายต่างมุ่งหวังจะเอาประโยชน์ของตนโดยฝ่ายเดียว และไม่สามารถหาทางประนีประนอมผ่อนปรนกันได้แล้ว ความขัดแย้งนี้ก็จะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง 6) มีทรัพยากรจำกัด ในกรณีที่หน่วยงานในองค์การสามารถจัดหาทำงเงิน ทุน วัสดุอุปกรณ์ และพื้นที่ได้เพียงพอตามต้องการแล้ว ปัญหาการจัดทรัพยากรก็ไม่เกิดขึ้น แต่ในกรณีที่ทรัพยากรดังกล่าวมีอยู่จำกัด การจัดสรรทรัพยากรให้กลุ่มต่าง ๆ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมน้อยกว่าที่ต้องการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งจึงเกิดตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน 7) มีความแตกต่างของเป้าหมาย หน่วยงานหรือแผนกงานต่าง ๆ ขององค์การจะมีความชำนาญเฉพาะอย่างหรือมีความชำนาญงานแตกต่างกัน ธรรมชาติ ปัญหา และเป้าหมายของงานจึงไม่เหมือนกัน ความแตกต่างดังกล่าวนี้มักนำไปสู่ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์ หรือลำดับก่อนหลังของผลประโยชน์ ทั้งที่เป้าหมายโดยส่วนร่วมขององค์การจะเป็นที่ยอมรับก็ตาม 8) การมีงานขึ้นอยู่ต่อกัน การทำงานแผนกต่าง ๆ ต้องเกี่ยวข้องในลักษณะของการขึ้นอยู่ต่อกันต้องคอยกันนั้นก็เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งตามมาได้ ในเมื่อความตึงเครียดของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ เพิ่มขึ้น จากการมีงานมากขึ้น หรือถูกเร่งรัดงานยิ่งขึ้น การกล่าวโทษและปิดความรับผิดชอบต่อกันจะเกิดขึ้น แม้จะมีการจัดสรรงานให้รับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกัน แต่ถ้าได้ผลตอบแทนไม่เท่ากัน หรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะสามารถแบ่งให้เท่ากันได้ จะเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นได้

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การย่อยในองค์การใหญ่ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อาจพิจารณาให้เป็น 4 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากลำดับขั้นการบังคับบัญชา เช่น ระหว่างคณะกรรมการอำนวยการกับผู้บริหารระดับสูง ระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต่ำ ระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา

เป็นต้น 2) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ระหว่างแผนกตลาดกับแผนกการผลิตระหว่างทหารราบกับทหารปืนใหญ่ ระหว่างฝ่ายวิชาการกับฝ่ายกิจการนักศึกษา เป็นต้น 3) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากกลุ่มที่เป็นทางการกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น ปทัสฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มที่เป็นทางการอาจเข้ากันไม่ได้กับปทัสฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น 4) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากสถานการณ์ของการเอาแพ้เอาชนะ เช่น ในสถานการณ์ที่กลุ่มมีเป้าหมายคนละอย่าง และไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่มได้พร้อมๆ กันในเวลาเดียวกัน จึงเกิดสถานการณ์ที่ทำให้แต่ละกลุ่มต่างพยายามที่จะหาวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายของตน เพราะการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียอีกกลุ่มหนึ่งได้ เช่น ในสถาบันการศึกษาผู้สอนในหมวดวิชาต่างๆ เป็นกลุ่มปฏิบัติการสอนที่ต้องการเบิกเงินหรือวัสดุอุปกรณ์อย่างรวดเร็วเพื่อให้ใช้งานทัน แต่กลุ่มครูธุรการและการเงินจำต้องยึดระเบียบการพัสดุและการเงินจะรีบร้อนทำเร็วๆ ย่อมไม่ได้ในสถานการณ์เร่งด่วน ถ้าปฏิบัติตามระเบียบก็จะล่าช้า ซึ่งบรรลุเป้าหมายกลุ่มครูธุรการและการเงิน แต่ไม่บรรลุเป้าหมายของกลุ่มครูผู้สอนในหมวดวิชาต่างๆ เป็นต้น²⁴

สาเหตุของความขัดแย้ง

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการคือ 1) ความแตกต่างของบุคลิกภาพ 2) ความแตกต่างของค่านิยม 3) ความแตกต่างของการรับรู้ 4) ความแตกต่างของเป้าหมาย 5) การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด 6) การพึ่งพาอาศัยของบุคคล 7) ความกดดันต่อบทบาท และ 8) ความแตกต่างของสถานภาพ²⁵ ส่วน ทรัสต์ (Trusty) ได้สรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามประการคือ 1) การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน 2) การท้าทายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ และ 3) การคุกคามต่อจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล²⁶ เดอ โบโน (De Bono) เห็นว่าการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสามประการคือ

²⁴ ถวิล เกื้อกูลวงศ์, การบริหารการศึกษาแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530), 356 – 360.

²⁵ Alexander Hamilton Institute, Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive (New York : Modern Business, 1983), 31-38.

²⁶ Fransis M. Trusty, “Managing the Tensions that Go with the Planning Process,” in Strategic Planning and Leadership in Continuing Education, ed. Robert G. Simerly and Associates (San Francisco : Jossey-Bass, 1987), 105.

- 1) เพราะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน 2) เพราะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และ 3) เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

นอกจากนี้หากพิจารณาเรื่องความขัดแย้งระหว่างบุคคลจากหน้าต่าง โจแฮรี (Johari Window) จะเห็นว่าการที่บุคคลมีความขัดแย้งได้นั้น เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือ การรู้ของเรา และมิติที่สอง คือการรู้ของคนอื่น จากมิติทั้ง 2 ดังกล่าว จะทำให้เกิดบุคคลที่มีลักษณะ 4 แบบ ดังแผนภูมิที่ 3

	เราไม่รู้	เราไม่รู้
เขาไม่รู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เขาไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

แผนภูมิที่ 3 หน้าต่างโจแฮรี

ที่มา : Edward de Bono, *Conflicts : A Better Way to Resolve Them* (Middlesex : Penguin,1987),

25.

จากภาพจะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นโดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้ แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind self) ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา คนอื่นที่รู้จักก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมไม่ดี หรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden self) บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกวดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (undiscovered self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลา และเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง²⁷

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร หากพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมักพบแทบทุกหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ตามปกติแล้วความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเป็นการขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ความขัดแย้งดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งความคับข้องใจทำให้เกิดอารมณ์หงุดหงิดขุ่นมัว บั่นทอนสุขภาพจิตของแต่ละฝ่าย ส่งผลให้บรรยากาศของหน่วยงานเป็นไปด้วยความอึดอัด บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการไม่เข้าใจกันในการปฏิสัมพันธ์ ทั้งที่เป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ลิตเตอร์เออร์ (Litterer) กล่าวถึงสาเหตุสำคัญ 4 ประการของความขัดแย้งในองค์กร คือ 1) สถานการณ์ที่เป้าหมายไปด้วยกันไม่ได้ 2) มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีวิธีการจัดสรรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา 3) ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์กร 4) ความแตกต่างในการรับรู้²⁸ วอลตันและแมคเคอร์ซี (Walton and Mckersie) ได้ระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนาจและความขัดแย้งระหว่างองค์กรอุปนัยกับอุปนัย 2) การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกันเนื่องจากความกดดันให้ทำเหมือนกัน ปกติวิสัยหรือนอร์ม การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง และ 3) การมีความคาดหวังที่แตกต่างกันอันเกิดจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์²⁹ ส่วนโฮวาร์ด (Howard) เชื่อว่าค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เกิดจากการแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ผลที่ตามมาคือเป็นการ

²⁷ Ibid., 25.

²⁸ Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations (New York : John Wiley, 1965), 76.

²⁹ Richard W. Walton and Robert B. Mckersie, A Behavioral Theory of Negotiations (New York : McGraw-Hill, 1965), 288.

ยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ³⁰ แคทซ์และคาน (Katz and Kahn) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรและความขัดแย้งระหว่างองค์กรว่ามาจากสาเหตุ 6 ประการ คือ 1) ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร 2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์ 3) ความคาดหวังในบทบาท 4) บุคลิกภาพ และวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล 5) ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ และ 6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ³¹ ชมิดท์ (Schmidt) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งไว้แก่ประการคือ 1) ข้อมูลต่างกัน 2) เป้าหมายต่างกัน 3) ค่านิยมต่างกัน 4) ความเชื่อต่างกัน 5) ความเห็น ความรู้ ความชำนาญต่างกัน 6) โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบราชการ 7) มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์กร 8) การติดต่อประสานงานจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และ 9) พฤติกรรมของบุคคลอื่นเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์ในองค์กรเดียวกัน³² นัคสันและฟลีเนอร์ (Knudson and Fleenor) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรมี 2 ประการคือ 1) ความขัดแย้งแบบระบบราชการเกิดจากความต้องการเป็นอิสระของแต่ละคนหรือหน่วยงานย่อย 2) ความขัดแย้งในระบบเกิดจากความแตกต่างในวัตถุประสงค์ย่อย³³ ไมล์ (Miles) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรมี 6 คือ 1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน 2) ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ 3) ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย 4) อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร 5) การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน และ 6) ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงาน

ประชุม รอดประเสริฐ ได้กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งว่ามีเจ็ดประการ ดังต่อไปนี้คือ

1. ความจำกัดของสิ่งตอบแทน (Limited reward) เนื่องจากความต้องการของบุคคลมีมากและหลายรูปแบบทั้งที่เป็นวัตถุสิ่งของ และที่เป็นขวัญและกำลังใจ แต่ทุกองค์กรหรือหน่วยงานมักจะมีผลประโยชน์ หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลพึงได้รับในจำนวนจำกัด ฉะนั้นบุคคลทั้งหลายในหน่วยงานจึงต้องแข่งขันกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์เหล่านั้น ก่อปรกับการแบ่งปันผล

³⁰ Kenneth S. Howard, "Administrative Responsibility," in Toward The New Public Administration, ed. F. Marini (Pensilvania : Chandler, 1971), 285-301.

³¹ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 650.

³² Warren H. Schmidt, "Conflict : A Power Process for (Good or Bad) Change," 7.

³³ Harry R. Knudson and Patric C. Fleenor, Organization Behavior (Massachusetts : Winthrop Publishers Inc., 1978), 376.

ประโยชน์อาจขาดความเป็นธรรม หรือไม่สามารถแบ่งปันกันได้อย่างมีความยุติธรรมและทั่วถึงการ แข่งขันกันเพื่อผลประโยชน์ สิ่งตอบแทน และการได้รับผลประโยชน์ สิ่งตอบแทนอย่างไม่เป็นธรรม จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างองค์การเสมอ เช่น การให้ความดีความชอบเป็นพิเศษแก่ข้าราชการในระบบราชการของไทย ซึ่งจะมีผู้ได้รับเพียงประมาณร้อยละ 15 ของข้าราชการทั้งหมด เพราะความจำกัดของงบประมาณแผ่นดิน ดังนั้นจึงเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ให้ การพิจารณา ผู้ได้รับ และผู้ไม่ได้รับทุกปี เป็นต้น

2. ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (Unclear role definition) ทุกคนต้องมีบทบาทหน้าที่ในหน่วยงานซึ่งแต่ละคนจะต้องทราบว่าตนจะต้องทำอะไรบ้างตามบทบาทหน้าที่นั้น และบทบาทหน้าที่ของบุคคลแต่ละคนจะต้องมีการประสานสัมพันธ์กัน หากบุคคลหนึ่งบุคคลใดไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และไม่สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อภารกิจของหน่วยงานโดยรวม อย่างไรก็ตาม ในการอยู่ร่วมกันหรือปฏิบัติงานร่วมกันนั้น หากบุคคลจะยึดแต่เฉพาะบทบาทหน้าที่ของตนเองเท่านั้น จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน เพราะบางบทบาทหน้าที่ที่ไม่สามารถปฏิบัติให้เบ็ดเสร็จในตัวของมันได้

3. ความเป็นอาณาจักร (Territoriality) การครอบครองอาณาเขตหรือพื้นที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เพราะการมีพื้นที่ไว้ครอบครองเป็นความต้องการของมนุษย์ และเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความเป็นผู้มีวุฒิภาวะ (maturity) แต่ในทำนองเดียวกันก็อาจสร้างความขัดแย้งให้กับมนุษย์เช่นเดียวกัน หากต่างฝ่ายต่างถือสิทธิโดยไม่ยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน เช่น การแย่งสิทธิความเป็นเจ้าของห้องเรียน เป็นต้น ความเป็นอาณาจักรในเชิงการบริหารก็มีเช่นเดียวกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “พวกเขา พวกเรา” หรือการมีลัทธิสถาบันนิยมในหน่วยงาน เป็นต้น หากทั้งพวกเขาและพวกเรามีอาณาเขตที่ชัดเจน และต่างก็รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และกระทำทุกอย่างเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ความขัดแย้งย่อมไม่เกิดขึ้น แต่หากทั้งพวกเขาและพวกเราต่างกระทำทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์เฉพาะพวกตนเองแล้ว ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน

4. ความยึดมั่นถือมั่น (Ethnocentrism) คำว่า “ethos” หมายถึง วิถีชีวิต หรือโลกทัศน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และคำว่า “centrism” หมายถึง การยึดถือความเป็นศูนย์กลาง ฉะนั้นคำว่า ethnocentrism จึงหมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง โดยเชื่อว่าวิธีการของตนเป็นวิธีการที่ถูกต้องและดีที่สุด ซึ่งอาจหมายถึงบุคคลที่มีความยึดมั่นถือมั่นในตนเองนั่นเอง ความยึดมั่นถือมั่นของบุคคลมิใช่เป็นสิ่งเสียหาย แต่ถ้าบุคคลยึดมั่นถือมั่นตนเองมากเกินไป จนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือเหตุผลของบุคคลอื่นบ้าง ย่อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิด

ความสุขในการทำงานร่วมกัน และการยึดถือวิธีการใดวิธีการหนึ่งแต่เพียงวิธีการเดียวอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานได้ง่าย

5. ความกลัว (Fear) เป็นความรู้สึกโดยธรรมชาติของมนุษย์ ความกลัวจะทำให้มนุษย์มีความรู้สึกท้อถอยและหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่ความกลัวก็ได้ทำให้มนุษย์ประพฤติปฏิบัติดังกล่าวเสมอไป เพราะเมื่อใดที่มนุษย์มีความกลัวอยู่ในระดับสูงสุด มนุษย์จะตอบโต้ด้วยการต่อสู้กลับซึ่งเป็นสัญชาตญาณของความอยู่รอดโดยธรรมชาติ ฉะนั้นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความกลัวจึงมักเกิดขึ้นเมื่อคนเรารู้สึกถึงความตึงเครียดสูงสุด และไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เป็นต้นเหตุของความกลัวนั้นได้ คนเราก็คงจะเกิดการต่อสู้แบบที่เรียกว่า “สู้แบบหมาจนตรอก”

6. ความอึดอัดสิ้นหวัง (Frustration) หมายถึง ความรู้สึกท้อแท้ที่จะเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น กล่าวคือ การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดพยายามที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่มีอุปสรรคปัญหาเกิดขึ้น ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ บุคคลผู้นั้นก็จะมีอาการท้อแท้ เหนื่อยหน่าย หรือมีความโกรธต่ออุปสรรคปัญหานั้น จากความรู้สึกดังกล่าวจึงถือว่าอุปสรรคปัญหา คือ ความขัดแย้ง

7. ความชำนาญเฉพาะของแผนงาน (Specialization) และการต้องพึ่งพาอาศัยกัน (interdependence) ความสลับซับซ้อนขององค์การหรือหน่วยงานสมัยใหม่ ทำให้การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะของหลายแผนงาน แล้วรวมผลงานของแต่ละแผนงานเข้าด้วยกันเป็นความสำเร็จขั้นหนึ่งของหน่วยงาน โดยคาดหวังว่าแต่ละแผนงานนั้นจะต้องมีการประสานสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยกันด้วยดี และมีความเชื่อถือต่อกัน แต่ด้วยความชำนาญเฉพาะของแต่ละแผนกและความที่ไม่สามารถเชื่อถือและต้องพึ่งพาอาศัยกันได้ทุกกรณีดังกล่าว จึงมักก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างแผนงานหรือบุคคลในแผนงานเสมอ กล่าวคือ ความขัดแย้งระหว่างแผนงานที่เกิดขึ้นได้เพราะความคิดเห็นไม่ตรงกัน วิธีปฏิบัติงานต่างกัน ความไม่เชื่อถือต่อกัน หรือต่างแผนกต่างคิดว่าตนเองมีศักดิ์ศรี หรือมีความสำคัญมากกว่า เป็นต้น³⁴

ผลจากความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลายในการทำงานร่วมกันในองค์การ จากการศึกษาของ โคเซอร์ (Coser) พบว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดีคือ 1) ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม 2) ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะ

³⁴ ประชุม รอดประเสริฐ, “ความขัดแย้งปรากฏการณ์ธรรมชาติของหน่วยงานที่ต้องได้รับการแก้ไข,” มิตรครู 31 (กันยายน 2532): 12-16.

มั่นคง 3) กระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับเวลา 4) มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน 5) ก่อให้เกิดการรักษาคุณลัทธิอำนาจ 6) ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น³⁵ ค็อยซ์ (Deutsch) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ดังนี้ 1) ป้องกันการเฉื่อยชา หรือหยุดอยู่กับที่ 2) กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น 3) เป็นสื่อให้มีการตีแผ่ปัญหาเพื่อการแก้ไข 4) ทำให้บุคคล สังคม เกิดการเปลี่ยนแปลง 5) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินตนเอง 6) ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น และ 7) ความขัดแย้งภายนอกทำให้กลุ่มกลมเกลียวกัน³⁶ จุงและแมกกินสัน (Chung and Magginson) ได้เสนอผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การ ดังนี้ 1) ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น 2) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์การ 3) เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม 4) ทำให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่ 5) ทำให้ความสัมพันธ์ของกลุ่มดีขึ้น³⁷ สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและองค์การโดยสรุป ดังนี้คือ 1) ทำให้ความต้องการทางจิตของบุคคลได้รับการตอบสนอง ลดความตึงเครียดเมื่อมีการโต้แย้งกันบ้าง 2) ทำให้บุคคลรู้จักระงับตนเองในการพูดและการกระทำ 3) ทำให้บุคคลเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น 4) ทำให้มีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่ทำงานให้ได้ดี เพราะเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง 5) ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไข 6) ความขัดแย้งทำให้มีการอภิปรายต่อการตัดสินใจ 7) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ๆ 8) ทำให้คนเกิดความสนใจอยากรู้อยากเห็นอันนำมาซึ่งความสามัคคี หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงแล้ว³⁸ อรุณ รักธรรม ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ 6 ประการคือ 1) ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ 2) ช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพของบุคคลในองค์การ 3) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้เด่นชัด 4) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่ม 5) ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุดและช่วย

³⁵ Lewis A. Coser, The Function of Social Conflict (New York : The Free Press, 1965), 33-110.

³⁶ Morton Deutsch, The Resolution Conflict (New Haven : Yale University Press, 1973), 9.

³⁷ Kae H. Chung and Leon C. Magginson, Organizational Behavior Developing Managerial Skills (New York : Harper and Row Publishing, Inc., 1981), 263.

³⁸ Alexander Hamilton Institute, Conflict Management : Vital Skill for Successful Executive, 7.

ให้ทำงานด้วยความระมัดระวังมากขึ้น และ 6) สร้างและรักษาคุลย์อำนาจ³⁹ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ว่า 1) ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่ 2) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารสามารถนำความแตกต่างของบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ 4) กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ 5) ทำให้กลุ่มเกิดความกลมเกลียว รวมพลังกัน และ 6) ทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้การทำงานมีระบบและประสิทธิภาพ⁴⁰

พนัส พันทินันท์ ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ว่า 1) การเกิดความขัดแย้งแสดงถึงการมีเสรีในความคิด อันเป็นลักษณะของบุคคลในระบอบประชาธิปไตยซึ่งจะไม่ถูกรอบงำความคิดด้วยอำนาจภายนอก 2) ความแตกต่างในทางความคิดก่อให้เกิดแนวความคิดและวิธีการในการแก้ปัญหาได้หลายรูปแบบ ข้อควรระวังคือจุดหมายของการทำงานกับวิธีการอาจจะไม่สอดคล้องกันอันอาจก่อให้เกิดผลเสียได้ 3) ก่อให้เกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทั้งสองฝ่ายหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาคัดแย้งนั้นๆ 4) เพื่อที่จะอธิบายให้คนอื่นเห็น คล้อยตามแนวความคิดของเรา จึงทำให้เราต้องพยายามสร้างความแจ่มชัดแก่ความคิดที่เสนอไป อันเป็นการทำให้ผู้เสนอแนวคิดเกิดความเข้าใจซึ่งในเรื่องนั้นมากขึ้นหรือรอบคอบยิ่งขึ้น 5) ก่อให้เกิดความเคยชินที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับฟังซึ่งกันและกัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการช่วยสร้างความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และ 6) ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสใช้ความคิด อันเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเจริญในการทำงานมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการพัฒนาบุคลากร⁴¹

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ก็ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ดังนี้คือ 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เห็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป 2) ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ถูกจุดและชัดเจน 3) เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่า ดี เลว เหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ 4) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ 5) เป็นการตรวจสอบความสามารถ

³⁹ อรุณ รักธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), 195.

⁴⁰ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความคิดสร้างสรรค์, 22.

⁴¹ พนัส พันทินันท์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524), 169.

ของตนอยู่เสมอ และ 6) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร⁴²

ในขณะเดียวกันความขัดแย้งก็มีผลเสียในด้านทำลายหรือก่อให้เกิดผลเสีย กอร์ทเนอร์ (Gortner) ได้กล่าวถึงผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ดังนี้ 1) ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูงเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจที่เกิดความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงานทำให้ต้องเพิ่มค่าตอบแทน เพื่อกระตุ้นการทำงาน นอกจากนั้นความขัดแย้งยังทำให้การติดต่อสื่อสาร ขาดประสิทธิภาพและส่งผลถึงผลผลิตขององค์กร 2) สร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิก พยายามหาวิธีเอาชนะ ฝ่ายตรงข้ามโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ 3) เกิดผลกระทบต่อผลผลิตและเสียภาพ ทำให้การติดต่อสื่อสารมีอุปสรรค มีการออกกฎระเบียบมากขึ้น สมาชิกไม่สนใจการศึกษาค้นคว้าทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงได้มาก⁴³ แทนเนบอม (Tannenbaum) และเชลดอน (Scheldon) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้ 1) บางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน 2) ความเป็นมิตรลดน้อยลง 3) ขาดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจมีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผล และ 4) มีการต่อต้านซึ่งขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ⁴⁴ ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึงโทษของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้ 1) ทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคนออกจากองค์กร 2) ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปกว่าเดิม 3) บรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป 4) ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้ง และ 5) เกิดการบิดเบือนการรับรู้⁴⁵ ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ 13 ประการ คือ 1) ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้งแง่และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน 2) ขาดความร่วมมือในการทำงาน 3) ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานตามที่ถูกสั่งเท่านั้น 4) การสื่อสารถูกบิดเบือน 5) ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย 6) ลดประสิทธิภาพในการทำงาน 7) ทำลายความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม 8) เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ขาดข้อมูลในการตัดสินใจทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

⁴² ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหมิตรอพเชต, 2532), 72.

⁴³ Harold F. Gortner, Administration in the Public Sector, 205-207.

⁴⁴ Tannenbaum and Scheldon, "Value, Man and Organization," in Behavioral Science and the Manager's Role, ed. W.B. Eddg (Washington D.C.:NTD, 1969), 3-24.

⁴⁵ อรุณ รักธรรม, การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระบบราชการ (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526), 34.

9) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 10) ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ หรือแม้แต่ชีวิต 11) ถ้าแก้ปัญหาไม่อาจเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น อีก 12) คนไม่พอใจที่จะทำงานเกิดการ “เหนื่อยงาน” และ 13) ทำให้สูญเสียกำลังคนที่หนีออกไป จากองค์การ⁴⁶

ส่วนพนัส พันนาคินทร์ กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งมีผลเสียหลาย ประการคือ 1) ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เสียเวลา เสียแรงงาน เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ขาดน้ำมันหล่อลื่น หรือมีสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเข้าไปขัดขวาง 2) ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบเกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะระหว่างระดับเดียวกันหรือต่างระดับความรู้สึกเช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน 3) ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี อาจจะมีการแยกเป็นพวกเป็นหมู่ตามความคิดเห็นที่มีอยู่เหมือนกัน หาเหตุจับผิด ต่อด้านการทำงานของหน่วยงาน หาเรื่องใส่ร้ายกัน บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง ปราศจากความสุข งานขององค์การนั้นก็เสีย หรือไม่ดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น 4) ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองพ่ายแพ้ ทำให้เสียขวัญ เสียกำลังใจในการทำงาน เสื่อมความเชื่อมั่นในตนเอง หรือร้ายแรงกว่านั้นอาจทำให้เสียสุขภาพทางจิตได้ง่าย⁴⁷

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่า ได้แก่ 1) คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการขาดกำลังใจ หน่วยงานอ่อนแอ องค์การอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตไม่ได้รับการยอมรับ 2) สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง 3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้ 4) มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจหมดไป⁴⁸

กระบวนการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

⁴⁶ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์, 20-21.

⁴⁷ พนัส พันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, 168.

⁴⁸ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, 72.

การแก้ปัญหความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับ การวินิจฉัย (diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งโดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะ ทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ⁴⁹

การแก้ปัญหความขัดแย้ง (conflict resolution) หมายถึง การลดหรือการขจัดความขัดแย้ง แต่การแก้ปัญหความขัดแย้ง (management of conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่ยากจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหความขัดแย้งจาก 3 ประการ ดังนี้คือ 1) กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ 2) ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์การ และ 3) การแก้ปัญหความขัดแย้ง

กระบวนการแก้ปัญหความขัดแย้ง (conflict management process) แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง 2) การนิยามปัญหความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม 3) การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร และ 4) ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

ทักษะ ในการแก้ปัญหความขัดแย้ง

การแก้ปัญหความขัดแย้งมิใช่ของง่ายหรือของน่าสนุก แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ท้าทายที่ควรกระทำ เพราะหากเราทำสำเร็จ ก็จะทำให้ความสงบสุขมาสู่หน่วยงานและจะนำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพของ

⁴⁹ พรนพ พุกกะพันธุ์, การแก้ปัญหความขัดแย้ง (Conflict Management) (กรุงเทพฯ : ว. เพ็ชรสกุล, 2542), 249-255.

หน่วยงานด้วยวิธีการที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จก็คือการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง⁵⁰ ซึ่งประกอบด้วย

1. การฟัง การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในการฟังนั้นเราจำเป็นต้องแยกให้ออกระหว่างสิ่งที่เขาพูดกับสิ่งที่เขาไม่ได้พูด การสังเกตการสื่อสารทั้งเป็นคำพูดและไม่เป็นคำพูดจะทำให้เราเข้าใจความหมายของข้อมูลดีขึ้น ในขณะเดียวกันเราจะต้องสนใจและสังเกตอารมณ์และเนื้อหาสาระของสิ่งที่พูดด้วย อารมณ์ที่เขาแสดงออกมาอาจช่วยให้เราเข้าใจความหมายของสิ่งที่เขาพูดดีขึ้นก็ได้

การพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการฟังเพื่อการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อาจทำได้ดังนี้ คือ

1.1) มีความอดทนในการฟัง ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีความอดทนในการในการฟังเป็นอย่างสูง และจำเป็นจะต้องใช้เวลาเพื่อการรับฟังด้วย ผู้บริหารจะอ้างว่าไม่มีเวลารับฟังอะไรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องมีความอดทนในการฟัง ฟังด้วยความสนใจในสิ่งที่เขาพูด และสังเกตอารมณ์ที่แสดงออกขณะที่เขากำลังพูด

1.2) รู้จักใช้คำถาม ในการฟังนั้นอาจจำเป็นต้องถามคำถามด้วย คนจะฟังได้ดีเพียงใดสามารถดูได้จากการถามคำถาม การถามคำถามก็เพื่อให้เขาได้อธิบายต่อไปอีก เพื่อให้ทำความเข้าใจในบางประเด็น หรือเพื่อแก้ไขข้อสงสัยในสิ่งที่เราสงสัย และ

1.3) ความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา ในการเป็นผู้ฟังเพื่อการสื่อสารที่ถูกต้องนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา เช่น เมื่อเขาพูดจบลงแล้ว เราก็พูดว่า “ในเรื่องที่พูดมานี้หมายความว่า...อย่างนี้ใช่ไหม” นั่นคือการเปลี่ยนสิ่งที่เขาพูดเป็นคำพูดของเรา เพื่อที่จะให้เขาใจตรงกันในเรื่องที่กำลังพูดกันอยู่ มิฉะนั้นแล้วเราอาจเข้าใจผิดในสิ่งที่เขาพูด นอกไปจากนี้แล้วในการขัดแย้งนั้นบางคนอาจพูดอย่างหนึ่งเพื่อให้เข้าใจอีกอย่างหนึ่งก็ได้การพูดสิ่งที่เขาพูดด้วยคำพูดของเราจะช่วยแก้ไขปัญหานี้ และทำให้มีความเข้าใจตรงกัน⁵¹

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (positive feedback) จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้ง และช่วยสร้างพฤติกรรมที่ร่วมมือกันในการเจรจาต่อรอง คนส่วนใหญ่ต้องการจะได้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก แต่ในบางครั้งก็เป็นการยากที่จะให้หรือที่จะรับข้อมูลย้อนกลับในทางบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ให้ข้อมูล

⁵⁰ Francis M. Trusty, “Managing The Tensions that Go With the Planning Process,” in Strategic Planning and Leadership in Continuing Education, 14.

⁵¹ J. Folberg and A. Taylor, Mediation : A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation (San Francisco : Jossey-Bass, 1984), 52.

ย้อนกลับในทางบวกหาความเชื่อถือในฝ่ายผู้รับ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพเมื่อให้เฉพาะเจาะจง ในเวลาที่เหมาะสมและด้วยความรู้สึของการยอมรับและยกย่อง ตัวอย่างเช่น การที่ได้ฟังว่า “แผนงานของคุณไม่ค่อยน่าสนใจเท่าไรนัก น่าจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าการที่ได้ฟังว่า “คุณมีความสนใจในเรื่องนี้และเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มานานขอให้พยายามทำต่อไป”

ในบางครั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ (negative feedback) ก็มีความจำเป็น เพราะจะช่วยในการแก้ไขพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ถ้าหากผู้รับไม่เปลี่ยนพฤติกรรม ข้อมูลย้อนกลับก็ไม่มี ความหมาย ปัญหาที่ต้องพิจารณาในการเปลี่ยนพฤติกรรมก็คือ ใครรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับมีอำนาจมากน้อยเพียงใด และเป็นที่ยอมรับหรือไม่ และการเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมีความเป็นไปได้หรือไม่ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบเป็นผลให้ผู้รับข้อมูลต้องตัดสินใจ ถ้าผู้รับยอมรับข้อมูลย้อนกลับก็หมายความว่าเขาคงเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งคนส่วนใหญ่อาจยอมรับได้ไม่มากนัก ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบจะบังเกิดผลก็ต่อเมื่อผู้รับยอมรับข้อมูลนั้น และยอมรับในตัวผู้ให้ข้อมูลด้วย หากผู้รับไม่ยอมรับข้อมูล ก็จะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับเสื่อมทรามลง

ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ ควรจะมีลักษณะดังนี้ 2.1) มีลักษณะในเชิงบรรยายมากกว่าในเชิงประเมิน ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบรรยายผู้รับย่อมมีเสรีภาพที่จะรับหรือไม่รับก็ได้ แต่ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงประเมิน ผู้รับจะแสดงอาการป้องกันตนเองออกมาทันที 2.2) ควรจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าที่จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป 2.3) ควรพิจารณาถึงความต้องการของทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ ถ้าข้อมูลย้อนกลับเป็นเพียงสิ่งสนองความต้องการของผู้ให้ก็ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์ถ้าหากเป็นความต้องการของผู้รับ 2.4) ควรจะมุ่งที่พฤติกรรมซึ่งผู้รับสามารถแก้ไขได้ ถ้าข้อมูลย้อนกลับมุ่งตำหนิสิ่งที่ผู้รับไม่สามารถควบคุมได้ ผู้รับก็จะมีแต่ความคับข้องใจ 2.5) ควรจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์ถ้าให้โดยเร็วที่สุดภายหลังการแสดงพฤติกรรมนั้นสิ้นสุดลง และ 2.6) ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการสื่อความหมาย วิธีที่สามารถทำได้ก็คือให้ผู้ฟังแปลคำพูดของผู้พูดเป็นภาษาของผู้ฟัง เพื่อจะดูว่ามีสาระเช่นเดียวกันกับที่ผู้พูดต้องการจะพูดหรือไม่⁵²

3. ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีทักษะอีกอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง ความสามารถนี้จะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่ง และสามารถมองเห็นความขัดแย้งเป็นตัว

⁵² Ibid.

เป็นต้นขึ้นมา เช่น มองเห็นความต้องการของคน ความคาดหวังขององค์กร อารมณ์ของกลุ่ม สิ่งที่จะต้องตกลงกัน สิ่งที่สามารถประนีประนอมกันได้ เป็นต้น การเข้าใจความขัดแย้งจะทำให้ทราบว่าต้องจัดการกับทรัพยากรอะไร จะใช้ยุทธศาสตร์อะไร ตลอดจนจะใช้เวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างไร แม้ว่าจะเป็นการยากที่จะทำนายผลของความขัดแย้งได้ทุกด้าน แต่การใช้ปัญญาและทักษะในการแก้ปัญหความขัดแย้งก็อาจทำให้เกิดความพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้งได้⁵³

4. ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่นเป็นทักษะจำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ การเผชิญหน้าในที่นี้มิได้หมายความว่าต้องก้าวร้าว ใช้อำนาจถากถางแตกกันหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหา และทราบสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การเผชิญหน้าตั้งอยู่บนฐานคติว่าการทำประเด็นขัดแย้งให้กระจ่างเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหความขัดแย้ง

การเผชิญหน้ากับคนอื่นมิใช่สิ่งที่ทำได้ง่ายนักโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับคนที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และจะเป็นสิ่งที่ยากขึ้นไปอีกถ้ากลุ่มมีอำนาจที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมเดิมที่ชอบก้าวร้าวและเอาเปรียบคนอื่น มีบุคลิกที่ไม่พึงปรารถนา เป้าหมายของการเผชิญหน้าเพื่อต้องการหาข้อเท็จจริงมิใช่ให้มาแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ การเผชิญหน้าจะช่วยทำให้เห็นความแตกต่างของกลุ่มและตกลงวิธีการที่ทุกฝ่ายพอใจ ความสามารถที่จะเป็นจะต้องใช้ในการเผชิญหน้าคือการควบคุมตนเองให้ได้ไม่หวาดกลัว มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการตั้งประเด็นปัญหาให้กระจ่าง สามารถในการสรุปประเด็นและทำให้คำถามทั้งหลายกระจ่างขึ้น สามารถในการตัดประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปไม่ว่าการเผชิญหน้าจะกระทำในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มก็ตาม ถ้าหากแต่ละฝ่ายแสดงอาการโกรธ แสดงอาการมุ่งร้ายต่อกันก็ควรจะหาทางเลี่ยงเสียก่อน ในการเผชิญบุคคลมาพบกันในขณะที่เผชิญหน้านั้นจำเป็นต้องแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการพบกันและระยะเวลาที่จะพบกัน ถ้าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นมานานแล้วและมีความขัดแย้งที่เข้มข้นหรือตึงเครียด ลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องวางแผนเพื่อการพบกันหลายๆ ครั้ง เพื่อที่จะให้โอกาสแต่ละฝ่ายได้วิเคราะห์ประเด็นปัญหาและจุดยืนของตนเองให้รัดกุมเสียใหม่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องช่วยให้แต่ละฝ่ายกระจ่างในข้อสงสัยหรือการเข้าใจผิดต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หากสามารถสร้างบรรยากาศเช่นนี้ได้ การแก้ปัญหความขัดแย้งก็จะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเป็นบุคคลที่

⁵³ Ibid.

สามที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งโดยเชิญทั้งสองฝ่ายมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้า ประสพการณ์แรก ๆ ในเรื่องนี้อาจไม่มีความสุขนักสำหรับผู้บริหาร แต่ก็เป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงได้

5. การมีความยืดหยุ่น ทักษะที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือการมีความยืดหยุ่น ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นถึมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ผู้ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ประเด็นขัดแย้ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหา มากกว่าที่จะแสดงความต้องการแพ้ชนะ ความยืดหยุ่นยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย

6. การเป็นแหล่งวิชาการ เนื่องจากไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารคือการเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่เพื่อบังคับให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยอมแพ้ชนะ ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่าย แล้วพิจารณาจากข้อโต้แย้งนั้นว่าแต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด การยอมรับข้อโต้แย้งมิได้หมายความว่าเราเห็นด้วยกับเขา แต่หมายความว่าเราพยายามเข้าใจความขัดแย้งจากจุดยืนหรือจากความเห็นของเขา ดังนั้นการเป็นแหล่งวิชาการจึงเป็นทักษะอย่างหนึ่งในการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง

ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ฟิลเลย์ (Filley) ได้เสนอยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งว่ามีอยู่สามแบบ ดังนี้คือ 1) แบบแพ้-ชนะ (win-lose strategy) 2) แบบแพ้-แพ้ (lose-lose strategy) หรือแบบประนีประนอม (compromise) และ 3) แบบชนะ-ชนะ (win-win strategy)⁵⁴

การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้คือ 1) ประสพการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน 2) การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง และ 4) มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟังและการเจรจา เป็นต้น.

⁵⁴ Alan C. Filley, Interpersonal Conflict Resolution (Glenview, Illinois : Scott, Foresman, 1980), 21; Alexander Hamilton Institute, Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive (New York : Modern Business Reports, 1983), 35.

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาคัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมา ยุทธศาสตร์แต่ละแบบมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ ในการแก้ปัญหาคัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ (win-lose strategy)

การแก้ปัญหาคัดแย้งที่พบโดยมากจะเป็นแบบแพ้-ชนะ คนโดยมากมองเห็นการขัดแย้งเป็นการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน ดังนั้น แต่ละฝ่ายจึงทำทุกอย่างและใช้ทุกวิธีเพื่อที่จะให้ฝ่ายตนชนะ แต่ละฝ่ายจะระดมความคิดและวางแผนโดยมุ่งไปที่การเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ละฝ่ายต้องการเอาประโยชน์ให้มากที่สุดหรือได้รับส่วนแบ่งหรือได้รับทรัพยากรให้มากที่สุด แต่ละฝ่ายจะสรุปว่าถ้าฝ่ายเราชนะ ฝ่ายเขาจะต้องแพ้ ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับสิ่งของตามต้องการหรือสามารถบรรลุจุดประสงค์ทุกประการของตน

การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบแพ้-ชนะ ขึ้นอยู่กับการมองว่าอำนาจที่แท้จริงอยู่ที่ใด ดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงพยายามที่จะมีหรือควบคุมสิ่งต่อไปนี้ 1) ข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ 2) เงิน 3) อำนาจ และ 4) สัมพันธภาพที่ดีกับคนสำคัญ ๆ หรือกับคนที่มีอำนาจ

พลังทุกอย่างที่มีของทั้งสองฝ่ายจะถูกใช้เพื่อต่อสู้กับฝ่ายตรงข้ามมากกว่าจะมุ่งไปที่ปัญหาร่วมกัน การจัดตั้งหรือการหาพรรคพวกจะเข้ามาแทนที่การมีเหตุผล การวิพากษ์วิจารณ์ให้ย่อยยับไปและการ กล่าวหาซึ่งกันและกันจะเข้ามาแทนที่ข้อเท็จจริงและการเจรจากันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาและฝ่ายจะพยายามบิดเบือนภาพพจน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง คู่กรณีพยายามที่จะชี้ให้เห็นความแตกต่างมากกว่าพยายามที่จะชี้ให้เห็นความคล้ายกัน พยายามที่จะเน้นให้เห็นความเลวมากกว่าพยายามที่จะชี้ให้เห็นความดี พยายามที่จะจีไปที่ตำแหน่งของแต่ละฝ่าย

เนื่องจากการแก้ปัญหาคัดแย้งแบบแพ้-ชนะ อยู่ที่ฝ่ายชนะได้รับผลประโยชน์เต็มตามที่มุ่งหวัง การตัดสินใจเป็นไปอย่างเด็ดขาด รวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อ เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างแท้จริงหรือเมื่อสถานการณ์ขัดแย้งอยู่ในขั้นวิกฤตหรือไม่มีความปลอดภัยหากไม่ตัดสินใจให้รู้แพ้รู้ชนะไปหรือเหมาะสำหรับกรณีที่มีเวลาสั้นและจำกัด คนที่จะแก้ปัญหาคัดแย้งแบบแพ้-ชนะ จะต้องเป็นผู้ที่คนทั้งหลายยอมรับว่ามีอำนาจอย่างแท้จริง การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบแพ้-ชนะ อาจทำได้และได้ผลในระยะเวลาอันสั้นและฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า หากใช้วิธีแก้ปัญหแบบนี้บ่อย ๆ แล้วในระยะยาวทั้งสองฝ่ายจะขาดทุน ยิ่งไปกว่านั้นวิธีแก้ปัญหแบบนี้มักจะเกิดในบรรยากาศที่ความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกันมีในระดับต่ำ

การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบแพ้-ชนะ มักจะมีปรากฏการณ์ต่างๆ ออกมาให้เห็นดังต่อไปนี้

1. เมื่อความขัดแย้งเริ่มต้นขึ้น แต่ละกลุ่มก็จะตั้งทำเพื่อจะเอาชนะ เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ฝ่ายตรงข้ามจะถูกตราหน้าว่าเป็นศัตรู
 2. การบริหารภายในกลุ่มจะเป็นเผด็จการ ภาวะผู้นำจะตกอยู่กับคนใดคนหนึ่งและคน ๆ นั้นมักจะค่อนข้างก้าวร้าว จะเห็นได้ว่าผู้นำมีอำนาจที่ชัดเจนในการควบคุมคนอื่น ๆ
 3. ภายในกลุ่มจะไม่มีเวลาสำหรับการอภิปรายหรือโต้เถียงกันอีกแล้ว ไม่มีเวลาที่จะหาทางเลือกที่ดีกว่า รับผิดชอบใจโดยมุ่งที่การแพ้-ชนะเป็นประเด็นสำคัญ
 4. เมื่อการต่อสู้เพื่อแพ้-ชนะสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม จะแตกแยกออกเป็นฝ่าย ๆ ภายในกลุ่ม การแตกแยกอาจเห็นไม่ชัดเจนหรือไม่ชัดเจนก็ได้
 5. มีการบิดเบือนเกิดขึ้นทั้งในด้านการตัดสินใจและการรับรู้ การบิดเบือนจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ การแก้ปัญหาของกลุ่มหนึ่งจะถูกมองว่าดีเยี่ยม แต่การแก้ปัญหาของกลุ่มหนึ่งจะถูกมองว่าแย่กว่าตามความเป็นจริงแล้วการแก้ปัญหาของกลุ่มหนึ่งจะดีกว่าก็จริง แต่อีกกลุ่มหนึ่งจะไม่ยอมรับ ความขัดแย้งจะลดภาวะวิกฤติวิสัยแต่จะกลับเพิ่มภาวะจิตวิสัย
 6. การรับรู้ที่บิดเบือนจะเพิ่มขึ้นในแต่ละกลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีเจตคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ความไว้วางใจระหว่างกันจะลดหายไป เมื่อความขัดแย้งมีต่อไปอีก การรับรู้ที่บิดเบือนก็จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ หากจัดให้มีตัวแทนของกลุ่มเพื่อการเจรจากัน จะเห็นว่าตัวแทนของฝ่ายตนดีกว่าตัวแทนของฝ่ายตรงข้ามเป็นอันมาก
 7. การบิดเบือนเกิดขึ้นทั้งในกระบวนการแห่งปัญหาและกระบวนการรับรู้ จะมีความจำที่ลำเอียงเกิดขึ้นเพื่อไปขยายความขัดแย้ง จำได้เฉพาะส่วนที่เลวของฝ่ายตรงข้าม ส่วนที่ดีจะไม่นำมาพูดถึง ละเลยหรือมองข้ามสิ่งที่เห็นพ้องกัน เห็นแต่เพียงว่าฝ่ายตนถูกต้อง
 8. จะทำให้เกิดมีตัวแทนของกลุ่มขึ้นมาเพื่อมุ่งที่จะเอาชนะ จะมีแรงกดดันไม่ให้ผู้แทนของกลุ่มพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในแง่ของวัตถุประสงค์หรือหาทางออกที่ดีกว่า แต่จะกดดันให้ผู้แทนมุ่งเอาชนะอย่างเดียวยังวิธีการต่าง ๆ ที่จะชี้ให้เห็นจุดอ่อนของฝ่ายตรงข้าม ตัวแทนของฝ่ายชนะจะกลายเป็นวีรบุรุษของกลุ่ม⁵⁵
- ดังที่เห็นกันอยู่ทั่วไป การแก้ปัญหาขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ มักจะใช้อำนาจและไม่ใช้วิธีการแบบสร้างสรรค์หรือแบบที่ทุกฝ่ายยอมรับ แม้ว่าการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะจะมีผลคืออยู่บ้างแต่ส่วนใหญ่่มักจะเกิดผลในทางลบ การแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ จะเป็นเสมือนยาพิษที่ไปทำลายสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและทำลายประสิทธิภาพขององค์กร การแก้ปัญหาแบบแพ้ - ชนะ จะ

⁵⁵Rensis Likert and Jane Likert, New Ways of Managing Conflict (New York : McGraw-Hill, 1976), 65-66.

ปรากฏให้เห็นว่ามีฝ่ายหนึ่งชนะและ ฝ่ายหนึ่งแพ้ แต่หากพิจารณาด้วยความรอบคอบแล้วจะเห็นว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็เป็นผู้พ่ายแพ้ด้วยกันทั้งสิ้น การแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะอาจเกิดผลเสียดังนี้คือ

- 1) เบี่ยงเบนการใช้พลังงานและเวลาไปจากตัวปัญหาที่แท้จริง
- 2) ทำให้การตัดสินใจช้าลง
- 3) ทำให้เกิดทางตัน โดยหาทางออกไม่ได้
- 4) คนที่มีส่วนร่วมในความขัดแย้งมักจะเป็นคนก้าวร้าวเป็นส่วนใหญ่
- 5) ไม่ยอมรับฟังความเห็นของฝ่ายตรงข้าม
- 6) สกัดกั้นไม่ให้แสวงหาทางออกหรือทางเลือกที่ดีกว่า
- 7) ไม่มีความเห็นใจที่จะให้แก่ฝ่ายตรงข้าม
- 8) มองเห็นฝ่ายตรงข้ามเฉพาะในแง่ร้าย มองเห็นฝ่ายตนดีไปหมด
- 9) ผู้พ่ายแพ้ย่อมขุนเคือง และมักไม่ยอมรับความพ่ายแพ้
- 10) ผู้พ่ายแพ้ย่อมแสวงหาทางที่จะแก้แค้นหรือเอาชนะให้ได้
- 11) ก่อให้เกิดการให้ร้ายซึ่งกันและกันทั้งโดยคำพูดและการกระทำ
- 12) ก่อให้เกิดการทำงานในเชิงป้องกันตนมากกว่าในเชิงสร้างสรรค์
- 13) เมื่อได้รับชัยชนะใหม่ ๆ ผลงานจะลดลงหรือเลวลง เพราะไม่สนใจที่จะประเมินการทำงานของตน และ
- 14) สมาชิกบางคนของฝ่ายชนะจะพยายามแสวงหาประโยชน์ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มหากไม่สามารถประสานประโยชน์กันได้

ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะมีเทคนิควิธีหลายประการด้วยกัน แต่ที่สำคัญๆ คือ

1. การใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือตามที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร ด้วยการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม บังคับให้สมาชิกปฏิบัติตาม ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างที่ผู้บังคับบัญชาสั่งว่า “ทำตามที่ผมสั่ง เพราะผมเป็นหัวหน้าคุณ” “ฉันเป็นอาจารย์ใหญ่ที่นี่ ทำตามที่ผมสั่ง ไม่ต้องไปฟังเสียงใครอีก” วิธีการเช่นนี้หัวหน้าย่อมเป็นฝ่ายชนะและลูกน้องก็จะตกเป็นฝ่ายแพ้ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มยอมรับในอำนาจนั้น ๆ การยุติความขัดแย้งโดยใช้อำนาจมักจะนำไปสู่การแสดงออกในเชิงทำลายในทางอ้อม ผู้แพ้จะปฏิบัติตามคำสั่งด้วยการฝืนใจทำดังนั้นการปฏิบัติงานย่อมไม่เกิดผลดีเต็มที่

2. การคุกคามขู่เข็ญทั้งทางกายและทางจิตใจ เป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมทำตาม ตัวอย่างที่เห็นบ่อย ๆ ในทุกวันนี้คือการลงเสียงเลือกตั้งหัวหน้าหรือผู้แทนของกลุ่มที่มีสมาชิกไม่มากนัก แม้ว่าการเลือกจะอ้างว่าเป็นวิธีลับ แต่การออกเสียงก็มักจะกระทำโดยให้สมาชิกเขียนชื่อบุคคลที่เหมาะสมแล้วทิ้งในหีบบัตรเลือกตั้ง กรรมการนับคะแนนย่อยจำลายมือของสมาชิกในกลุ่มได้ จึงทราบได้ว่าใครลงเสียงให้ใคร ถ้าหากก่อนการลงเสียงเลือกตั้งมีการคุกคามขู่เข็ญหรือมีการขอร้องไว้ก่อนหน้า ผู้จะไปใช้สิทธิย่อมลำบากใจ จะไม่ใช้สิทธิก็เกิดความกลัว จะใช้สิทธิตามความคิดเห็นของตนก็ไม่กล้า ด้วยเหตุนี้ผลที่ออกมาแม้จะเป็นเสียงข้างมาก แต่ก็เชื่อถือไม่ได้

3. การใช้เสียงข้างมาก (majority rule) เป็นการให้การโหวตเพื่อการตัดสินใจ แม้จะปรากฏแนวโน้มว่าเสียงข้างมากมักจะถูกต้อง แต่เมื่อมีเสียงข้างมาก ก็ย่อมจะต้องมีเสียงข้างน้อยเกิดขึ้น พวกเสียงข้างน้อยคือพวกพ่ายแพ้ การโหวตของคนนั้นในบางครั้งไม่ได้โหวตด้วยเหตุผล แต่จะโหวตตามฝ่ายที่ตนคาดว่าจะชนะต่างหาก หากพวกเสียงข้างน้อยโหวตเพื่อยุติเรื่อย ๆ จะทำให้เกิดความคิดว่าความพ่ายแพ้เป็นการพ่ายแพ้ส่วนบุคคลไม่ใช่พ่ายแพ้โดยเหตุผลหรือหลักการ การใช้เสียงข้างมากจะได้ผลถ้าหากจะใช้กันบ่อย ๆ ครั้ง มิใช่ใช้เป็นประจำ และสมาชิกยอมรับว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม

4. การใช้เสียงข้างน้อย (minority rule) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ อีกวิธีหนึ่งซึ่งโดยมากจะใช้อำนาจจากการเป็นประธานของที่ประชุม เช่น ประธานพูดว่า “ในสัปดาห์หน้าดูเหมือนไม่มีอะไรเร่งด่วน ดังนั้นไม่ต้องประชุมก็แล้วกัน” ถ้าสมาชิกในที่ประชุมเจียบ ประธานก็จะเอาความเจียบสนับสนุนแนวคิดของตน คือ ดีความหมายของความเจียบว่าเห็นด้วย การใช้เสียงข้างน้อยตัดสินที่มักจะพบอีกวิธีหนึ่งคือการให้มีผู้สนับสนุนเพียงเล็กน้อยแล้วสรุปว่าเป็นความเห็นของที่ประชุม เช่น ในที่ประชุมมีสมาชิก 10 คน มีผู้ออกความเห็นสนับสนุนประเด็นเพียง 2 หรือ 3 คน ประธานก็จะสรุปว่าทุกคนที่อภิปรายเห็นด้วยกันทั้งนั้น ที่ประชุมทั้งหมดก็เห็นพ้องด้วย จึงกลายเป็นมติของที่ประชุมไป⁵⁶

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้หรือแบบประนีประนอม (lose-lose strategy or compromise)

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พบบ่อยอีกวิธีหนึ่งคือแบบประนีประนอมหรือแบบแพ้-แพ้ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากความคิดที่ว่าสถานการณ์ขัดแย้งเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด แต่ละฝ่ายจะพอใจถ้าหากได้รับการแบ่งทรัพยากรที่เป็นธรรม แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์เดิมหรือได้รับแต่เพียงบางส่วนที่ต้องการก็ตาม การแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นจะต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน การแก้ปัญหาแบบนี้ตั้งอยู่บนรากฐานคติที่ว่า “ได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย” หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดีกว่ามาเผชิญหน้ากัน ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ทำให้แต่ละฝ่ายได้บางส่วนเท่านั้น ไม่ได้เต็มตามความต้องการ ด้วยเหตุนี้การประนีประนอมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้แพ้ทั้งคู่หรือแบบแพ้-แพ้

⁵⁶ Alan C. Filley, *Interpersonal Conflict Resolution*, 22-23.

การแก้ปัญหาคำขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ นี้ แต่ละฝ่ายจะพยายามหาข้อมูลเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตนมากกว่าที่จะช่วยแก้ปัญหา เอาข้อมูลมาปิดบังหรือให้ร้ายฝ่ายตรงข้าม พลังต่างๆ ถูกใช้ไปเพื่อการต่อสู้กันมากกว่าที่จะช่วยแก้ปัญหา จุดเน้นของการประนีประนอมอยู่ที่แต่ละฝ่ายคิดว่าฝ่ายตนต้องเสียสละอะไรบ้าง แต่ละฝ่ายจะเลี่ยงการกล่าวถึงประเด็นที่ฝ่ายตนได้ประโยชน์ การแก้ปัญหาแบบนี้มักจะลงเอยที่แต่ละฝ่ายจะได้ส่วนแบ่งน้อยกว่าที่ตนควรจะได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับ การเจรจาเพื่อร่วมมือกันอย่างแท้จริง

ในทางแก้ปัญหาคำขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ จะต้องมียุทธวิธีฝ่ายหนึ่งเสนอเงื่อนไขเพื่อการต่อรองทั้งสองฝ่ายเจรจาต่อรองกันก็ด้วยตระหนักว่าเราจะได้ส่วนแบ่งหรือได้รับอะไรบางอย่างซึ่งอาจน้อยกว่าที่เราคาดหวัง แต่ก็ยังดีกว่าการที่จะเสี่ยงกับการไม่ได้รับอะไรเลย

การเจรจาต่อรองของกลุ่มมักจะกระทำผ่านหัวหน้าหรือผู้แทน ตัวแทนที่ทำการเจรจาจะมีความกังวลอย่างมากในการรักษาหน้าของตน จึงก่อให้เกิดการกล่าวหาอีกฝ่ายหนึ่ง การเจรจาจะทำให้ทั้งสองฝ่ายต้องหันหน้าเข้าหากัน แต่ก็อาจทำให้เกิดความแตกแยกมากขึ้น ถ้าหากแต่ละฝ่ายเห็นว่าตนได้น้อยเกินไปไม่คุ้มค่ากับการเจรจา หรือได้รับโดยเห็นว่าเป็นธรรม

การแก้ปัญหาคำขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ โดยอาศัยการเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือนั้น อาจทำให้ความขัดแย้งลดลงได้บ้าง แต่ไม่ใช่การแก้ปัญหาคำขัดแย้งที่แท้จริง ความขัดแย้งอาจหยุดชะงักลงชั่วคราว แต่ก็อาจต้องนำไปสู่การเจรจกันใหม่อีก เมื่อมีเงื่อนไขเพิ่มเติมเกิดขึ้นแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม ประโยชน์สำคัญยิ่งของการเจรจาต่อรองในการแก้ปัญหาคำขัดแย้งก็คือ ทำให้แต่ละฝ่ายทราบถึงความคิดความคาดหวัง และลำดับความสำคัญของอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งจะช่วยให้เกิดผลดีในการเจรจกันใหม่

ในการแก้ปัญหาคำขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ มีเทคนิควิธีหลายประการด้วยกัน แต่ที่สำคัญๆ มีดังนี้

1. การประนีประนอม ผู้บริหารจะยุติความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้มาพบกันครั้งทางแต่ละฝ่ายจะต้องเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้าง การประนีประนอมจะได้ผลหากทั้งสองฝ่ายรับรู้แต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน ถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่งการประนีประนอมจะไม่ได้ผล

2. การประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการที่กลุ่มหนึ่งหรือฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่งโดยหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะยอมแพ้ให้อีกเรื่องหนึ่ง ในกรณีเช่นนี้ แต่ละฝ่ายจะแพ้เรื่องหนึ่งและจะชนะเรื่องหนึ่ง ไม่มีทางที่จะชนะทั้งสองเรื่อง อีกรูปแบบหนึ่งของการแก้ปัญหาคำขัดแย้งด้วยวิธีหนึ่งคือ การขอร้องให้คนทำงานในสิ่งที่เขาไม่เห็นด้วย โดยการให้สินบนค่าตอบแทน หรือบำเหน็จพิเศษ หรือเป็นการให้

ของให้ตำแหน่งเพื่ออุดปากไม่ให้โวย การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้แม้จะมีผลงานเกิดขึ้นบ้าง แต่ทั้งสองฝ่ายก็สูญเสียทั้งคู่ และมีผลเสียต่อหน่วยงาน

3. การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามซึ่งเป็นกลาง การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบนี้อาจเห็นได้จากการที่หัวหน้าในระดับต้นตกลงกันไม่ได้ ในประเด็นที่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกันจึงเสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปพิจารณาให้ หรือในกรณีที่เกิดความขัดแย้งแล้วให้อนุญาตตุลาการเป็นผู้ชี้ขาด ในทั้งสองกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงและอนุญาตตุลาการ มักจะแก้ปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง ระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายต้องเสียหน้า จึงทำให้ผลของการตัดสินใจออกมาทั้งสองฝ่ายไม่ได้เต็มตามจุดมุ่งหมายเดิม จะได้บ้างแต่ไม่ได้ทั้งหมด

4. การอาศัยระเบียบ หัวหน้าหลายคนมักจะปฏิเสธคำขอของลูกน้องว่าผิดระเบียบหรือไม่มีในระเบียบ หรืออ้างว่าไม่สามารถอนุญาตได้เพราะขัดกับระเบียบ ผู้บริหารหลายคนในปัจจุบันเป็นแบบนี้ระเบียบหนึ่งเพื่อการอนุมัติช่วยเหลือพวกพ้องของตน และอ้างอีกระเบียบหนึ่งหรือระเบียบเดิม แต่คนละข้อเพื่อการไม่อนุมัติคนที่ไม่ใช่พวกตน วิธีการเช่นนี้เป็นการอ้างระเบียบเพื่อเลี่ยงการเผชิญหน้ายอมทำให้ลูกน้องขุนเคือง เพราะเป็นการเลือกปฏิบัติ หัวหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด มิจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ หรือทำให้หน่วยงานมีความก้าวหน้า นอกจากการรักษาสถานภาพเดิมไว้เท่านั้น

5. การโคจรทางการบริหาร (administrative orbiting) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาคัดแย้งโดยการเตะถ่วงหรือถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว (delay tactics) คล้ายกับการรอเวลาให้น้ำเซียวผ่านพ้นไปก่อนจึงจะคิดพูดจากัน ผู้บริหารประเภทนี้มักจะบอกกับคู่ขัดแย้งว่า “อยู่ในระหว่างการพิจารณา” “ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม” “เป็นเรื่องซับซ้อนต้องใช้เวลานาน” ลักษณะเช่นนี้เป็นการยากที่จะทำให้ความกระวนกระวายในของคู่ขัดแย้งบรรเทาลงได้ การแก้ปัญหาแบบนี้จะได้ผลชั่วคราวเพราะไม่เคยนำความไม่ลงรอยกันมาพูดกัน จะเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้ในภายหลัง⁵⁷

ความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ และแบบแพ้-แพ้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไม่ลงรอยกันทางวิธีการ นั่นคือระหว่างวิธีของเรากับวิธีของเขาหรือระหว่างทางเลือก ก. กับทางเลือก ข. เป็นต้น การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบแพ้-ชนะ กับแบบแพ้-แพ้ แม้จะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มีลักษณะคล้ายกันในหลายประการ ดังต่อไปนี้ 1) จะเห็นได้ชัดเจนว่าจะแยกออกเป็นฝ่าย ๆ มีฝ่ายเขา ฝ่ายเรา แทนที่จะแบ่งออกเป็นพวกเรากับปัญหาที่ต้องเผชิญ 2) พลังทั้งหลายจะถูกใช้ไปเพื่อ

⁵⁷ Filly, Macro Organizational Behavior (Glenview, Illinois : Scott, Foresman, 1980),

การมีชัยของฝ่ายเรา และการพ่ายแพ้ของฝ่ายตรงข้าม 3) แต่ละฝ่ายจะมองปัญหาจากจุดยืนของฝ่ายตนเท่านั้น ไม่ได้มองปัญหาในรูปของความต้องการร่วมกัน 4) เน้นที่กระบวนการเพื่อแก้ปัญหาให้ได้เท่านั้น ไม่ตระหนักถึงเป้าหมาย คุณค่า หรือแรงจูงใจในการแก้ปัญหา 5) ความขัดแย้งกลายเป็นเรื่องของบุคคลมากกว่าหลักการ ไม่มุ่งเน้นที่ข้อเท็จจริง และประเด็นปัญหา 6) ไม่มีการแยกแยะระหว่างกิจกรรมการแก้ปัญหาคัดแย้งกับกระบวนการอื่น ๆ ของกลุ่มและไม่ได้นึกถึงผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง และ 7) แต่ละฝ่ายเน้นที่ความขัดแย้งและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่สนใจความสัมพันธ์ของบุคคลและผลระยะยาวที่เกิดจากวิธีแก้ปัญหา⁵⁸

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาคัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (win-win strategy)

การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุและเป็นวิธีสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่สบอารมณ์และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละอะไร เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริง⁵⁹ เป็นวิธีการที่ขึ้นอยู่กับความใจกว้างของทุกฝ่ายและความจริงใจที่จะแก้ปัญหาซึ่งมิใช่มุ่งที่การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงเท่านั้น การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบชนะ-ชนะนั้น เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา การแก้ปัญหแบบนี้มีลักษณะคล้ายกันกับการแก้ปัญหาโดยการร่วมมือ (collaboration)

ในการแก้ปัญหาคัดแย้งแบบชนะ-ชนะ นั้น แต่ละฝ่ายควรจะมีอำนาจในระดับใกล้เคียงกัน ไม่มีฝ่ายหนึ่งจะสามารถบังคับอีกฝ่ายหนึ่งได้ ทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย พลังของแต่ละฝ่ายมีจะถูกใช้โดยมุ่งที่ปัญหามิได้มุ่งไปที่คู่ต่อสู้ การแก้ปัญแบบนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและทุกฝ่ายมีความรู้สึกที่ดี การส่งและการรับข้อมูลย้อนกลับจะไม่กล่าวหาใส่ร้ายกัน ทุกฝ่ายจะต้องหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง และเลือกทางออกที่ดีที่สุด การแก้ปัญแบบนี้ต้องอาศัยความไว้วางใจกัน การเปิดเผย ความจริงใจและความสามารถในการสื่อสารเป็นประการสำคัญ⁶⁰

⁵⁸ Alan C. Filley, Interpersonal Conflict Resolution , 25.

⁵⁹ Alexander Hamilton Institute, Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive, 64.

⁶⁰ Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1987), 257.

การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ จำเป็นต้องอาศัยความสามารถที่จะมองปัญหาแบบ ชนะ-ชนะ มากกว่าในแบบแพ้-ชนะ ผู้ที่หวังผลในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาทางออกหรือทางเลือก เลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม พิจารณาศึกษาบุคคลที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนวิธีแก้ปัญหาจากแบบเดิมคือแบบแพ้-ชนะ มาเป็นแบบชนะ-ชนะนั้น จำเป็นจะต้องสนใจความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นวิธีแก้ปัญหาก็จะต้องให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กรและความต้องการของบุคคลด้วย ความสามารถที่จะมองปัญหความขัดแย้งว่ามีศักยภาพที่จะใช้ยุทธศาสตร์แบบ ชนะ-ชนะเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ความสามารถนี้จะช่วยจำแนก และแยกความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะที่แท้จริงกับความขัดแย้งที่สามารถเปลี่ยนมาเป็นแบบชนะ-ชนะได้ ถ้าหากกลุ่มขัดแย้งเห็นว่ามีความพยายามมากมายแล้วสถานการณ์เช่นนี้ย่อมง่ายที่จะลดความขัดแย้งและสามารถแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะได้ไม่ยากนัก โดยมีเงื่อนไขที่สำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ก็คือ⁶¹

1. เป็นการแก้ปัญหาที่เขาก็ได้รับประโยชน์โดยสามารถบรรลุเป้าหมายของเขา เราก็ได้รับประโยชน์โดยสามารถบรรลุเป้าหมายของเรา และวิธีการในการแก้ปัญหานี้ทุกฝ่ายยอมรับ หรือไม่มีใครคัดค้าน
2. เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่ายที่จะเปิดเผยและสื่อสารข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและความรู้สึก
3. ปฏิบัติตามกระบวนการที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันและได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับรายละเอียด นั่นคือไม่ใช่ปฏิบัติตามวิธีแก้ปัญหที่ท่านต้องการหรือปฏิบัติตามวิธีแก้ปัญหที่ข้าพเจ้าต้องการ แต่ปฏิบัติตามวิธีแก้ปัญหที่เราต้องการ

การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาแบบ ชนะ - ชนะ

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น การที่จะใช้วิธีใดเพื่อแก้ปัญหานั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การที่บุคคลจะใช้อำนาจหรือไม่ จะเจรจากันหรือไม่ หรือจะร่วมมือกันหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการที่แต่ละฝ่ายมีความคล้ายคลึงกันหรือไม่ในจุดประสงค์ กระบวนการที่ใช้ และธรรมชาติของความสัมพันธ์ของอำนาจ⁶² แม้ว่าความร่วมมือ(collaboration) หรือการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ จะเป็นยุทธศาสตร์

⁶¹ Alan C. Filley, *Interpersonal Conflict Resolution* , 27-31.

⁶² C. B. Derr, "Conflict Resolution in organizations : Views from the field of Educational Administration," *Public Administration Review* 5 (1972) : 495-501.

ที่ดีที่สุดในสามวิธีนี้ แต่การใช้ยุทธศาสตร์นี้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์และวิธีการที่คล้ายกันของทั้งสองฝ่าย และจะต้องพยายามทำความเข้าใจที่แตกต่างของอำนาจให้เป็นกลางได้

การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. มุ่งเน้นที่การมีเป้าหมายร่วมกัน การแสวงหาข้อเท็จจริง การเปิดเผยความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย และการยอมรับว่าความเห็นแตกต่างกันอาจเป็นประโยชน์ บันไดขั้นแรกในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะก็คือ ความต้องการที่จะแก้ปัญหา ไม่ใช่การมุ่งที่จะดำเนินใครหรือพยายามหาว่าใครเป็นฝ่ายผิด

2. ขั้นที่สองในการเลือกกลยุทธ์ก็คือการสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะการสร้างบรรยากาศเช่นนี้อาจทำได้โดยการพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานของสมาชิกวิธีที่จะพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกันอาจทำได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารและการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กิจกรรมที่เสนอแนะที่จะส่งผลต่อการยอมรับซึ่งกันและกัน และการมีความรู้สึกที่ผูกพันต่อองค์การ

3. ขั้นที่สามของการเลือกกลยุทธ์ก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในขั้นนี้ผู้ร่วมงานทั้งหลายจะเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งจากผู้บริหาร การเรียนรู้วิธีแก้ปัญหของสมาชิกจะช่วยให้เขาสามารถแก้ปัญหเอง ถ้าหากสมาชิกของกลุ่มมีความสามารถในการแก้ปัญหด้วยตัวเองแล้วความต้องการหรือความปรารถนาในการแก้ปัญหแบบแพ้-ชนะก็จะลดหายไป

4. ขั้นที่สี่ของการเลือกกลยุทธ์ก็คือการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ เนื่องจากความขัดแย้งเป็นผลของความไม่พอใจในสถานการณ์หรือในความสัมพันธ์บางอย่าง ดังนั้นกลยุทธ์แบบชนะ-ชนะจะต้องมุ่งจัดการความไม่พอใจนี้และเสนอแนะทางเลือกหรือทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับและสามารถปฏิบัติได้สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การแก้ปัญหจะต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ สมรรถภาพของบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่ การแก้ปัญหจะต้องคำนึงถึงความต้องการในอนาคตขององค์การและสิ่งแวดล้อมด้วย

ยิ่งไปกว่านั้น การร่วมมือหรือแบบชนะ-ชนะ ในการแก้ปัญหาคัดแย้งนั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ในเรื่องต่าง ๆ เช่น 1) ปัญหาของความล้าสมัยของโครงสร้างขององค์การ 2) ปัญหาของความไม่พอเพียงของทรัพยากร 3) ปัญหาของการไม่ปรับเปลี่ยนค่านิยม 4) ปัญหาของการแก้ปัญหาประจำวัน 5) ปัญหาของการจัดสรรทรัพยากร และ 6) ปัญหาของการมีความคาดหวังในมุมมองหรือในวงจำกัด⁶³

⁶³Francis M. Trusty, "Managing the Tensions the Go with the Planning Process," in *Strategic Planning and Leadership in Continuing Education*, 108-109.

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ มีเทคนิควิธีที่เป็นพื้นฐานคือการมีความเห็นสอดคล้องกันและการตัดสินใจแบบผสมผสาน ดังนี้⁶⁴

1. การมีความเห็นสอดคล้องกัน (consensus) เป็นการแสวงหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายยอมรับ ทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการ เป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือใช้กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม เพราะการตัดสินใจของกลุ่มย่อมจะดีกว่าการตัดสินใจของคนใดคนหนึ่ง

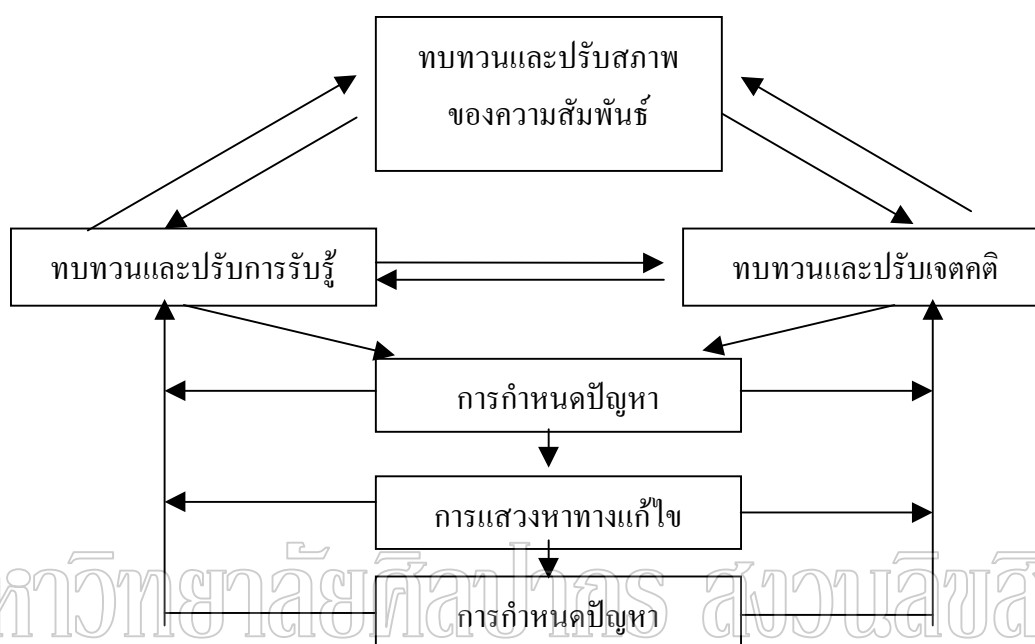
วิธีการที่จะทำให้มีความเห็นสอดคล้องกันในวิธีแก้ปัญหานั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งควรจะ 1.1) มุ่งเน้นที่การแก้ปัญหามากกว่าจะมุ่งเน้นที่คู่ขัดแย้ง นั่นคือพยายามเปลี่ยนจาก “การมุ่งเอาชนะกัน” มาเป็น “ช่วยกันเอาชนะปัญหา” ซึ่งเป็นความพยายามที่จะให้ผู้ขัดแย้งช่วยกันวิเคราะห์ว่าปัญหาคืออะไร และปัญหายู่ที่ไหน 1.2) หลีกเลี่ยงการโหวตเสียงเพื่อหาประชาติหรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน เพราะทั้งสองวิธีนี้เป็นวิธีการของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ และแบบแพ้-แพ้ 1.3) แสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 1.4) ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ หากไม่เป็นการคุกคามหรือทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น และ 1.5) หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เน้นตัวเอง ไม่แสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกหรือแสดงถึงตำแหน่ง หรือความต้องการของตน

2. การตัดสินใจแบบผสมผสาน (integrative decision-making) หรือ IDM เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากแบบการให้ความเห็นสอดคล้องกันแต่เพียงเล็กน้อย แบบการมีความเห็นสอดคล้องกันใช้เพื่อแก้ปัญหาในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาวิธีใดวิธีหนึ่งจากหลาย ๆ วิธี แต่การตัดสินใจแบบผสมผสานเกี่ยวข้องกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ วิธีแก้ปัญหแบบนี้จะมีประโยชน์มากขึ้นไปอีก ถ้าหากแต่ละฝ่ายมีวิธีการแก้ปัญหของตนอยู่บ้างแล้ว จากนั้นจะพยายามดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งไปหาวิธีการแก้ปัญหที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจแบบผสมผสานประกอบด้วย 2.1) ทบทวนและปรับสภาพของความสัมพันธ์ เป็นการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกันของทั้งสองฝ่ายที่เป็นอยู่ในขณะนี้กับความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมความร่วมมือ และหาทางปรับความสัมพันธ์เท่าที่จะทำได้ 2.2) ทบทวนและปรับการรับรู้ เป็นการหาข้อเท็จจริงของการรับรู้ที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน 2.3) ทบทวนและปรับเจตคติ เป็นการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้สึกและเจตคติของแต่ละฝ่ายที่มีต่อกัน 2.4) การกำหนดปัญหา เป็นการตกลงร่วมกันว่าปัญหาคืออะไร 2.5) การแสวงหาทางแก้ไข เป็นการแสวงหาวิธีต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหา และ 2.6) ตัดสินใจแบบมีความเห็นสอดคล้อง

⁶⁴ Alan C. Filley, *Interpersonal Conflict Resolution* , 25-26.

กัน เป็นการประเมินทางเลือกหรือวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา และลงข้อยุติว่าวิธีแก้ปัญหาวีธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด⁶⁵

องค์ประกอบทั้งหกประการนี้นำมาเขียนเป็นแผนภูมิแสดงวิธีการตัดสินใจแบบผสมผสานได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของการตัดสินใจแบบผสมผสาน

ที่มา : Kenneth H. Wexley and Gary A. Yukl, Organizational Behavior and Personnel

Psychology (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1977), 183.

เนื่องจากการแก้ปัญหา (problem solving) เป็นวิธีการที่พยายามหาทางแก้ปัญหานั้นที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน พยายามร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอยู่ที่ใด นับว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การแก้ปัญหาคัดเลือกด้วยวิธีการตัดสินใจแบบผสมผสานนั้น ควรจะมีลักษณะดังนี้⁶⁶

1. การกำหนดปัญหาหรือการระบุว่าเป็นปัญหาคืออะไรนั้น ควรจะเกิดจากความพยายามร่วมกันในการแสวงหาข้อเท็จจริง มากกว่าที่จะเกิดจากการรับรู้ที่ลำเอียงของแต่ละฝ่าย

⁶⁵ Ibid., 92-93.

⁶⁶ Kenneth H. Wexley and Gary A. Yukl, Organizational Behavior and Personnel Psychology (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1977), 183.

2. ควรระบุปัญหาให้เฉพาะเจาะจงและเป็นรูปธรรมมากกว่าจะเป็นนามธรรม
3. ข้อตกลงกันในเบื้องต้นนั้นควรระบุเป้าหมายและความเชื่อของทั้งสองฝ่าย ทั้งที่เหมือนกันและต่างกัน
4. การอภิปรายระหว่างกลุ่มควรอภิปรายให้ตรงประเด็น ปราศจากการแสดงออกที่เป็น การประเมินฝ่ายตรงข้าม คำถามที่ใช้ควรเป็นคำถามที่ล้วงเอาข้อมูล ไม่ใช่เป็นการถูกฝ่ายตรงข้าม
5. ทั้งสองฝ่ายควรจะทำงานร่วมกันเพื่อแสวงหาหรือพัฒนาแนวทางออกหรือทางเลือกไว้ 2-3 ทางไม่ควรจะเสนอแนะเพียงทางที่เพียงทางที่เหมาะสมแก่ตนเพียงทางเดียว โดยไม่สนใจความเป็นไปได้ของวิธีแก้ปัญหาทางอื่น ๆ
6. ควรประเมินทางเลือกโดยพิจารณาจากคุณภาพและการยอมรับของทุกฝ่าย เมื่อพบว่า มีทางเลือกที่ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์สูงสุด แต่จะเอื้อให้ประโยชน์มากแก่ฝ่ายหนึ่ง ควรจะ พิจารณาประโยชน์เป็นพิเศษของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย เพื่อที่จะให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดใน ลักษณะที่เท่าเทียมกัน
7. ข้อตกลงในแต่ละเรื่องควรจะต้องถือว่าเป็นการตกลงชั่วคราว จะรับว่าเป็นข้อตกลงที่แท้จริง ภายหลังจากที่ได้นำทุกเรื่องมาพิจารณาพร้อมกันและร่วมกัน และทุกฝ่ายยอมรับและจะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงนั้น ๆ

การแก้ปัญหาคัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ

- การแก้ปัญหาแบบกระบวนการเป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาคัดแย้งแบบชนะ-ชนะ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ ควรจะมีเจตคติดังนี้
1. ยอมรับในตัวเอง ยอมรับในคุณค่าและความสามารถของตนว่ามีมากพอที่จะแก้ปัญหาคัดแย้งได้ หากเราไม่ยอมรับตัวเองแล้วก็จะเป็นการยากที่จะให้คนอื่นมายอมรับตัวเรา
 2. ยอมรับในบุคคลอื่น จะต้องยอมรับว่าคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาคัดแย้งควรจะเป็นผู้ที่เชื่อว่าปัญหาทั้งหลายนั้นอยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ ถ้าแต่ละฝ่ายร่วมมือกันในการแก้ปัญหา
 3. มองโลกในแง่ดี ผู้ที่จะดำเนินการแก้ปัญหาคัดแย้งควรจะเป็นผู้ที่เชื่อว่าปัญหาทั้งหลายนั้นอยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ ถ้าแต่ละฝ่ายร่วมมือกันในการแก้ปัญหา
 4. ยอมรับว่าปัญหาคัดแย้งก่อให้เกิดความคิดและกระบวนการที่เป็นความคิดสร้างสรรค์
 5. มีความเต็มใจและจริงใจที่จะแก้ปัญหา ยอมเสียสละเวลาและใช้ความพยายามในการลดปัญหาหรือในการแก้ปัญหา

6. ไม่เป็นผู้มีความโน้มเอียงในการที่จะทำสิ่งต่อไปนี้ 1) มักปฏิเสธว่าไม่มีปัญหา หรือ no problem 2) มักจะละเลยปัญหา ไม่สนใจปัญหา หรือเห็นว่าปัญหาเป็นเรื่องไร้สาระ 3) ชอบตำหนิคนอื่นว่าเป็นตัวปัญหา และ 4) ชอบตำหนิสิ่งต่าง ๆ ว่าเป็นตัวทำให้เกิดปัญหา

การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการนั้น ประกอบด้วยข้อตกลงเบื้องต้น และมีขั้นตอนของการแก้ปัญหา 9 ขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 5⁶⁷

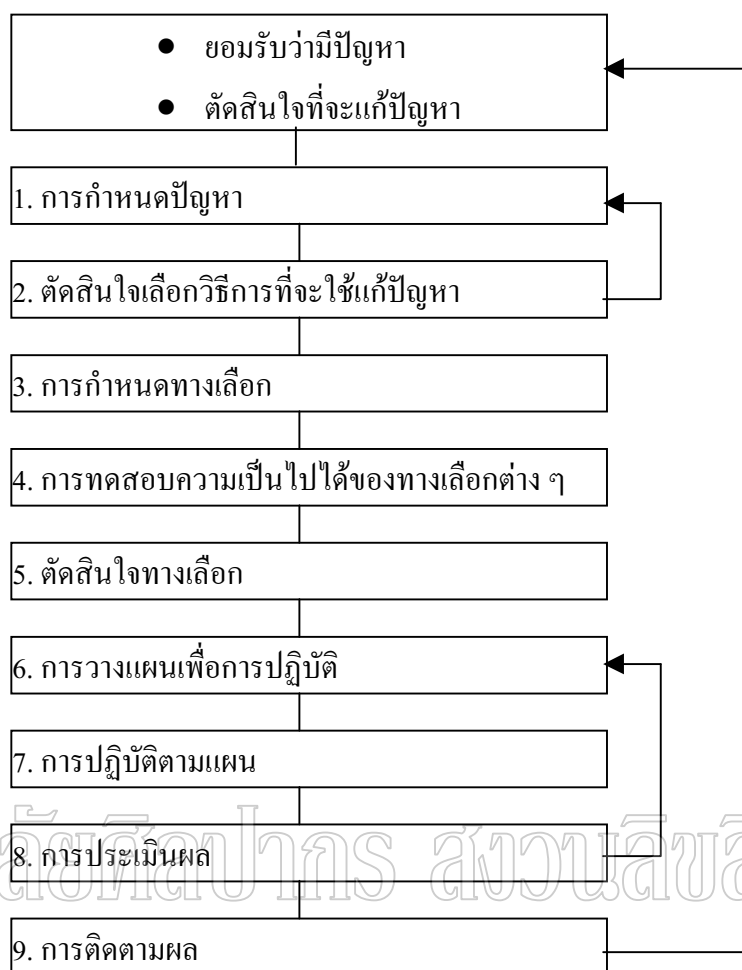
จากแผนภูมิที่ 5 การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ มีรายละเอียดของการดำเนินการดังนี้คือ ก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ เราจำเป็นต้องยอมรับในข้อตกลงเบื้องต้นเสียก่อน นั่นคือยอมรับว่ามีปัญหาหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่การยอมรับว่ามีปัญหาเท่านั้นยังไม่เป็นการพอเพียง จำเป็นจะต้องตัดสินใจที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งกับปัญหานั้นด้วย นั่นคือจะต้องตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาคือความขัดแย้งนั้นด้วย เช่น เราเคยเห็นว่าคนเป็นจำนวนมากยอมรับว่า การสูบบุหรี่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของตนเองแต่ก็ยังสูบบุหรี่อยู่ต่อไป สิ่งที่เขาขาดหายไปก็คือการตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาคือการติดบุหรี่

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา การที่จะกำหนดปัญหาคือความขัดแย้งได้ จำเป็นต้องวินิจฉัยความขัดแย้งเสียก่อน จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยความขัดแย้งก็เพื่อจะกำหนดปัญหา การวินิจฉัยความขัดแย้งก็เพื่อจะหาคำตอบสำคัญ 3 ประการคือ 1) ปัญหาความขัดแย้งคืออะไร จะต้องแยกให้ออกว่าอะไรคือปัญหาและอะไรไม่ใช่ปัญหา 2) อะไรเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง และ 3) ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างใครกับใคร เป็นความขัดแย้งในระดับใด

การพยายามตอบคำถามต่อไปนี้ให้สมบูรณ์และครอบคลุมจะสามารถช่วยวินิจฉัยความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี 1) ความขัดแย้งเกิดจากอะไร 2) ใครทำอะไรกับใครในสถานการณ์ขัดแย้ง ใครเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งบ้าง 3) ในสภาพการณ์ปกติ ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร 4) มีการรับรู้ที่บิดเบือนในเรื่องอะไรบ้าง 5) มีการสื่อสารที่บิดเบือนในเรื่องอะไรบ้าง 6) เรามีข้อมูลที่เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด และ 7) มีเรื่องอะไรบ้างที่อยู่ในวิสัยที่จะตัดสินใจได้บ้าง

ขั้นที่ 2 ตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา ในการตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งนั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) ขอบเขตของความขัดแย้ง 2) ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง 3) ความเร่งด่วนที่จะต้องแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง

⁶⁷ Leigh C. Earlev and Pearl B. Rutledge, "A Nine-Step Problem-Solving Model," in Annual Hamdbook of Group Facilitators. eds. John E. Jones and William J. Pfeiffers (San Diego, California : University Associates, 1980), 143-154.



แผนภูมิที่ 5 การแก้ปัญาความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ

ที่มา : Leigh C. Earlev and Pearl B. Rutledge, “A Nine-Step Problem-Solving Model,” in *Annual Hamdbook of Group Facilitators*, eds. John E. Jones and William J. Pfeiffers, (San Diego, California : University Associates, 1980), 147.

วิธีการในการแก้ปัญาความขัดแย้งอาจทำได้หลายวิธี เช่น 1) ผู้บริหารแก้ปัญาเอง 2) มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญาแทน 3) ใช้คณะกรรมการที่มีอยู่แล้วแก้ปัญา 4) ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมาเพื่อแก้ปัญา 5) ประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง และ 6) หาหรือกับบุคคลที่สามซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าหากจะใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อแก้ปัญาความขัดแย้ง ในแต่ละกลุ่มควรประกอบด้วยตัวแทนของกลุ่มขัดแย้ง ตัวแทนของกลุ่มที่จะได้รับผลกระทบจากการแก้ปัญาความขัดแย้ง ขนาดของกลุ่มควรจะมีประมาณ 5-7 คน ในกรณีที่แก้ปัญาโดยกลุ่ม การกำหนดปัญาในขั้นที่ 1 ควรจะให้ผู้แทนของกลุ่มขัดแย้งมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญาด้วย

ขั้นที่ 3 การกำหนดทางเลือก ในขั้นนี้เป็นการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ทางเลือกอาจมีหลายทาง แต่ละทางก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย วิธีที่จะระบุทางเลือก อาจได้แก่ วิธีระดมสมอง (brainstorming) เป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละคนเสนอทางเลือกขึ้นมา ข้อเสนอต่าง ๆ จะไม่ถูกปฏิเสธหรือจะไม่ถูกประเมินว่าดีหรือไม่ดี เป้าหมายในขั้นที่ 3 นี้ก็เพื่อให้มีทางเลือกให้มากที่สุด ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง

ขั้นที่ 4 การทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกต่างๆ ในขั้นนี้เป็นการทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกต่างๆ ในขั้นที่ 3 สิ่งที่จะอาจใช้เป็นเกณฑ์ในการทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือก เช่น 1) ได้รับความร่วมมือและเห็นด้วยจากฝ่ายต่างๆ 2) ไม่ขัดกับกฎ ระเบียบต่างๆ 3) เหมาะกับสถานการณ์ขัดแย้งนั้นๆ 4) มีความเป็นไปได้ในระดับสูงที่จะปฏิบัติได้สำเร็จ และ 5) ไม่ยากต่อการนำไปปฏิบัติ เมื่อประเมินทางเลือกแต่ละทางแล้ว ก็นำทางเลือกทั้งหลายมาจัดเรียงลำดับ

ขั้นที่ 5 ตัดสินใจเลือกทางเลือก ในขั้นนี้เป็นการเลือกทางเลือกเพียงอย่างเดียวจากทางเลือกหลาย ๆ ทางในขั้นที่ 4 การที่จะเลือกทางใดทางหนึ่งนั้นจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงผลที่จะตามมาของการใช้ทางเลือกนั้นๆ ด้วย วิธีที่เหมาะสมในการตัดสินใจเลือกทางเลือกก็คือการให้ผู้อื่นที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการอาศัยมติเอกฉันท์หรือการมีความเห็นสอดคล้องกัน

ขั้นที่ 6 การวางแผนเพื่อการปฏิบัติ ในขั้นนี้เป็นการนำทางเลือกที่เลือกได้ในขั้นที่ 5 มาจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติ ในการจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัตินั้นควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน จัดแบ่งภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ มอบหมายบุคคลเพื่อปฏิบัติภารกิจแต่ละอย่าง กำหนดเวลาและสถานที่ในการปฏิบัติภารกิจนั้นๆ

ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผน ในขั้นนี้เป็นการนำแผนที่วางไว้ในขั้นที่ 6 ไปปฏิบัติจริง เพื่อการแก้ปัญหาขัดแย้ง

ขั้นที่ 8 การประเมินผล การประเมินผลในขั้นนี้เป็นการประเมินผลใน 2 ระดับ ระดับแรกเป็นการประเมินตัวเองโดยประเมินว่าแผนที่วางไว้นั้นสามารถปฏิบัติจริงได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้หรือมีข้อบกพร่องก็จะต้องนำกลับไปวางแผนในขั้นที่ 6 ใหม่ ระดับที่สองเป็นการประเมินผลของการปฏิบัติตามแผนว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้หรือไม่

ขั้นที่ 9 การติดตามผล การติดตามผลเป็นการติดตามดูว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้หรือไม่ ยังมีปัญหาบางส่วนที่ยังไม่ได้แก้ไขหรือไม่ หรือมีความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีก ถ้าสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ก็ควรจะแสดงความขอบคุณทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ถ้าหากมีความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีกก็ต้องกลับไปขั้นแรกสุด คือ ข้อตกลงเบื้องต้น โดยยอมรับว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นและตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งต่อไปใหม่

การแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยการสร้างทีม

การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเป็นพิธีการนั้น อาจกระทำได้โดยการปรับวิธีการทำงานใหม่ใช้วิธีการประเมินผลงานอย่างใหม่ จัดกลุ่มภารกิจเป็นพวกๆ เสียใหม่ แต่ในองค์การของรัฐนั้น อาจยากที่จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่มีอำนาจพอที่จะเปลี่ยนสถานการณ์ได้ จุดหรือเงื่อนไขที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ห่างไกลจากที่เกิดปัญหาจริงๆ มาก เช่น ปัญหาเกิดที่โรงเรียน แต่จะต้องแก้ระเบียบของกรม เป็นต้น ในบางกรณีผู้บริหารระดับล่างร้องขอเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นทางการ แต่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปอาจคิดว่าเพราะการหย่อนสมรรถภาพของผู้บริหารระดับล่างก็ได้ ทางออกของปัญหานี้ก็คือใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบไม่เป็นพิธีการ ซึ่งอาจง่ายในการนำไปปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานกับคน เทคนิคในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบไม่เป็นพิธีการมีหลายวิธี วิธีที่เห็นว่าเป็นประโยชน์มากก็คือการสร้างทีม (team building)⁶⁷

ในการพัฒนาองค์การนั้นอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มการประสานงานความไว้วางใจกัน การเปิดโอกาสและการสื่อสารที่ดี เทคนิคการสร้างทีมก็มุ่งที่จะให้เกิดผลดังกล่าว

การนำเทคนิคในการสร้างทีมมาใช้แก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะให้บุคคลมีความไว้วางใจกัน การเปิดโอกาสและการสื่อสารที่ดี เทคนิคการสร้างทีมก็มุ่งที่จะให้เกิดผลดังกล่าว

การนำเทคนิคในการสร้างทีมมาใช้แก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะให้บุคคลมีความไว้วางใจกันและมีการร่วมมือกัน โดยการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และเริ่มต้นสร้างนิสัยที่จะได้วางใจกันและยอมรับซึ่งกันและกัน ในความขัดแย้งนั้นมักมิได้มีปัญหาเดียว แต่จะมีปัญหาอื่น ๆ มาทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สกัดกันไม่ให้เกิดความไว้วางใจกันและยอมรับซึ่งกันและกัน การสร้างทีมจะช่วยแก้ปัญหาคความขัดแย้งในการทำงานแต่ละวันเป็นเบื้องต้น ความขัดแย้งในการทำงานเป็นผลให้ความไว้วางใจกันและความร่วมมือกันมีในระดับต่ำ

มีวิธีการหลายวิธีที่สามารถใช้ในการสร้างทีม และมีในเกือบจะทุกงานสังคมและในสถานที่ซึ่งห่างไกลจากความกดดันในการทำงานตามปกติ วิธีที่อาจทำเป็นระบบก็โดยการให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่บังคับให้มีการพึ่งพาอาศัยกัน นั่นก็คือจัดกิจกรรมที่ต้องทำเป็นทีม และให้เกิดการเรียนรู้ว่ากิจกรรมนั้น จะทำได้ถ้าเราพึ่งเขาและเขาพึ่งเรา เช่น จัดกิจกรรมให้กับ

⁶⁷ Leigh C. Earley and Pearl B. Rutledge, "A Nine-Step Problem-Solving Model," in *Annual Handbook of Group*, 146-148.

เจ้าหน้าที่การเงินของมหาวิทยาลัยโดยจัดในสถานที่ภายนอกมหาวิทยาลัย ให้เจ้าหน้าที่การเงินจาก กองคลัง และจากคณะต่าง ๆ เข้าร่วมโดยปกติแล้วเจ้าหน้าที่การเงินจากหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ อาจไม่ค่อยได้พบปะกันบ่อยนัก กิจกรรมที่จัดอาจเป็นเกมส์ต่างๆ โดยเกมส์นั้น ๆ เล่นเป็นทีม ๆ ละ 2 คน และในแต่ละเกมส์ผู้เล่นทั้งสองคนจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน การสร้างทีมจะเกิดขึ้นจากเกมส์ เหล่านี้ เกมส์จะช่วยทำให้มีความรู้สึกอบอุ่นต่อกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะร่วมกันทำงานด้วยกันต่อไปได้

การสร้างทีมอย่างเดียวยังไม่เพียงพอในการแก้ปัญหา ผู้บริหารควรจะสนับสนุนด้วย ประสิทธิภาพของสถานที่ทำงานจึงจะประสบผล ความขุ่นเคืองในที่เกิดจากที่ทำงานนั้นยากที่จะ แก้ไข และมักจะสกัดกั้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในที่ ๆ มีความขัดแย้ง กันเรื่อยมาตั้งแต่อดีต การสร้างทีมจะได้ผลสำหรับคนที่ทำงานต่างสถานที่กัน การสร้างทีมจะไม่ ได้ผลกับคนที่ทำงานในที่เดียวกันและขัดแย้งกันมาก่อน นอกจากจะไม่ได้ผลแล้วยังอาจทำให้ สถานการณ์เลวร้ายถึงที่สุด ตัวอย่างเช่นในภาควิชาของมหาวิทยาลัยหนึ่งที่มีความขัดแย้งกันมาใน อดีต หัวหน้าภาควิชาจึงจัดกิจกรรมให้พบปะกันภายนอกมหาวิทยาลัยโดยอาศัยเทคนิคการสร้างทีม สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตร ได้พักผ่อน ได้คลายเครียด เปิดโอกาสให้อาจารย์ในภาควิชาได้ พูดถึงปัญหาของภาควิชา ใครมีปัญหาอะไรก็พูดออกมา แทนที่จะเกิดผลดีกลับเกิดผลตรงกันข้าม อาจารย์ต่างกล่าวหากัน โกรธเคืองกัน ผลที่หวังว่าจะเกิดความกลมเกลียวกันก็ไม่เกิดขึ้น ผลที่ตาม มาทำให้ภาควิชาแตกออกเป็นส่วน ๆ เช่น พวกสอนปริญาตรีกับปริญาโท พวกสอนประถมกับ มัธยม เป็นต้น ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึงผลของค่านิยมและการไม่ถูกกันของบุคคลที่มีมาแต่อดีต แต่ละฝ่ายก็ต้องการให้ภาควิชาดำเนินการตามแนวของตน วิธีแก้ปัญหานี้ก็คือต้องปรับเปลี่ยน วิธีการทำงาน มอบหมายงานเสียใหม่ ซึ่งจะช่วยให้ความขุ่นเคืองใจและความขัดแย้งลดลงนั้น ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ เพียงแต่เปลี่ยนความคาดหวังและความเคยชินใน การทำงานก็อาจเพียงพอ เพราะถ้าไปเปลี่ยนแปลงกฎเพื่อคนใดคนหนึ่งจะทำให้เกิดความเลวร้ายยิ่ง ขึ้นไปอีก

การแก้ปัญหความขัดแย้งตามแนวคิดของเบลคกับมูตัน

เบลคกับมูตัน (Blake and Mouton) ได้สร้างตารางจัดการ (managerial grid) เพื่อเป็น เครื่องช่วยในการจำแนกแบบของผู้นำหรือผู้บริหาร แนวคิดของเบลคกับมูตันในเรื่องของตารางจัด การสรุปได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างกันของสิ่งสามประการคือ จุดประสงค์ บุคคล และระดับการ บังคับบัญชา จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

2. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมุ่งในสิ่ง 2 ประการหรือใน 2 มิติ คือ 1) มุ่งที่ผลิตผล (concern for production) และ 2) มุ่งที่คน (concern for people) โดยที่ทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึงต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง และ 9 หมายถึงสูง ดังนั้นตารางการจัดการของเบลคกับมูตัน จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแถบแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ตารางการจัดการสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้⁶⁸

มุ่งที่คน	9	(1.9)								(9.9)
	8									
	7									
	6									
	5					(5.5)				
	4									
	3									
	2									
	1	(1.1)								(9.1)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		มุ่งที่ผลิตผล								

แผนภูมิที่ 6 ตารางการจัดการของ เบลคกับมูตัน

ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton, Executive Achievement (New York : McGraw-Hill, 1986), 16.

จากรูปข้างต้นอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารแบบ (1.1) หรือแบบไม่เอาไหน (impoverished) เป็นผู้บริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือย ๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้นทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย

⁶⁸ Robert R. Blake and Jane S. Mouton, Executive Achievement (New York : McGraw-Hill, 1986), 16.

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (1.1) จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ใ้ให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นลายลักษณ์อักษรโดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติม แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถามคำถามที่อาจไปยั่วยุให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปจนจำเป็นก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มี⁶⁹

2. ผู้บริหารแบบ (1.9) หรือแบบชุมนุมชนสังสรรค์ (country club) เป็นผู้บริหารแบบลูกทุ่งที่มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเอง โดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่มิได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (1.9) จะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นของตนเองจะถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่อยากจะให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ⁷⁰

3. ผู้บริหารแบบ (9.1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (task oriented) เป็นผู้บริหารแบบงานขึ้นสมองมุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้อง เป็นผู้ชี้บ่งว่าลูกน้องควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (9.1) จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ดังนั้นลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีมเพราะกลัวจะรวมหัวกันคัดค้าน แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้งหรือโดยวิธีการที่ตนเองเป็นฝ่ายชนะ⁷¹

⁶⁹ Ibid., 114.

⁷⁰ Ibid., 65.

⁷¹ Ibid., 49-50.

4. ผู้บริหารแบบ (9.9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้บริหารที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (9.9) มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผลผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด⁷²

5. ผู้บริหารแบบ (5.5) หรือแบบทางสายกลาง (middle-of-the road) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (5.5) จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเอง อาจโดยการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ย ตอรองหรือการประนีประนอม⁷³

วิธีการแบบใดที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในช่วงที่ผ่านมาแล้วได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของเบลคกับมูตัน (Blake and Moutorn) ซึ่งได้พอสรุปได้ดังนี้

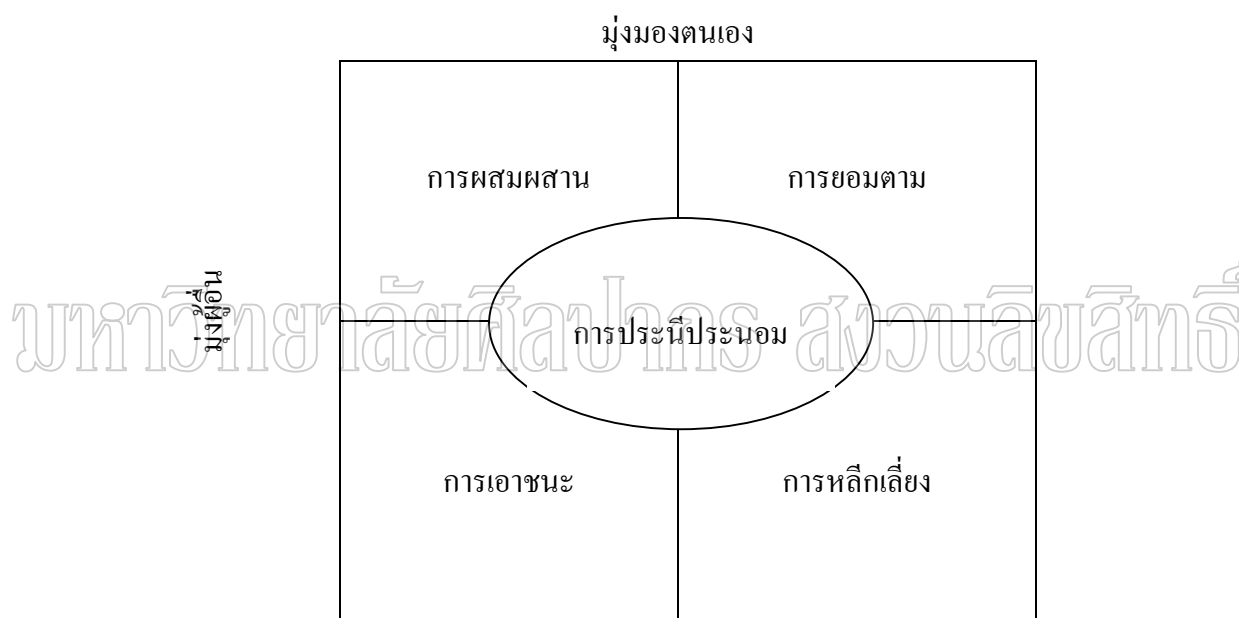
1. ผู้บริหารแบบ (9.1) จะจัดการกับความขัดแย้งตามแบบการใช้อำนาจ (forcing)
2. ผู้บริหารแบบ (1.1) จะจัดการกับความขัดแย้งตามแบบการถอนตัว (withdrawing)
3. ผู้บริหารแบบ (1.9) จะจัดการกับความขัดแย้งแบบการกลบเกลื่อน (smoothing)
4. ผู้บริหาร (5.5) จะจัดการกับความขัดแย้งตามแบบการประนีประนอม (compromising)
5. ผู้บริหารแบบ (9.9) จะจัดการกับความขัดแย้งตามแบบการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (problem solving)

⁷² Ibid., 39.

⁷³ Ibid., 97.

การจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม

ราฮิม (Rahim) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกี (Western Kentucky University) สหรัฐอเมริกา ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติคือมิติมุ่งตนเอง (concern for self) และมิติมุ่งผู้อื่น (concern for others) มิติมุ่งตนเองเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจ มิติมุ่งผู้อื่นเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ ผลรวมของสองมิติดังกล่าวทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งเกิดขึ้น 5 แบบ⁷⁴ ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งของราฮิม

ที่มา : M. Afzalur Rahim, "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict," Academy of Management Journal 26 (1983) : 368.

⁷⁴ M. Afzalur Rahim, "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict," Academy of Management Journal 26 (1983) : 368-376.

แบบของการจัดการกับความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบของการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ มีดังนี้

1. การผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เช่นกันเป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (problem-solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกันหากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะนำไปให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับการสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่นการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรับผิดชอบอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลงงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบเหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่นการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืนแมว หรือแบบ give-and-take

ซึ่งเป็นทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละ มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติการหลายประการ ซึ่งอย่างน้อยจะต้องปฏิบัติการทั้งสองประการต่อไปนี้คือ การวินิจฉัยความขัดแย้งและการเข้าแทรกแซงความขัดแย้ง

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง (diagnosis) เป็นการหาสาเหตุและธรรมชาติของความขัดแย้ง ซึ่งอาจแตกต่างไปจากสิ่งที่ปรากฏจากการเห็นด้วยสายตา สิ่งสำคัญของการวินิจฉัยความขัดแย้งก็คือเพื่อป้องกันการแก้ปัญหา (wrong problem) หรือการแก้ปัญหาผิดที่ ซึ่งเราเรียกว่าเป็นความผิดพลาดอย่างที่สาม (error of the third kind) ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นจะต้องวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะลดความผิดพลาดอย่างที่สาม นั่นคือ มุ่งแก้ปัญหาให้ถูกที่ มิใช่พยายามแก้ปัญหาที่ผิดจุด

ในการวินิจฉัยความขัดแย้ง จะต้องวิเคราะห์ความขัดแย้งและวัดความขัดแย้ง การวิเคราะห์ความขัดแย้งก็เพื่อจะหาสาเหตุของความขัดแย้ง และเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานการณ์ขัดแย้ง การวัดความขัดแย้งเพื่อจะทราบถึง 1) ปริมาณของความขัดแย้งทั้ง 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับระหว่างกลุ่ม 2) แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของสมาชิกเมื่อ มีความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา มีความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน และ 3) สาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดข้อ 1) และข้อ 2)

การวินิจฉัยความขัดแย้งนั้นไม่จำเป็นจะต้องปฏิบัติให้ครอบคลุมข้อเสนอแนะข้างต้น ผู้บริหารควรจะพิจารณาว่าจะวินิจฉัยอะไรบ้าง จึงจะเข้าใจปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง ในปัจจุบันมีเครื่องมือ 2 อย่าง ที่ใช้วัดปริมาณของความขัดแย้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม และแบบของการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ที่สร้างขึ้นโดยศาสตราจารย์ ดร.เอ็ม ราฮิม แบบวัดทั้ง 2 ฉบับ เป็นดังนี้

ฉบับที่ 1 เรียกว่า Rahim Organizational Conflict Inventory-I หรือเรียกย่อ ๆ ว่า ROCI-I เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

ฉบับที่ 2 เรียกว่า Rahim Organizational Conflict Inventory- II หรือเรียกย่อ ๆ ว่า ROCI-II เป็นการวัดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่ม มี 3 ฟอรม์ ดังนี้

Form A วัดเมื่อมีความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

Form B วัดเมื่อมีความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา

Form C วัดเมื่อมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

เครื่องมือทั้งสองฉบับนี้สามารถวัดปริมาณของความขัดแย้งในแต่ละระดับทั้ง 3 ระดับ และวัดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ

2. การเข้าแทรกแซงในความขัดแย้ง (intervention) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องกระทำ เมื่อความขัดแย้งมีในระดับเกินไปหรือมากเกินไป และสมาชิกขององค์การไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวิธีการพื้นฐานอยู่ 2 วิธีในการเข้าแทรกแซงในความขัดแย้ง คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การโดยการเปลี่ยนแนวคิดของสมาชิกในส่วนที่เกี่ยวกับเจตคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อ เป็นต้น เป้าหมายของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมก็คือ ช่วยให้สมาชิกขององค์การเรียนรู้ถึงแบบของการจัดการกับความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบของการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละแบบ เทคนิควิธีนี้จะใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น 1) การวิเคราะห์บทบาท 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ 3) การสร้างทีม และ 4) การแก้ปัญหา (problem-solving)

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การโดยการปรับหรือเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ เทคนิควิธีที่จะใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การเช่น 1) กลไกในการแยกให้เห็นความแตกต่าง 2) กลไกในการทำให้เกิดการผสมผสานกัน 3) การออกแบบงาน (job design) 4) การวิเคราะห์ภารกิจของกลุ่ม และ 5) การวิเคราะห์การพึ่งพากันในการทำงานของหน่วยงานย่อย

ข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งที่ได้ผลดี

1. กฎเพื่อรักษากฎ ต่อไปนี้เป็นหลักเกณฑ์เพื่อรักษากฎระเบียบให้มีประสิทธิผลและสามารถบังคับได้ในทางปฏิบัติ 1) หลักและความจำเป็น กฎระเบียบไม่ควรจะมีไว้เพื่อควบคุมพนักงานตลอดไปเราต้องคอยหมั่นตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในบริษัท แล้วพิจารณาว่ามีกฎระเบียบอะไรบ้างที่ไม่จำเป็นต้องมีอยู่อีกต่อไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในวิธีปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ของงานชนิดนั้น 2) หลักความยืดหยุ่น ถ้ากฎระเบียบนั้นมีข้อบกพร่องมากมายจะเป็นการฉลาดกว่าในการที่จะเปลี่ยนแปลงกฎหรือแก้ไขกฎใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 3) หลักความสอดคล้อง กฎระเบียบควรจะสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท 4) หลักการรับรู้ กฎระเบียบควรถูกสื่อสารไปให้พนักงานทุกคนรับทราบ 5) หลักความชัดเจนและเข้าใจง่าย กฎระเบียบที่สลับซับซ้อนย่อมปฏิบัติตามได้ยาก ทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบข้อนั้นควรจะเข้าใจความหมายเป็นอย่างดีว่า กฎระเบียบข้อนั้นหมายถึงอะไร 6) หลักเหตุผล กฎระเบียบมีเชิงกระด้างจะไม่

สัมฤทธิ์ผลในทางปฏิบัติ เช่น ไม่ยอมให้พนักงานลาจลาปวยได้แม้แต่วันเดียว ในขณะที่กฎระเบียบต้องนำไปใช้กับพนักงานทั่วทั้งบริษัท ดังนั้นจึงต้องมีช่องว่างไว้บ้างสำหรับเป็นข้อยกเว้น

7) หลักการบังคับได้ กฎระเบียบควรจะบังคับเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น ไม่ควรก้าวท้าวไปถึงเรื่องส่วนตัว และพนักงานจะต้องสามารถมองผลลัพธ์ในทางปฏิบัติได้เมื่อมีใครคนหนึ่งไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น และ 8) หลักการระวางโทษ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้กระทำความผิด การลงโทษควรจะสัมพันธ์กับระดับความรุนแรงของการกระทำความผิด

2. การจัดการกับความขัดแย้ง 1) จงให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเอง โดยที่เราวางตัวเป็นผู้ไกล่เกลี่ย 2) แยกประเด็นความขัดแย้งส่วนบุคคลออกจากความขัดแย้งเรื่องงาน 3) มองหาเนื้อหาสาระที่น่าจะตกลงกันได้ แล้วหาวิธีแก้ปัญหาภายใต้ขอบเขตของเนื้อหาสาระเหล่านั้น 4) จงทำให้นโยบายของบริษัทกระจ่างชัดและเป็นທີ່เข้าใจของทุกคน 5) จงละเว้นการเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเมื่อพนักงานทะเลาะกัน 6) อย่าคิดว่าเราจะต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอ เมื่อมีปัญหาขัดแย้งในสำนักงาน 7) อย่าไปสมมติเอาเองว่าเรารู้สาเหตุที่พนักงานไม่พอใจ จงถามเหตุผลและขอคำแนะนำจากพวกเขา 8) อย่าปฏิเสธคำสั่งจากเจ้านาย แต่จงทำให้คำสั่งนั้นมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และให้ข้อมูลอะไรก็ตามที่เรามีอยู่แต่เจ้านายยังไม่มี 9) อย่าพยายามชักชวนคนอื่นให้ทำตามนโยบายที่ให้ประโยชน์แก่เราเพียงฝ่ายเดียว จงอธิบายให้พวกเขาเห็นว่า วิธีการของเราดีกว่าอย่างไร ซึ่งพวกเขาก็จะพลอยได้ประโยชน์ไปด้วย และ 10) อย่าพกพาอารมณ์โกรธ ภายหลังจากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จงซ่อนไว้ภายในใจของเรา

3. การแก้ปัญหาเรื่องงาน 1) เรียกลูกน้องเข้ามาคุยในที่ที่มีปัญหาเกิดขึ้น 2) ทบทวนถึงการฝึกอบรมและประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อคิดว่าลูกน้องคนนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้างเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น 3) ทำความเข้าใจกับลูกน้องว่าเราคาดหวังอะไรจากพวกเขาและใช้มาตรฐานอะไรในการวัดผลงานของพวกเขา 4) หมั่นสังเกตการทำงานของลูกน้อง 5) สืบหาคว่ามีสาเหตุภายนอกหรือไม่ที่เป็นตัวการสร้างปัญหา 6) อย่าสืบสนปัญหาในเรื่องระเบียบวินัยกับปัญหาในเรื่องงาน 7) อย่าตำหนิผลงานของลูกน้องคนนั้นต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน 8) อย่าปล่อยให้ผลงานที่ไม่ดีชิ้นนั้นผ่านเลยไป จงพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น แล้ววางแผนร่วมกับลูกน้องคนนั้นเพื่อทำให้สถานการณ์กลับคืนสู่ปกติ 9) อย่างนึกเอาเองว่าพนักงานทุกคนมีปัญหาอย่างเดียวกันหมด แม้จะเป็นงานชนิดเดียวกันก็ตาม และ 10) อย่าตำหนิลูกน้องในเรื่องความประพฤติส่วนตัวเมื่อกำลังพูดถึงเรื่องปัญหาของงาน

4. การแก้ปัญหาเรื่องงาน ต่อไปนี้เป็นข้อแนะนำบางประการเมื่อเราต้องเข้าไปสัมผัสกับเจตคติที่ไม่ดีในรูปแบบต่างๆ 1) ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ จงแยกคนทั้งสองให้ออกห่างจากกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ต้องให้พวกเขารู้ด้วยว่าเรายังคาดหวังในคุณภาพมาตรฐานจาก

ผลงานของพวกเขา 2) พวกเขาชอบก่อน จงส่งเสริมให้พวกเขาระบุประเด็นปัญหาเฉพาะเกี่ยวกับคำตำหนิของพวกเขาที่มีต่อฝ่ายบริหารหรือต่อตัวเราเอง สิ่งนี้จะบังคับให้พวกเขาต้องเผชิญหน้ากับความจริงแล้วพวกเขาก็จะยอมรับว่าคำพิพากษ่วิจารย์ของพวกเขาไม่มีมูลความจริงหรือ “กระต่ายตื่นตูม” กันไปเอง 3) พวกเขาเหนื่อย จงให้แรงจูงใจแก่พวกเขาทั้งในด้านบวกและด้านลบ แรงจูงใจด้านบวก ได้แก่ การให้รางวัลหรือการเสนอเลื่อนขั้นตำแหน่ง ส่วนแรงจูงใจด้านลบ ได้แก่ การลงโทษเมื่อผลงานไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน ทั้งนี้เราสามารถให้แรงจูงใจทั้งสองประเภทไปพร้อมๆ กันไปเอง 4) พวกเขาต่อต้านการใช้อำนาจ เมื่อเจอเข้ากับพวกนี้ เราไม่ต้องไปสนใจเลยว่าตัวเองจะมีอำนาจแท้จริงเพียงไร จงพยายามให้พวกเขาได้รับผิดชอบงานพิเศษและยอมให้พวกเขามีอิสระในการเลือกใช้วิธีทำงานของตนเอง การส่งเสริมให้พวกเขามีความเชื่อถ้อย่อมส่งผลดีย้อนกลับมาหาเราเอง⁷⁵

สำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาและองค์กรทางการศึกษานั้น เจริญ โกลสีอำนวย ที่ได้ศึกษาวิจัยวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีแก้ปัญห ความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การประนีประนอม การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือ⁷⁶ วีระพงษ์ แสนโกชน ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ ไรม์ส-คิลแมนน์ (Thomas Kilmann) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมในระดับสูง และใช้วิธีการแข่งขันในระดับต่ำ⁷⁷ ส่วน กำจัด คงหนู ได้ศึกษาวิจัยวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการ

⁷⁵ พรนพ พุกกะพันธ์, การบริหารความขัดแย้ง (กรุงเทพฯ : ว. เพ็ชรสกุล, 2542), 297-301.

⁷⁶ เจริญ โกลสีอำนวย, “วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530), บทคัดย่อ.

⁷⁷ วีระพงษ์ แสนโกชน, “การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบไรม์ส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533), บทคัดย่อ.

ศึกษา 5 ใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะในระดับต่ำ และใช้วิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธีประนีประนอมในระดับปานกลาง⁷⁸

ความพึงพอใจ

ความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตใจ (mental process) ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความรู้สึก ความตั้งใจ ซึ่งทำให้คนเกิดจิตสำนึก (consciousness) เนื่องจากจิตสำนึกของคนจะเกี่ยวข้องกับวัตถุหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด กล่าวคือ คนจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับวัตถุหรือสิ่งนั้นๆ เสียก่อน เมื่อมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นๆ แล้ว คนก็จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในสิ่งนั้น เพราะความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเกิดจากการสัมผัส (sensation) ทั้งนี้ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นความรู้สึก ไม่ใช่กิจกรรมหรือการกระทำใดๆทั้งสิ้น แต่เป็นต้นเหตุไปสู่การกระทำ

ความพึงพอใจเป็นเรื่องที่นักบริหารและนักจิตวิทยาสนใจศึกษามานานแล้วและมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ สุโท เจริญสุข ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า “satisfaction หมายถึง ความพอใจพอใจ สมหวังดังหมายไว้”⁷⁹ กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลจากความสนใจต่างๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน⁸⁰ แอปเปิลไวท์ (Applewhite) มีความเห็นว่า ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องของกลุ่ม แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องบุคคล และความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายรวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพของที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขกับการทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้⁸¹ ซีคอร์ด และแบคแมน (Secord and Backman) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจเกิดจากความต้องการและความต้องการนั้นๆ ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ บุคคลในองค์การอาจเกิดความพึงพอใจแตกต่างกัน บางคนอาจพึงพอใจเพราะงานที่ทำประสบความสำเร็จ บางคนอาจพึงพอใจเพราะ

⁷⁸ กำจัด คงหนู, “วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศกรอำเภอ เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537), บทคัดย่อ.

⁷⁹ สุโท เจริญสุข, พจนานุกรมคำศัพท์จิตวิทยาและประวัติจิตวิทยา (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2520), 180.

⁸⁰ Cater V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973) , 320.

⁸¹ P. B. Applewhite, Organizational Behavior (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1965), 8.

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่บางคนอาจพึงพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน⁸² และ มอร์ส (Morse) อธิบายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพของภาวะจิตที่ปราศจากความเครียด ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือบางส่วน ความเครียดน้อยลง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นและในทางกลับกัน ถ้าความต้องการนั้น ไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น⁸³

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วส่งผลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลนั้น

ความสำคัญของความพึงพอใจ

ความสำคัญของความพึงพอใจมีนักวิชาการเสนอไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

สเตียร์ เหลืองอร่าม กล่าวว่า ความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร เพราะจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่องานและองค์การดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล ในด้านการควบคุมประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่ และก่อให้เกิดพลังร่วม (group effort) ในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคีดังที่ว่า ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ขององค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่⁸⁴

⁸² Paul F. Secord and Carl W. Backman, Social Psychology (New York : McGraw-Hall Book Company, 1964), 391.

⁸³ Nancy C. Morse, Satisfactions The White Collar Job (Michigan : University of Michigan Press, 1985), 27.

⁸⁴ สเตียร์ เหลืองอร่าม, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพ ฯ : โพธิ์สามต้นการพิมพ์, 2519), 88.

สมบุรณ์ พรรณภาพ เสนอว่า ความพึงพอใจ จะเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สำคัญของบุคลากร ดังนี้ 1) ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน 2) ความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตน 3) ความตั้งใจ เอาใจใส่ และรู้จักรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว 4) ความรู้สึกห่วงกังวลต่อผลที่จะเกิดจากการหยุดงานของตน คือ จะไม่ขาด หรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น 5) ความพร้อมที่จะรับอาสาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และ 6) ความพร้อมเพรียงในการหมั่นปรึกษาหารือเกี่ยวกับการเตรียมงาน และการแก้ปัญหาต่าง ๆ⁸⁵

สุริยา พุฒพวง ได้ชี้ว่า การที่บุคคลมีความพึงพอใจ จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอเมื่อพอข้อบกพร่องเสียหายก็จะพยายามแก้ไขหรือชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ 2) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องานโดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง 3) มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊ก เป็นเหล่า และ 4) ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้ทำงานและอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน⁸⁶

อินทิรา เฟื่องแก้ว และตระกูล สุวรรณดี ได้ศึกษาทัศนะของนักวิชาการแล้วประมวลความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยสรุปไว้ ดังนี้ 1) ความพึงพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน 2) ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีต่อกันและต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 3) ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 4) ความพึงพอใจก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและมีการรวมพลังเพื่อกำจัดปัญหาในองค์กรร่วมกัน 5) ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้กฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพของของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดี 6) ความพึงพอใจก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ร่วมมือกันปฏิบัติงาน และ 7) ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ

เมื่อพิจารณาความสำคัญของความพึงพอใจ จะพบว่า ความพึงพอใจมีความสำคัญต่อบุคคล ต่องานและหน่วยงาน ดังนี้

⁸⁵ สมบุรณ์ พรรณภาพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2521), 167.

⁸⁶ สุริยา พุฒพวง, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2537), บทคัดย่อ.

1. ความสำคัญต่อบุคคล 1.1) ทำให้เป็นสุข 1.2) ทำให้เกิดแรงจูงใจและกำลังใจดี 1.3) ทำให้เชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น และ 1.4) ทำให้บุคคลแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่
2. ความสำคัญต่องาน 2.1) ทำให้งานบังเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 2.2) ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และ 2.3) ทำให้ระบบงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย
3. ความสำคัญต่อหน่วยงาน ความพึงพอใจ 3.1) ทำให้หน่วยงานมีบรรยากาศที่ดี 3.2) ทำให้หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดี และ 3.3) ทำให้หน่วยงานมีความรัก ความสามัคคี และเป็นพลังที่จะผลักดันให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า^{87, 88}

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หลายทฤษฎีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (need-hierarchy theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการมีลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ ซึ่งลำดับขั้นความต้องการมีดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (physiology needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นความต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ความต้องการด้านนี้ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ฯลฯ

⁸⁷ อินทิรา เฟื่องแก้ว, “การบริหารความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2538), บทคัดย่อ.

⁸⁸ ตระกูล สุวรรณดี, “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2539), บทคัดย่อ.

2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัย เป็นความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัย การได้รับความคุ้มครอง การได้อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ มีกฎหมายที่จะช่วยคุ้มครองให้พ้นอันตรายต่าง ๆ

3. ความต้องการด้านสังคม (social needs) เป็นความต้องการมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลทั่ว ๆ ไป ต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้มีส่วนร่วมในสังคม

4. ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม (esteem needs) ต้องการได้รับการยกย่องเคารพนับถือจากคนในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (the needs for self actualization) เมื่อความต้องการทั้ง 4 ชั้น ข้างต้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการอยากจะเป็นในสิ่งที่ตนอยากเป็น แต่ก็เป็นการยากลำบากที่จะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้ได้⁵⁰

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาจาก อัดัมส์ (Stacy J. Adams) ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งหรือความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นทุกครั้งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับรู้ว่าอัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนที่ได้จากงาน (job outcomes) กับสิ่งที่ให้กับงาน (job inputs) ของเขา เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่อ้างถึงในลักษณะของความไม่เสมอภาค บุคคลที่อ้างถึงนี้อาจจะเป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือกลุ่มอื่น หรือกลุ่มภายนอกหน่วยงานก็ได้ ดังนั้นสิ่งที่ใช้เปรียบเทียบในทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วยผลตอบแทนที่ได้จากงาน และสิ่งที่ให้กับงาน

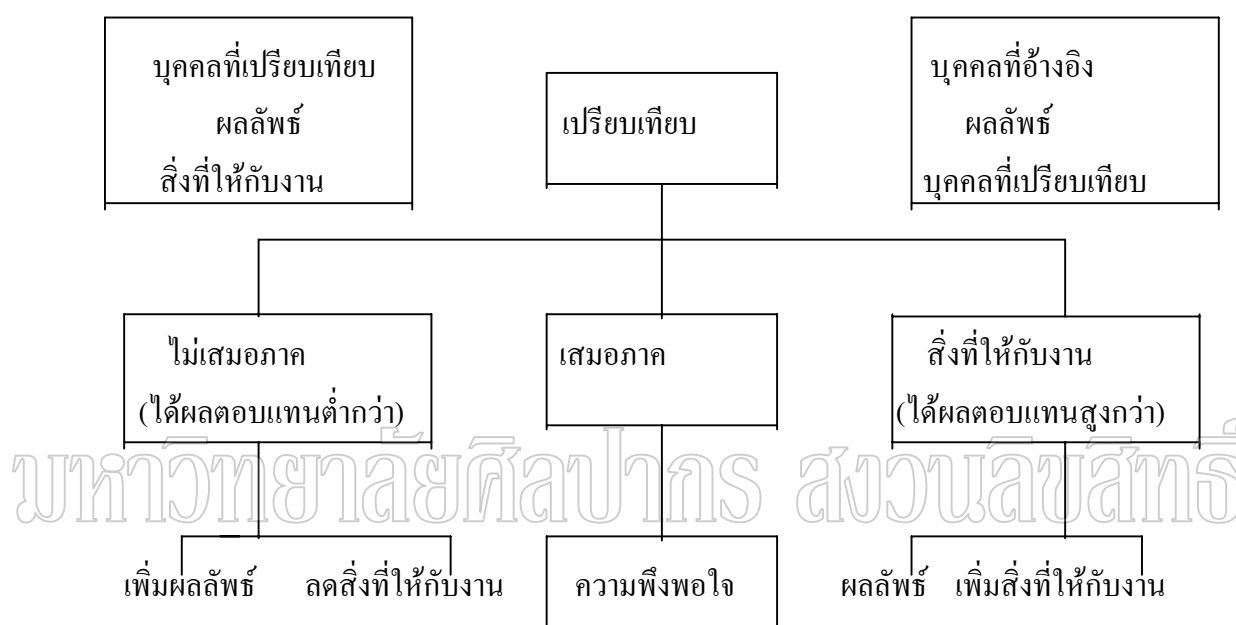
ผลตอบแทนที่ได้จากงาน (job outcomes) หมายถึง รางวัลที่ได้จากความสำเร็จในงานที่ทำ เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การยอมรับ และสถานภาพ

สิ่งที่ให้กับงาน (job inputs) หมายถึง ความพยายาม การปฏิบัติงาน ทักษะ คุณภาพของผลผลิต ปริมาณของผลผลิต

เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้จากงาน และสิ่งที่ได้รับงานบุคคลอื่นที่มีลักษณะเท่าเทียมกันอย่างคร่าว ๆ ปรากฏว่า อัตราส่วนทั้งสองไม่สมดุลกัน บุคคลนั้นจะได้รับการกระตุ้นหรือจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาคลง โดยการเพิ่มหรือลดผลตอบแทนที่ได้จากงานหรือสิ่งที่

⁵⁰ Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1970), 210.

ให้กับงานของบุคคลผู้นั้นต่ำกว่าบุคคลที่อ้างอิง บุคคลนั้นก็อาจจะขอให้มีการเพิ่มผลลัพธ์ให้มากขึ้นหรืออาจจะลดสิ่งที่ให้กับงานลง และในทางตรงข้าม ถ้าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงานกับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลนั้นสูงกว่าบุคคลที่อ้างอิง บุคคลนั้นจะถูกจงใจให้ลดความไม่เสมอภาคโดยการลดผลลัพธ์หรือเพิ่มสิ่งที่ให้กับงาน แต่เมื่อเปรียบเทียบแล้วปรากฏว่ามีความเสมอภาคกันก็จะเป็นสิ่งจงใจที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน⁵¹ ดังปรากฏในแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 8 ทฤษฎีความเสมอภาคกับการสร้างความพึงพอใจ

ที่มา : Stacy J. Adams, "Toward and Understanding of Inequity," Journal of Abnormal and Social Psychology 34, 5 (November 1963) : 422.

⁵¹ Stacy J. Adams, "Toward and Understanding of Inequity," Journal of Abnormal and Social Psychology 34, 5 (November 1963) : 422-436.

การปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างความพึงพอใจของครู

ในการบริหารงานของผู้บริหารนั้น ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์ กล่าวว่า การบริหารงานใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมมีจุดหมายสำคัญ คือ ให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และให้คนทำงานมีความพึงพอใจ⁵¹ ในทำนองเดียวกัน เทียน อชกุล กล่าวว่า งานจะมีประสิทธิภาพได้ต้องขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้ทำงานนั้น⁵²

การที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจย่อมอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง เพราะความพึงพอใจเกิดจากความรู้สึกว่าตนเองมั่นคง เกิดจากความรัก เกิดจากการยกย่องนับถือ และการได้รับการสนองความต้องการ⁵³ หากผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความรักในตนเอง รักผู้อื่นและผู้อื่นก็รักตนด้วย ได้รับการยกย่องยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี ย่อมทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ

สำหรับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างความพึงพอใจของครู ได้มีผู้เสนอไว้ ดังต่อไปนี้

สมบุญ พรธณภพ ได้เสนอว่า การทำให้ครูมีความรู้สึกพึงพอใจต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ มากมาย เช่น 1) การทำให้คณะอาจารย์เข้าใจและพอใจในวัตถุประสงค์และนโยบายหลักของโรงเรียน 2) การช่วยให้ครูพบความสำเร็จในการทำงาน 3) การทำให้ครูมีความรู้สึกว่าได้รับความเชื่อถือ (recognition) หรือความไว้วางใจจากครูใหญ่ หรือมีความรู้สึกว่าตนได้รับเกียรติอย่างจริงใจจากผู้อำนวยการ 4) การทำให้อาจารย์มีความรู้สึกที่ตนเป็นที่สำคัญของหมู่คณะ (sense of belonging) 5) การให้ความช่วยเหลือครูในด้านปัญหาเฉพาะแต่ละคน เช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาทางเศรษฐกิจ ฯลฯ และ 6) การจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม สะดวกสบายพอสมควร เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างจริงจังและสบายใจ⁵⁴

กัญญา สาธร กล่าวว่า “ความสำเร็จของงานมีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร การที่ผู้บริหารหวังที่จะบริหารงานให้สำเร็จและเรียบร้อย คือ งานก็สำเร็จ คนทุกคนที่เกี่ยวข้องก็มีความ

⁵¹ ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), 10.

⁵² เทียน อชกุล, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : แพร่วิทยา, 2517), 28.

⁵³ สงวน สุทธิเลิศอรุณ, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพฯ : ชัยการพิมพ์, 2523), 147-148.

⁵⁴ สมบุญ พรธณภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครูสภาลาดพร้าว, 2521), 167.

สุภาษิต เป็นยอดปรารถนาของทุกคน” และได้เสนอข้อคิดสำหรับผู้บริหารเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ที่จะนำไปสู่การสร้างสภาพจิตใจไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีทางที่จะทำงานบริหารโดยที่ทุกคนมีความสุขได้เพราะบางที่ต้องขัดใจคนอื่น เช่น ต้องสั่งการให้ครูบางคนสอนแทนคนที่ไม่มีมาทำงาน ครูนั้นอาจไม่พอใจ แต่ผู้บริหารโรงเรียนก็จำเป็นต้องสั่งการ

2. การรักษาหัวใจบุคลากร ความเห็นอกเห็นใจบุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติ แต่ผู้บริหารจะต้องแสดงออกเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ใช่รักษาหัวใจหรือเห็นอกเห็นใจความหย่อนสมรรถภาพโดยไม่ยอมปรับปรุงตนเองของบุคลากรบางคน

3. ผู้บริหารที่ดีไม่ควรเสียใจที่คนค้านหรือไม่ตรงกับตน เพราะเสียงค้านหรือความเห็นที่แปลกออกไป อาจนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าหรือความเจริญก้าวหน้า

4. ผู้บริหารควรใช้ศาสตร์ทางการบริหารด้วยความบริสุทธิ์ใจ จนกลายเป็นบุคลิกภาพติดตัว ไม่ใช่เสแสร้งทำหรือเป็นการโกหกหลอกลวง⁵⁵

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้เสนอแนวทางการพัฒนาการเป็นผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปเสริมสร้างความพึงพอใจของครูได้ดังนี้

1. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ้งยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อเขาแก้ปัญหาได้

2. ให้การยกย่องหรือชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดีเพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ จงชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสม อย่าให้กลายเป็นเพียงลมปาก อาจชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่นตามควรแก่กรณี อย่าให้การชมเชยนั้นเป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม

3. มิควรจะตามใจผู้ได้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง การตำหนินั้นควรจะเป็นการตำหนิเรื่องงาน มิใช่ตำหนิเพราะเรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าคนอื่น เพราะการตำหนินั้นเพื่อการปรับปรุง มิใช่ให้เสียหน้าใจหรือกำลังใจ ถ้าจำตำหนิควรจะแจ้งสิ่งที่เขาบกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

⁵⁵ ภิญญ โสธร, ทศนา แสงศักดิ์ และ สุรชาติ สังข์รุ่ง, “ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร,” ใน ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง รายวิชาบริหาร 811 เอกสารประกอบการสอนระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2514), 281-283.

4. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รับผิดชอบต่อชมเชยเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

5. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบาย เพราะโรงเรียนเป็นของ “เรา” ไม่ใช่ของ “ข้าพเจ้า” คนเดียว ผู้นำจะยืนบนถนนแล้วมุ่งไปข้างหน้าคนเดียวยอมไม่ได้ ต้องให้เพื่อนร่วมงานร่วมทางด้วย

6. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญ ในการทำงานมนุษย์เรานั้นเมื่อท้อหิวความคิดที่จะทำงานก็ลดลง

7. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระวังหรือสงสัยคนอื่น คนอื่นก็ย่อมมีสิทธิที่จะระวังหรือสงสัยเราได้

8. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงานและหาทางแก้ไข

9. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นทีพอใจของคนทุกคนย่อมเป็นไปได้ ดังนั้น การทำงานจึงควรให้เป็นทีพอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานให้เร็วเกินไปนัก เพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะตามไม่ทัน

10. ให้ข้อมูลแต่เพื่อนร่วมงาน ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายในอาจเกิดจากการที่ไม่ได้ข้อเท็จจริงก็เป็นได้⁵⁶

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

ตระกูล สุวรรณดี ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม จำเป็นจะต้องยึดแบบผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในอันที่จะนำไปสู่การบริหารโรงเรียน ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น⁵⁷

อินทิรา เฟ็งแก้ว ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า นักวิชาการศึกษาสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

⁵⁶ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8 (กรุงเทพฯ ฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 26-28.

⁵⁷ ตระกูล สุวรรณดี, “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9,” บทคัดย่อ.

ในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน⁵⁸

พิกุลทอง พรหมธิ ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของครูชายกับความพึงพอใจของครูหญิงที่มีต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติบางด้านและมีนัยสำคัญทางสถิติบางด้าน⁵⁹

ทองพูน นาทองบ่อ ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าความพึงพอใจของอาจารย์มีพฤติกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับสูง สูงกว่าความพึงพอใจของอาจารย์ที่ผู้อำนวยการพฤติกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับสูง สูงกว่าความพึงพอใจของครูที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลางและพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของผู้อำนวยการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของอาจารย์ในทางบวก⁶⁰

สุทนต์ มุสิกะทัน ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงมาก โดยมีด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด⁶¹

⁵⁸ อินทิรา เฟื่องแก้ว, “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย,” บทคัดย่อ.

⁵⁹ พิกุลทอง พรหมธิ, “ความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2536), บทคัดย่อ.

⁶⁰ ทองพูน นาทองบ่อ, “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524), บทคัดย่อ.

⁶¹ สุทนต์ มุสิกะทัน, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541), บทคัดย่อ.

เกรียงไกร เจริญพานิช ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์พบว่าอาจารย์มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และความสำเร็จจากการทำงาน อยู่ในระดับมาก⁶²

กรีน (Green) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาว่าตัวแปรทั้งสองนี้เป็นเหตุเป็นผลกันหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า ถ้าผู้นำเน้นพฤติกรรมด้านมุ่งคน จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ส่วนพฤติกรรมด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุเป็นผลกันน้อยมาก⁶³

มอริส (Morris) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของครูพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ขวัญของครูต่ำมาก คือ ความสัมพันธ์กับครูใหญ่ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีของคณะครู เงินเดือนของครู สาระสำคัญของหลักสูตร สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน⁶⁴

มอร์ตัน (Morton) ได้ทำการวิจัย เรื่อง อิทธิพลขององค์ประกอบซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจและความก้าวหน้าในการทำงานของผู้จบปริญญาเอก ในปี ค.ศ.1930-1973 โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด แบ่งตามเพศ วิชาเอก ปีที่จบการศึกษา และประเภทของอาชีพที่ต้องทำ ตัวแปร คือองค์ประกอบของความพึงพอใจซึ่งศึกษาตามความต้องการขั้นสูง ขั้นต่ำ ตามทฤษฎีของ เฮอริชเบิร์ก และตามทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ยอมรับองค์ประกอบของความพึงพอใจในตนเองเดียวกันทั้งๆ ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกเหมือนกัน
2. กลุ่มตัวอย่างยอมรับว่าความต้องการขั้นสูงจะมีอิทธิพลทางบวกกับสภาพความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความต้องการขั้นต่ำ แต่ขณะเดียวกันถ้าเห็นว่าความต้องการขั้นต่ำมีความสำคัญต่อสภาพความพึงพอใจในงานเช่นเดียวกัน

⁶² เกรียงไกร เจริญพานิช, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541), บทคัดย่อ.

⁶³ Charles N. Green, “The Reciprocal Nature of Nature of Influence Between Leader and Subordinate,” *Journal of Applied Psychology* 50 (June 1966) : 198-200.

⁶⁴ James Riley Morris, “A Study of Teacher Morale as Affected by Teacher Assignment to Achieve Faculty Desegregation,” *Dissertation Abstracts* 32 (March 1972) : 3893-A.

3. นโยบายการบริหารงานมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของงานทั้งชายและหญิงแต่เพศหญิงมีมากกว่า

4. สิ่งสำคัญที่ทำให้การงานก้าวหน้ามี 5 ประการ คือ 1.1) ความเชี่ยวชาญสาขาวิชา 1.2) ความมีชื่อเสียง 1.3) การได้รู้จักคนมาก 1.4) การเข้ากับกลุ่มเพื่อได้ และ 1.5) จดหมายแนะนำตัว⁶⁵

ดาลี (Daly) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการงูใจของอาจารย์พยาบาลและผลงานกับลักษณะของงาน ความพึงพอใจในงาน และตัวแปรด้านชีวสังคม พบว่า 1) ลักษณะของงานเป็นตัวแปรที่ทำนายดีที่สุด 2) ความพึงพอใจเป็นตัวทำนายในการงูใจในการทำงานและเพิ่มผลงาน และ 3) อายุการทำงานยิ่งมากขึ้นแรงงูใจในการทำงานจะยิ่งลดลง⁶⁶

สรุป

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่ปรากฏอยู่ในองค์กรทุกประเภท ความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือโทษต่อองค์กรอย่างไรนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดการด้วยวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ถ้าผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ถูกต้องวิธีย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ อันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสูงขึ้นตามมาด้วย ทั้งนี้ ฟิลเลย์ (Filley) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารไว้สามประการ คือ 1) ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – ชนะ 2) ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – แพ้ และ 3) ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ – ชนะ โดยเอกสารและงานวิจัยหลายเรื่องได้สนับสนุนว่าถ้าบุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เหมาะสมแล้วจะทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น

⁶⁵ Joseph Robert Morton, "The Influence of Selected Factors on the Job Satisfaction and Career Development of the 1930-1973," Dissertation Abstracts International 12 (June 1978) : 7062 – A.

⁶⁶ Ellen T. Daly, "Nurse-Faculty Work Motivation and Publication Productivity in Relation to Core Job Characteristics. Job Satisfaction and Demographic Variables," Dissertation Abstracts International 1 (July 1986) : 96 – A.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการสองขั้นตอนคือ การดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการศึกษาวิจัยเป็นสามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ

เป็นการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจากเอกสาร ตำรา รายงานการวิจัยต่าง ๆ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ในการจัดทำโครงร่างวิจัย การจัดสร้างเครื่องมือ ทดลองและปรับปรุงเครื่องมือ เสนอโครงร่างงานวิจัยเพื่อขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและความเชื่อมั่น เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุม เพื่อจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยไว้ ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้แผนแบบการวิจัยกลุ่มเดียว มีการวัดผลครั้งเดียว ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่มจากโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก

X หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่ต้องการวัด ประกอบด้วยตัวแปรเกี่ยวกับการใช้ยุทธศาสตร์

การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาและความ

พึงพอใจของครูต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้งสาม

แบบ คือ แบบแพ้-ชนะ, แบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตหรือการวัดค่าตัวแปร

ประชากร

ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภูมิภาคตะวันตก จำนวน 175 โรงเรียน และมีข้าราชการครูรวมทั้งสิ้น 111,831 คน

ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สุ่มจากประชากรด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. จัดโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภูมิภาคตะวันตก จำนวนแปดจังหวัด คือ นครปฐม สมุทรสาคร สุพรรณบุรี สมุทรสงคราม เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ กาญจนบุรี และราชบุรี จำนวน 175 โรงเรียน ออกเป็นสามขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2539 โดยยึดจำนวนนักเรียนเป็นหลักในการจำแนก ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก คือมีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คนและโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป¹ จะได้ โรงเรียนขนาดเล็ก 48 โรง ขนาดกลาง 80 โรง และขนาดใหญ่ 47 โรง แล้วคำนวณหาจำนวนตัวอย่างจากตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)² ได้ตัวอย่างจำนวน 123 โรงเรียน รายละเอียดตามตารางที่ 4

2. สุ่มตัวอย่างโรงเรียนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ได้โรงเรียนตัวอย่าง จำนวน 123 โรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ได้โรงเรียนขนาดเล็ก 34 โรง ขนาดกลาง 56 โรง และขนาดใหญ่ 33 โรง

3. กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนจำนวนห้าคน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน หนึ่งคน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หนึ่งคน หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างานหนึ่งคนและครูผู้สอนโรงเรียนละสองคน โดยผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนขนาดใหญ่ 170 คน ขนาดกลาง 280 คน และขนาดเล็ก 165 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 615 คน ดังรายละเอียดตารางที่ 4

¹กรมสามัญศึกษา, เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2539, 82.

²Krejcie and Morgan, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 303.

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรโรงเรียน ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	ประชากร			โรงเรียนตัวอย่าง			ผู้ให้ข้อมูล		
	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
นครปฐม	9	9	8	6	6	6	30	30	30
สมุทรสาคร	3	6	2	2	4	1	10	20	5
สุพรรณบุรี	11	16	5	8	11	3	40	55	15
สมุทรสงคราม	3	1	5	2	1	4	10	5	20
เพชรบุรี	5	9	8	4	6	6	20	30	30
ประจวบคีรีขันธ์	4	10	5	3	7	4	15	35	20
กาญจนบุรี	5	15	10	11	11	7	20	55	35
ราชบุรี	8	14	4	10	10	2	25	50	10
รวม	48	80	47	34	56	33	170	280	165
รวมทั้งสิ้น	175			123			615		

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 1.1) เพศ หมายถึง เพศชายและเพศหญิง 1.2) อายุ หมายถึง อายุของผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็นห้าช่วง อายุ คือ ต่ำกว่า 25 ปี, 25 – 32 ปี, 33 – 40 ปี, 41 – 48 ปี และ 49 ปีขึ้นไป 1.3) ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็นสามช่วงคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี 1.4) อายุราชการ หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการของผู้ให้ข้อมูลจนถึงปัจจุบัน แบ่งเป็นหกช่วง คือ ไม่เกิน 5 ปี, 6 – 10 ปี, 11 – 15 ปี, 16 – 20 ปี, 21 – 25 ปี และ 26 ปีขึ้นไป 1.5) สถานภาพทางตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดหรือหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างาน และครูปฏิบัติการสอน 6) สถานภาพทางครอบครัว หมายถึง ลักษณะการมีครอบครัว ตามกฎหมายของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ โสด สมรส หย่าร้าง

2. ตัวแปรต้น (X) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้ง ตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley) ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ (X_1) หมายถึง การแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่ฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์แต่อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์

2.2 ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (X_2) หมายถึง การแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่คู่กรณีได้รับประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ทั้งสองฝ่าย เป็นการประนีประนอมมากกว่าการเผชิญหน้าโดยการแบ่งผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม

2.3 ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (X_3) หมายถึง การแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่ทั้งเหตุและผล เป็นการสร้างสรรค์และแสวงหาข้อตกลงอันเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายโดยที่แต่ละฝ่ายไม่ต้องเสียสละอะไร เน้นให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดและร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา

3. ตัวแปรตาม (Y) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

3.1 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ (Y_1)

3.2 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Y_2)

3.3 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (Y_3)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ แบ่งออกเป็นสองตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพการ สถานภาพทางตำแหน่ง และสถานภาพการมีครอบครัว มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนและความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบดังกล่าว มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 30 ข้อ คือ แบบ แพ้-ชนะ ตั้งแต่ข้อ 1 - 10 แบบ แพ้-แพ้ ตั้งแต่ข้อ 11 - 20

และ แบบ ชนะ – ชนะ ตั้งแต่ข้อ 21 – 30 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพห้าระดับของ ไลเคอร์ท (Likert's rating scale) โดยกำหนดค่าคะแนนเป็นห้าระดับคือ

1 หมายถึง ผู้บริหารไม่เคยใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งเลย กำหนดให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด /ครุมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับ น้อยที่สุด

2 หมายถึง ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งนานๆ ครั้ง กำหนดให้อยู่ในระดับน้อย /ครุมีความ พึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับน้อย

3 หมายถึง ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งบางครั้ง กำหนดให้อยู่ในระดับปานกลาง /ครุมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับปานกลาง

4 หมายถึง ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งบ่อยๆ กำหนดให้อยู่ในระดับมาก /ครุมีความ พึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับมาก

5 หมายถึง ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นประจำ กำหนดให้อยู่ในระดับมากที่สุด /ครุมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับมากที่สุด

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถตรวจสอบและวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัยและบรรลุดัตุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 2 นำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาคผนวก ค) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้ให้ข้อมูลโรงเรียน เขาย้อยวิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ภูมิภาคตะวันตกที่ไม่ใช่โรงเรียน ตัวอย่าง จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)³ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) = .9399

³Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1978), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่นและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ในเขตภูมิภาคตะวันตก ทั้งแปดจังหวัด ได้แก่ นครปฐม สมุทรสาคร กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สุพรรณบุรี และสมุทรสงคราม เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตภูมิภาคตะวันตก ซึ่งเป็นโรงเรียนตัวอย่างช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามและนัดหมายเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้วิจัยได้รับข้อมูลกลับคืนมาจำนวน 575 ฉบับ จาก 115 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ

93.49

การนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย กำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยแยกการวิเคราะห์ตามลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน และความพึงพอใจของครูต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ เบสต์ (Best)⁴ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า ผู้บริหารไม่เคยใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งเลย กำหนด

ให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด /ครูมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์

การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับน้อยที่สุด

⁴ John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1970), 204-208.

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งนานๆ ครั้งกำหนดให้อยู่ในระดับน้อย /ครุมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งบางครั้ง กำหนดให้อยู่ในระดับปานกลาง /ครุมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งบ่อยๆ กำหนดให้อยู่ในระดับมาก /ครุมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นประจำ กำหนดให้อยู่ในระดับมากที่สุด /ครุมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับมากที่สุด

ส่วนการวิเคราะห์ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกณฑ์การแปลความหมายตาม

ขอบเขตของค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้คือ

± 0.1 - 1 S.D. หมายถึง ข้อมูลไม่มีความแตกต่างกัน

± 1.1 - 2 S.D. หมายถึง ข้อมูลมีความแตกต่างกันเล็กน้อย

± 2.1 - 3 S.D. หมายถึง ข้อมูลมีความแตกต่างกันมาก⁵

2. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก ใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient - r_{xy}) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายตามขอบเขตของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 หมายถึงตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน .01 - .30 หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันต่ำ .30 - .70 หมายถึงตัวแปรมีความสัมพันธ์กันปานกลาง และถ้ามีค่าตั้งแต่ .71 ขึ้นไป หมายถึงตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก⁶

⁵ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), 85-87.

⁶เรื่องเดียวกัน, 324.

สรุป

งานวิจัยนี้เป็นความพยายามที่จะแสดงให้เห็นยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติและพัฒนาปรับปรุงการแก้ปัญห ความขัดแย้งของตนเอง อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่สุด ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดแผนแบบการวิจัยเป็นเชิงพรรณนา (descriptive research) แบบวิจัยกลุ่มเดียว มีการวัดผลครั้งเดียว ไม่มีการทดลอง ((the one-shot, non-experimental case study)) โดยมีประชากรเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ภูมิภาคตะวันตก จำนวนทั้งสิ้น 175 โรงเรียน แยกโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2539 แล้วกำหนดจำนวนโรงเรียนตัวอย่างด้วยตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ 123 โรงเรียน จึงสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หนึ่งคน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หนึ่งคน หัวหน้าหมวด/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน หนึ่งคน และครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 615 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลโดยการแจกแจงความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient - r_{xy})

บทที่ 4

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งกับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของ ฟิลเลย์ (Filley) และใช้ข้อคำถามเดียวกันประเมินความพึงพอใจของครูต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก จำนวน 123 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละห้าคนประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งคน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งคน หัวหน้าหมวดหรือหัวหน้าฝ่ายหนึ่งคน และครูปฏิบัติการสอนสองคน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 615 คน ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากโรงเรียนตัวอย่าง จำนวน 115 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 93.49 มีจำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 575 ฉบับของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด วิเคราะห์โดยจำแนกเป็นสี่ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์โดย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์โดย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา วิเคราะห์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3

ตอนที่ 1

สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 575 คน จากแบบสอบถาม 575 ฉบับ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพทางตำแหน่ง และสถานภาพทางครอบครัว เมื่อวิเคราะห์โดยค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage) ผลปรากฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	291	50.6
2. หญิง	284	49.4
รวม	575	100
อายุ		
1. ต่ำกว่า 25 ปี	19	3.3
2. 25 – 32 ปี	41	7.1
3. 33 – 40 ปี	144	25.0
4. 41 – 48 ปี	246	42.8
5. 49 ปีขึ้นไป	125	21.8
รวม	575	100
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	1.2
2. ปริญญาตรี	436	75.8
3. สูงกว่าปริญญาตรี	132	23.0
รวม	575	100

ตารางที่ 5 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุราชการ		
1. ไม่เกิน 5 ปี	21	3.7
2. 6 – 10 ปี	113	19.7
3. 11 – 15 ปี	61	10.6
4. 16 – 20 ปี	64	11.1
5. 21 – 25 ปี	240	41.7
6. 26 ปีขึ้นไป	76	13.2
รวม	575	100
สถานภาพทางตำแหน่ง		
1. ผู้บริหารโรงเรียน	115	20
2. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน	115	20
3. หัวหน้าหมวด/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน	115	20
4. ครูปฏิบัติการสอน	230	40
รวม	575	100
สถานภาพทางครอบครัว		
1. โสด	188	32.7
2. สมรส	368	64.0
3. หย่าร้าง	19	3.3
รวม	575	100

จากตารางที่ 5 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชายและหญิงในอัตราใกล้เคียงกัน คือเป็นเพศชาย 291 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 เป็นเพศหญิง 284 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 โดยมีอายุระหว่าง 41 – 48 ปี จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 ช่วงอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุดคืออายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 และส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 436 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 ที่เหลือจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 และต่ำกว่าปริญญาตรี 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 ในด้านอายุราชการ พบว่าส่วนใหญ่มีอายุราชการ 21 – 25 ปี จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 ช่วงอายุ

ราชการที่น้อยที่สุดคือ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 ด้านสถานภาพทางตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล พบว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดหรือหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างาน ตำแหน่งละ 115 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ส่วนครูปฏิบัติการสอนมีจำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 40 สถานภาพทางครอบครัว พบว่าส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 368 คน คิดเป็นร้อยละ 64 ที่เหลือเป็นโสด 188 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 และหย่าร้าง 19 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

ตอนที่ 2

การวิเคราะห์ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

การวิเคราะห์ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตของค่าเฉลี่ย คือ ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า ผู้บริหารไม่เคยใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งเลย กำหนดให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งนานๆ ครั้งกำหนดให้อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งบางครั้ง กำหนดให้อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งบ่อยๆ กำหนดให้อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งเป็นประจำ กำหนดให้อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

N=115

ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคัดแย้ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. แบบ แพ้ – ชนะ (X_1)	3.88	.43	มาก
2. แบบ แพ้ – แพ้ (X_2)	3.35	.24	ปานกลาง
3. แบบ ชนะ – ชนะ (X_3)	2.28	.42	น้อย
(X_{tot})	3.17	.17	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ($S.D. = .17$) ผลการวิจัยพบว่าการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$, $S.D. = .17$) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, $S.D. = .43$) ใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบแพ้ – แพ้ ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, $S.D. = .24$) และใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.28$, $S.D. = .42$)

ตอนที่ 3

การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน

การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์โดย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตของค่าเฉลี่ย คือ ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับมาก และค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียน

N=115

ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{y}	S.D.	ระดับ
1. แบบ แพ้ – ชนะ (Y_1)	2.84	.56	ปานกลาง
2. แบบ แพ้ – แพ้ (Y_2)	2.70	.40	ปานกลาง
3. แบบ ชนะ – ชนะ (Y_3)	2.18	.43	น้อย
(Y_{tot})	2.57	.20	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 เป็นการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน (S.D. = .20) ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ($\bar{y} = 2.57$, S.D. = .20) เมื่อแยกพิจารณาตามรูปแบบการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – แพ้ ในระดับมาก ($\bar{y} = 2.84$, S.D. = .56) มีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – ชนะ ในระดับปานกลาง ($\bar{y} = 2.70$, S.D. = .40) และมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ – ชนะ ในระดับน้อย ($\bar{y} = 2.18$, S.D. = .43)

ตารางที่ 8 เป็นการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่าการใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร โดยมีค่าสหสัมพันธ์ (r) = .358 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อแยกพิจารณาตามรูปแบบการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่ายุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ (X_2) และยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ (X_3) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .196 และ .637 ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก สามารถสรุปเป็นประเด็นตามลักษณะของข้อคำถามได้ดังนี้คือ การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่น ส่วนความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรูปแบบยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่นๆ และพบว่า การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร เมื่อพิจารณาตามรายตัวแปรพบว่ายุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ และแบบ ชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษายุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึง 1) ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน และ 3) ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก จำนวน 175 โรงเรียน โดยตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก จำนวน 123 โรงเรียน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งคน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งคน หัวหน้าหมวด/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน หนึ่งคน และครูปฏิบัติการสอน สองคน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 615 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับแบ่งออกเป็นสองตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ตอนที่ 2 การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งและความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมาและเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 575 ฉบับจาก 115 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 93.49 วิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for WINDOWS (Statistical Package for the Social Science for WINDOWS) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient - r_{xy})

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก สามารถสรุปเป็นประเด็นตามลักษณะของข้อคำถามได้ดังนี้

1. การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่น
2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรูปแบบยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่นๆ
3. การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร เมื่อพิจารณาตามรายตัวแปรพบว่า ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ และแบบ ชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลเพื่อประโยชน์ของงานวิจัยดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – ชนะ มากกว่าแบบอื่นๆ และใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ – ชนะ น้อยกว่าวิธีอื่นนั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน เช่น เจริญ โคกสีอำนวย ที่ได้ศึกษาวิจัยวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีแก้ปัญหความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การประนีประนอม การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือ วีระพงษ์ แสนโกชน์ ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ ไรม์ส คิลแมนน์ (Thomas Kilmann) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมในระดับสูง และใช้วิธีการแข่งขันในระดับต่ำ ส่วน กำจัด คงหนู ได้ศึกษาวิจัยวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 พบว่าศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 ใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะในระดับต่ำ และใช้วิธีร่วมมือแก้ปัญหา และวิธีประนีประนอมในระดับปานกลาง

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก ใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – ชนะ มากกว่าวิธีอื่นนั้น ฟิลเลย์ (Filley) ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – ชนะ ว่าเป็นการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด รวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อ เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างแท้จริง หรือสถานการณ์ความขัดแย้งอยู่ในขั้นวิกฤต หรือไม่ปลอดภัย หากไม่ตัดสินใจให้รู้แพ้ รู้ชนะไป เหมาะสำหรับกรณีที่มีเวลาสั้นและจำกัด ซึ่งการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา เพราะระบบราชการมีข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติเป็นแนวทางอยู่ เมื่อเกิดความขัดแย้งในวิธีการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้ทันการณ์ เพราะหากปล่อยทิ้งไว้อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่องานราชการได้ ส่วนการแก้ไขความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ นั้น ฟิลเลย์ (Filley) กล่าวว่า แม้ว่าจะเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีเหตุผลและเป็นวิธีสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่สพอารมณ์และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย แต่การเลือกใช้วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบนี้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการมองปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การหาทางเลือกหรือทางออกที่เหมาะสม ความรู้สึกของแต่ละฝ่าย ตลอดจนข้อจำกัดในด้านทรัพยากร และเป็นวิธีแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่ต้องใช้เวลาพอสมควร ไม่เหมาะสำหรับการตัดสินใจเวลาอันรวดเร็ว และหากโครงสร้างขององค์การมีขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชามาก การที่จะให้แต่ละฝ่ายมาฟังพูดคุยแก้ปัญหาร่วมกัน อาจทำให้งานล่าช้า ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียได้เช่นกัน และหากบุคลากรในหน่วยงานไม่มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมให้เป็นไปตามยุคสมัยและสภาพการณ์ปัจจุบัน การแก้ไขปัญหความขัดแย้งแบบ ชนะ – ชนะ ก็จะทำให้ลำบาก จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงนำมาใช้น้อย

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ($S.D.=.20$) โดยมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ และแบบ แพ้-แพ้ ในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ ในระดับน้อย การที่บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ ในระดับน้อยนั้นเนื่องจากการแก้ปัญหความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ เป็นแบบที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อสัมพันธภาพของบุคลากรในระยะยาว แต่ผู้บริหารกลับใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหแบบนี้นี้น้อย หากผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหแบบ ชนะ-ชนะ ให้มากขึ้น บุคลากรก็จะพอใจมากยิ่งขึ้นเพราะเมื่อพิจารณาตามข้อกระทงคำถามแล้วพบว่า การแก้ปัญหความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ เป็นการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ผู้บริหารเองก็ต้องเปิดใจกว้างต่อแนวคิดของผู้ได้บังคับบัญชา กระบวนการแก้ปัญหาที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้โดยไม่มีการแบ่งแยกเป็นพวกเขาพวกเรา เน้นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา ตลอดจนส่งเสริมความสามัคคีในองค์การและการทำงานเป็นหมู่คณะ และเน้นการพัฒนาความพร้อมบุคลากรซึ่งหากพิจารณาตามข้อกระทงคำถามที่กล่าวมา ก็จะพบว่ายุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ เป็นวิธีที่สร้างสรรค์และคำนึงถึงสัมพันธภาพของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ เป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริง เมื่อผู้บริหารนำมาใช้น้อย ครุจึงมีความพึงพอใจน้อย

2. จากผลการวิจัยที่พบว่ายุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร แต่ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรนั้น เนื่องจากการบริหารความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ มีลักษณะของการประนีประนอมหรือการหลีกเลี่ยงความรุนแรงของความขัดแย้งโดยที่ทั้งสองฝ่ายพึงได้รับประโยชน์พอๆ กันและทั้ง 2 ฝ่ายมีโอกาสเจรจาต่อรองกัน ไม่มีการตัดสินใจว่าใครแพ้ ใครชนะ ใครถูก ใครผิด แม้ว่าจะต้องใช้เวลาในการพูดคุยกันบ้างแต่ความรู้สึกของทั้งสองฝ่ายจะดีขึ้นเมื่อความขัดแย้งได้รับการแก้ไข เพราะเมื่อพิจารณาตามข้อกระทงคำถามแล้วจะพบว่าคุณครูต้องยอมความเพื่อให้จบเรื่องกันไป ยอมเสียผลประโยชน์ในส่วนน้อยเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของส่วนรวม ใช้การเจรจาในการแก้ปัญหา พยายามลดความรุนแรงของปัญหา ใช้วิธีการไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอม ตลอดจนมีการแบ่งปันผลประโยชน์ให้ทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ จึงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร สำหรับการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง แบบ ชนะ-ชนะ มีลักษณะของความร่วมมือ การคิดหาเหตุผลโดยที่แต่ละฝ่ายมองวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่สมอารมณ์และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายเน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด ทุกฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้ความสำคัญต่อปัญหามากกว่าจะพ่วงเล็งคู่ต่อสู้ การแก้ไขปัญหความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ ต้องอาศัยความไว้วางใจกัน การเปิดเผย ความจริงใจ และการติดต่อสื่อสารที่ดี เมื่อความขัดแย้งได้รับการแก้ไข ความรู้สึกของทั้งสองฝ่ายก็จะดีขึ้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว สัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายก็จะดีขึ้นตามไปด้วย การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้จึงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร

สำหรับการแก้ไขปัญหความขัดแย้งแบบ แพ้ – ชนะ นั้น ฟิลเลย์ (Filley) กล่าวว่าไว้ว่า แม้จะมีข้อดีอยู่ แต่ก็จะมีผลเสียหรือมีผลในด้านลบมากกว่าเพราะการแก้ไขปัญหความขัดแย้งแบบนี้จะทำให้ลายสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและประสิทธิภาพขององค์การ การแก้ไขปัญหความขัดแย้งแบบ แพ้ – ชนะ จะปรากฏผลให้เห็นว่ามีฝ่ายหนึ่งแพ้ ฝ่ายหนึ่งชนะ แต่หากพิจารณาด้วย

ความรอบคอบแล้วจะเห็นว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็เป็นผู้แพ้ด้วยกันทั้งสิ้น เพราะการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มักจะใช้อำนาจและวิธีการที่ไม่ค่อยสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบ แพ้ – ชนะ จะใช้ได้ผลในระยะเวลาอันสั้นเท่านั้น การใช้วิธีนี้แก้ปัญหาบ่อยๆ ทั้งสองฝ่ายจะมีความรู้สึกที่ไม่ดีเพราะจะเกิดบรรยากาศที่ขาดความเชื่อถือและไม่ไว้วางใจต่อกัน และการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบนี้มักจะมี การโต้แย้งกล่าวหาที่รุนแรง เมื่อได้ข้อยุติในการแก้ปัญหา แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะยอมรับ แต่ในความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันจะถูกเก็บเอาไว้ รอเวลาจนกว่าจะมีโอกาสเล่นงานฝ่ายตรงข้ามในครั้งต่อไป และเมื่อพิจารณาข้อกระทงคำถามของยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ แล้วจะพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่อย่างเต็มที่ พยายามเอาชนะคู่กรณีทุกวิถีทาง ใช้ความก้าวร้าวในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งกล่าวหาและบิดเบือนภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้ามและพยายามหาคนมาเป็นพวกของตน โดยยึดถือผลประโยชน์ที่ผู้บริหารจะได้รับ ต้องการเห็นความพ่ายแพ้ของฝ่ายตรงข้าม ตัดสินปัญหาโดยใช้ความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ที่สำคัญคือมุ่งการทำลายล้างฝ่ายตรงข้ามด้วยอำนาจที่อยู่ในมือ ซึ่งวิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาล้วนเป็นวิธีการที่ไม่สร้างสรรค์ ไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายตรงข้ามได้ชี้แจง และการใช้วิธีการรุนแรง เหล่านี้ล้วนแต่เป็นวิธีการที่สร้างความไม่พึงพอใจให้ฝ่ายตรงข้ามได้มาก ดังนั้น วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบนี้นี้จึงไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ ซึ่งเป็นแบบประนีประนอม และแบบ ชนะ-ชนะ ซึ่งเป็นแบบเน้นความร่วมมือ เพราะผลจากการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งทั้งสองแบบมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร โดยผู้บริหารควรศึกษาข้อดี – ข้อเสีย ของการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบต่างๆ ให้เข้าใจและศึกษาวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบต่างๆ ให้กระจ่างชัด เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในโรงเรียนก็สามารถนำรูปแบบการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งมาใช้ได้อย่างเหมาะสม กระบวนการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแต่ละแบบแต่ละวิธีล้วนมีทั้งข้อดีและข้อเสีย วิธีการหนึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งๆ เท่านั้น

ผู้บริหารโรงเรียนต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ และไม่ลืมที่จะนึกถึงความรู้สึกของบุคลากรด้วยเพราะประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกๆ คน

2. จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของข้อกระทงคำถามของเครื่องมือวิจัยพบว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ ซึ่งเป็นแบบที่ไม่ค่อยสร้างสรรค์และผู้บริหารนำมาใช้นั้น พบว่าผู้บริหารมักใช้ความก้าวร้าวในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และมุ่งทำลายล้างฝ่ายตรงข้ามด้วยอำนาจที่มีอยู่ในมือ ($\bar{X} = 4.43$) ซึ่งไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร ($\bar{Y} = 2.74$ และ 2.70 ตามลำดับ) ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมดังกล่าวและลดให้น้อยลงมากที่สุด เพราะหากนำมาใช้บ่อยๆ ระดับความไม่พึงพอใจของบุคลากรอาจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างมาก และเมื่อพิจารณาข้อกระทงคำถามจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ ซึ่งเป็นลักษณะของการประนีประนอมนั้น ผู้บริหารใช้การเจรจาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.36$) และบุคลากรมีความพึงพอใจในระดับน้อย ($\bar{Y} = 2.40$) ดังนั้นผู้บริหารควรใช้การเจรจาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้มากขึ้นเพราะการเจรจาเป็นวิธีการสร้างสรรค์ แต่ละฝ่ายมีโอกาสดำเนินการได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกของตนเอง มีโอกาสชี้แจงเหตุผล และมีโอกาสได้ รับฟังฝ่ายตรงข้าม ซึ่งจะทำให้แต่ละฝ่ายสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเพราะสาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่มาจากการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือเข้าใจไม่ตรงกัน หากระบบการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ บุคลากรก็จะเกิดความเข้าใจกันได้ดี การประสานงานและการทำงานร่วมกันก็จะสะดวกราบรื่นและรวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาข้อกระทงคำถามการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ ซึ่งเป็นแบบที่เน้นความร่วมมือกัน พบว่า ผู้บริหารเน้นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.00$) ส่งเสริมความสามัคคีในองค์กรและการทำงานเป็นหมู่คณะในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.95$) รวมทั้งเน้นการพัฒนาบุคลากรในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.94$) ในขณะที่เรื่องดังกล่าวนี้เป็นกิจกรรมสำคัญที่ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและเป็นวิธีการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในองค์กรที่สร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรนำยุทธศาสตร์ดังกล่าวมาใช้ในการบริหารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเป็นระยะๆ เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ให้ทุกคนมีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพราะโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาบางโรงเรียนมีบุคลากรจำนวนมาก ครูบางคนแทบไม่มีโอกาสได้พบปะพูดคุยกัน หากมีกิจกรรมสังสรรค์ร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรก็จะดีขึ้น หากเกิดความขัดแย้งในโรงเรียนก็จะสามารถจัดการแก้ไขได้โดยง่าย

นอกจากนี้ควรมีกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การอวยพรวันเกิด การเยี่ยมไข้ และการช่วยงานต่างๆ ตามโอกาสอันควร รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ว่าจะเป็น การเข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม และศึกษาต่อ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึที่ดีต่อผู้บริหาร มีขวัญกำลังใจในการทำงานและนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับที่ผู้สนใจจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์
2. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์การ
3. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมกับความขัดแย้ง

กรณีต่างๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมสามัญศึกษา. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2539. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2539.
- _____. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.
- กิตติมา ปรีดีดิถก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ชนการพิมพ์, 2529.
- เกรียงไกร เจริญพานิช. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.
- จรัญ ภาสุระ. ศิลปะการแก้ปัญหา “คน”. กรุงเทพฯ : ธนยาพับลิเคชั่น, 2534.
- จุไร ถียากาศ. การพัฒนากการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2526.
- ฉลอง ภิรมย์รัตน์. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : ประจักษ์การพิมพ์, 2521.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- ตระกูล สุวรรณดี. “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2538.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การบริหารการศึกษาแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.
- _____. หลักการศึกษายุคใหม่ ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.
- ทองพูน นาทองบ่อ. “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.
- เทพพนม เมืองแมน และสวี่ สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- เทียน อชกุล. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : แพรววิทยา, 2518.

นันทนา ธรรมบุศย์. “ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรสมัยใหม่.” วารสารแนะแนว 29, 149 (มิถุนายน - กรกฎาคม 2538) : 62-67.

ประทุม รอดประเสริฐ. “ความขัดแย้ง ปรากฏการณ์ธรรมชาติของหน่วยงานที่ต้องได้รับการแก้ไข.” มิตรครู 31 (กันยายน 2532) : 12-16.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหมิตรออฟเซต, 2532.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.

พรนพ พุกกะพันธุ์. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : ว. เพ็ชรสกุล, 2542.

พรรณราย ทรัพย์ประภา. จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์, 2527.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

พิกุลทอง พรหมธิ. “ความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัยสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2536.

ภิญโญ สาธร, ทศนา แสงศักดิ์ และสุรชาติ สังข์รุ่ง. “ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร.” ใน ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง รายวิชาบริหาร 811 เอกสารประกอบการสอน ระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 281-283. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2525.

วรพิทย์ มีมาก. “บทวิเคราะห์ความขัดแย้งในองค์กร.” วารสารทางวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 11, 2 (กันยายน – ธันวาคม 2533) : 39.

วิจิตร วรุตบางกูร. “การจัดการกับความขัดแย้ง.” วารสารครูปริทัศน์ 13 (กรกฎาคม 2531) : 64-70.

วีระพงษ์ แสนโกชน. “การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโฮมส์-คิลล์แมน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : ชัยศิริการพิมพ์, 2519.

- สง่า โพธิ์วัง. “ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การบริหาร.” ใน รวมบทความทางการบริหารการศึกษา. เล่ม 6, 91. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
- สถิต กองคำ. เทคนิคการบริหารการศึกษา. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2542.
- สมบูรณ์ พรหมภาพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2521.
- สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2524.
- สุทนต์ มุสิกะทัน. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.
- สุโท เจริญสุข. พจนานุกรมคำศัพท์จิตวิทยาและประวัติจิตวิทยา. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2520.
- สุริยา ธนวรรณ. “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.
- สุริยา พุดพวง. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2537.
- เสถียร เหลืองอร่าม. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โพธิ์สามต้นการพิมพ์, 2519.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534.
- _____. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- _____. การบริหารความขัดแย้งในระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.
- อรุณ รักธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2527.
- อาภา ภูมิบุตร. จิตวิทยาการปกครอง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

อินทรีา เฟ่งแก้ว. “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสำนักงานศึกษาธิการ
อำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สงขลา, 2538.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2538.

ภาษาต่างประเทศ

Adams, Don C. “Perceptions of Conflict, Conflict Management Styles and Commitment
in Middle Level Schools.” Ph.D.Dissertation, The Pennsylvania State University,
1989.

Alanis, Felipe. “Relationship of School Board and Superintendent Roles of Board
Presidents Preferred Styles in Conflict Management.” Ph.D.Dissertation,
The University of Texas, 1989.

Alexander Hamilton Institute. Conflict Management : Vital Skill for the Successful
Executive. New York : Modern Business Reports, 1983.

Applewhite, P. B. Organization Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1965.

Ashworth, Mary Anne C. “A Study of the Conflict Management Styles of Principles and
Superintendents in the Public School of Ohio.” Ph.D. Dissertation, Green State
University, 1989.

Barker, Larry L. and others. Groups in Process : An Introduction to Small Group
Communication. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1991.

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

Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. Managing Intergroup Conflict in Industry.
Houston : Gulf Publishing Company, 1986.

Brown, David L. Managing Conflict at Organizational Interfaces. Reading, Massachusetts :
Addison-Wesley, 1983.

Buntin, James Earl. “An Examination of Conflict Management Style Among Principals In
a Large Urban School District.” Ph.D. Dissertation, Auburn University, 1988.

Caplow, Theodore. How to Run any Organization. Hinsdale, Illinois : The Dryden Press, 1976.

- Cash, Cynthia Maria. "Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary Schools in South Carolina." Ph.D. Dissertation, South Carolina State College, 1990.
- Chung, Kae K., and Leon C. Megginson. Organizational Behavior : Developing Managerial Skills. New York : Harper & Row, 1981.
- Coser, Lewis A. The Function of Social Conflict. New York : The Free Press, 1965.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1970.
- Daly, Ellen T. "Nurse-Faculty Work Motivation and Publication Productivity in Relation to Core Job Characteristics. Job Satisfaction and Demographic Variables." Dissertation Abstracts International 1 (July 1986) : 96 – A.
- Derr, C. B. "Conflict Resolution in organizations : Views from the field of Educational Administration." Public Administration Review 5 (1972) : 495-501.
- Deutsch, Morton. The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes. New Haven : Yale University Press, 1973.
- Earley, Leigh C., and Pearl B. Rutledge. "A Nine-Step Problem-Solving Model." in Annual Handbook of Group Facilitators, 147. Edited by John E. Jones and William J. Pffiffers. San Diego, California : University Associates, 1980.
- Everard, Bertie, and Morris Geoffrey. Effective School Management. 2nd ed. London : Poul Chapman Publishing, 1990.
- Filley, Alan C. Interpersonal Conflict Resolution. Glenview, Illinois : Scott, Foreman, 1980.
- _____. Macro Organizational Behavior. Glenview, Illinois : Scott, Foreman, 1980.
- Fisher, Aubrey B. Small Group Decision Making. Massachusetts : Addison-Wesley, 1969.
- Folberg, J., and A. Taylor. Mediation : A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation. San Francisco : Jossey-Bass, 1984.
- Getzels, Jacob W. and others. Educational Administration as Social Process. New York : Harper & Row, 1968.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill, 1973.

- Graham, Aron Richard. "Superintendents as Manager : Case Studies of Conflict Management in Several Diverse New Jersey Public School Districts." Ed.D. Dissertation, Fordham University, 1990.
- Green, Charles N. "The Reciprocal Nature of Nature of Influence Between Leader and Subordinate." Journal of Applied Psychology 50 (June 1966) : 198-200.
- Hellrigel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. Organizational Behavior. 5th ed. Cambridge : Harper & Row, 1989.
- Hoover, David Rex. "Relationship Among Perception of Principals Conflict Management Behavior, Level of Conflict and Organization Climate in High Schools." Ph.D. Dissertation, The Pennsylvania State University, 1990.
- Howard, Kenneth S. "Administrative Responsibility." in Toward The New Public Administration, 285 – 301. Edited by F. Marini. Pennsylvania : Chandler, 1971.
- Johnson, David W., and Frank P. Johnson. Joining Together. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1982.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row, 1970.
- _____. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York : John Wiley, 1990.
- Kimbrough, Ralph B., and Michael Y. Nunnery. Educational Administration : An Introduction. 3rd ed. New York : McMillan Publishing Company, 1988.
- Knudson, Harry R., and Patrick C. Fleenor. Organization Behavior. Massachusetts : Winthrop Publishers Inc., 1978.
- Krejcie, R. V., and D. W. Morgan. "Determining Samples Size for Research Activities." Educational and Psychological Measurement 30 (1970) : 607-610.
- Lawless, David J. Organizational Behavior : The Psychology of Effective Management. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1979.
- Likert, Rensis, and Jane Likert. New Ways of Managing Conflict. New York : McGraw-Hill, 1976.
- Litterer, Joseph A. The Analysis of Organizations. New York : John Wiley, 1965.

- Luthans, Fred. Organizational Behavior. New York : McGraw-Hill International Book Company, Inc., 1981.
- _____. "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations." Human Relation 38 (1985) : 83-85.
- March, James G., and Herbert A. Simon. Organization. New York : John Wiley and Sons, 1985.
- Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. 2nd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1970.
- Morris, James Riley. "A Study of Teacher Morale as Affected by Teacher Assignment to Achieve Faculty Desegregation." Dissertation Abstracts 32 (March 1972) : 3893-A.
- Morse, Nancy C. Satisfactions The White Collar Job. Michigan : University of Michigan Press, 1955.
- Morton, Joseph Robert. "The Influence of Selected Factors on the Job Satisfaction and Career Development of the 1930-1973." Dissertation Abstracts International 12 (June 1978) : 7062 – A.
- Myers, David D. Psychology. Tokyo : McGraw-Hill International, 1983.
- Neale, Daniel C., William J. Bailey, and Billy E. Ross. Strategies of School Improvement. Boston : Allyn and Bacon, 1981.
- Newman, William H., Warren E. Kirby, and Andrew R. McGill. The Process of Management Strategy, Action, Results. 6th ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1987.
- Noethcraft, Gregory B., and Margaret A. Neale. Organizational Behavior : A Management Challenge. Chicago : The Dryden Press, 1990.
- Owen, Robert G. Organizational Behavior in Education. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1991.
- Pneuman, Roy W., and Margaret E. Bruehl. Managing Conflict : A Complete Process – Centered Handbook. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982.
- Rahim, Afzalur M. "A Measure of Style of Handling Interpersonal Conflict." Academy of Management Journal 26 (1983) : 368-376.

Raven, Bertram H., and Jeffrey Z. Rubin. Social Psychology : People in Groups. New York : John Wiley, 1976.

Revilla, Maria Vincenne. "Conflict Management Style of Man and Women Administrators in Higher Education." Dissertation Abstracts International 45, 06 (December 1984) : 1061-A.

Robbin, Stephan P. Managing Organizational Conflict : A Non Traditional Approach. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1974.

_____. Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983.

Secord, Paul F., and Carl W. Backman. Social Psychology. New York : McGraw-Hall Book Company, 1964.

Shaffer, Lawrence F., and Edward J. Shoben. The Psychology of Adjustment. Boston : Houghton Mifflin, 1965.

Simmel, George. Conflict and Need of Group Affiliations. Glence, Illinois : Free Press, 1995.

Smith, Stuart C. and others. School Leadership : Handbook for Survival. Eugene : University of Oregon, 1981.

Stoner, James A. Management. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1952.

Swingle, Paul B. The Management of Power. New York : Willey, 1976.

Tannenbaum and Scheldon. "Value, Man and Organization." In Behavioral Science and The Manager's Role, 3-24. Edited by W. B. Eddg. Washington D.C. : NTD, 1969.

Trusty, Francis M. "Managing The Tensions that Go With the Planning Process." in Strategic Planning and Leadership in Continuing Education, 103. Edited by Robert G. Simerly and Associates. San Francisco : Jossy-Bass, 1987.

Turner, Steve, and Frank Weed. Conflict in Organization. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983.

Vanwijk, Gilles C. Organization Theory. New York : Facts on Fill, 1984.

Walton, Richard W. Interpersonal Peacemaking : Confrontations and Third-party Consolution. Massachusetts : Addison-Wesley, 1961.

Walton, Richard W., and Robert B. Mckersie. A Behavioral Theory of Negotiations.

New York : McGraw-Hill, 1965.

Wexley, Kenneth H., and Gary A. Yukl. Organizational Behavior and Personnel Psychology.

Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1977.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/370

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดนครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรรณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่านเพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/371

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรรณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่านเพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/372

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรรณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่านเพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/373

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรรณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่านเพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/374

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรมณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่านเพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/375

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรรณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่านเพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/376

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอารมณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่านเพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/377

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรรณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่านเพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/378

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือ

เรียน นายคดิ หงษ์วิไล

ด้วย นางสาวอรมณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/379

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือ

เรียน นายไพบูลย์ ดีประเสริฐ

ด้วย นางสาวอรณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/380

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
73000

20 กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือ

เรียน นายประพจน์ จงไม่ตรีพร

ด้วย นางสาวอรณศรี เทียนทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034)243435, 218788

ภาคผนวก ข

รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง

ที่	จังหวัด/โรงเรียน	ที่	จังหวัด/โรงเรียน
	นครปฐม	26	เบญจมาศพิศ
1	พลอยจตุรจินดา	27	บ้านลาดวิทยา
2	ปรกแก้ววิทยา	28	ชะอำคุณหญิงเนื่องบุรี
3	เพิ่มวิทยา	29	วัดจันทราวาส “สุขประสารราษฎร์”
4	บางหลวงวิทยา		ราชบุรี
5	ปรีดารามวิทยาคม	30	วัดสันติการามวิทยา
6	สถาพรวิทยา	31	โพหัก “วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์อุปถัมภ์”
7	พองเงินวิทยาคม	32	สวนผึ้งวิทยา
8	จิ๋วราษฎร์นุญมีรังสฤษฎ์	33	โสภณศิริราษฎร์
9	โพรงมะเดื่อวิทยาคม	34	บ้านคาวิทยา
10	บางเลนวิทยา	35	ประสาทรัฐประชากิจ
11	มหิดลวิทยานุสรณ์	36	เนกขัมมวิทยา
12	คงทองวิทยา	37	ด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์
13	ราชินีบูรณะ	38	หนองโพวิทยา
	เพชรบุรี	39	ท่ามะขามวิทยา
14	เขาย้อยพิทยาคม	40	หนองปลาหมอกพิทยาคม
15	บางตะบูนวิทยา	41	ช่องพรานวิทยา
16	ป่าเต็งวิทยา	42	สายธรรมจันทร์
17	ห้วยทรายประชาสรรค์	43	คุรุราษฎร์รังสฤษฎ์
18	หนองจอกวิทยา	44	เบญจมาศพิศ
19	ดอนยางวิทยา	45	รัตนราษฎร์บำรุง
20	วชิรธรรมโสภิต	46	วัดดอนตูม
21	หนองหญ้าปล้องวิทยา		สมุทรสาคร
22	ท่ายางวิทยา	47	หลักสองส่งเสริมวิทยา
23	หนองชุมแสงวิทยา	48	วัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุปถัมภ์
24	ไทรน้อยหลวงวิทยา	49	กระทุ่มแบนวิเศษสมุทคุณ
25	จุฬารัตน์ราชวิทยาลัยเพชรบุรี	50	สมุทรสาครวุฒิชัย

รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง (ต่อ)

ที่	จังหวัด/โรงเรียน	ที่	จังหวัด/โรงเรียน
51	สมุทรสาคร เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรี นครินทร์	73	สมุทรสงคราม สกลวิสุทธิ
52	สมุทรสาครวิทยาลัย	74	เมธีชุนหะวันวิทยาลัย
53	อ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์ สุพรรณบุรี	75	วัดบางกะพ้อม
54	ทุ่งคลีโคกช้างวิทยาคม	76	เทพสุวรรณชาญวิทยา
55	วังห้วยราษฎร์สามัคคี	77	ท้ายหาด
56	หนองวัลย์เปรียงวิทยา	78	ถาวรานุกุล
57	ตลิ่งชันวิทยา	79	อัมพวันวิทยาลัย
58	สระกระโจมโสภณพิทยา		ประจวบคีรีขันธ์
59	บ่อกรูวิทยา	80	ยางชุมวิทยา
60	หรรษาสุจินต์วิทยา 2	81	อ่าวน้อยวิทยานิคม
61	สรวงสุทธาวิทยา	82	ห้วยกอวิทยาลัย
62	สองพี่น้องวิทยา	83	ห้วยยางวิทยา
63	บรรหารแจ่มใสวิทยา 5	84	ชัยเกษมวิทยา
64	ทุ่งแฝกวิทยาคม	85	ทับสะแกวิทยา
65	บรรหารแจ่มใสวิทยา 6	86	บางสะพานน้อยวิทยาคม
66	สระยายโสมวิทยา	87	หนองพลับวิทยา
67	หนองหญ้าไซวิทยา	88	ธงชัยวิทยา
68	ธรรมโชติศึกษาลัย	89	รัชตวิทยาคม
69	อุททอง	90	เมืองปราณบุรี
70	บรรหารแจ่มใสวิทยา 3	91	หัวหิน
71	บางปลาหมอ “สูงสุมาลย์ผดุงวิทย์”	92	กุยบุรี
72	สามชุกรัตนโกการาม	93	สามร้อยยอดวิทยาคม

รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง (ต่อ)

ที่	จังหวัด/โรงเรียน	ที่	จังหวัด/โรงเรียน
94	กาญจนบุรี ศรีสวัสดิ์พิทยาคม	105	ประจวบคีรีขันธ์ ประจวบคีรีขันธ์
95	อุบลราชธานี อุบลราชธานีศึกษา	106	บ้านเก่าวิทยา
96	หนองปรือพิทยาคม	107	ลาดหญ้าพิทยาคม
97	ทองผาภูมิวิทยา	108	ไทรโยคน้อยวิทยา
98	หนองขาวโกวิทพิทยาคม	109	หนองรีประชานิมิต
99	หนองคายกษัตริย์วัชรราชวรวิหาร	110	ด่านมะขามเตี้ยวิทยา
100	นิเวศวิทยารัฐอุปถัมภ์	111	พังครุราชวรวิหาร
101	พระแท่นดงรังวิทยา	112	ท่าม่วงราชวรวิหาร
102	ไทรโยคพัฒนศึกษา	113	บ่อพลอยรัชดาภิเษก
103	พนมทวนชนูปถัมภ์	114	ท่ามะกาวิทยา
104	เลาขวัญราชวรวิหาร	115	วิสุทธรังษี

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ-สกุล นายประพจน์ จงไม่ตรีพร
การศึกษา ศีกษาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่งหน้าที่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี
2. ชื่อ-สกุล นายคตติ หงษ์วิไล
การศึกษา ศีกษาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่งหน้าที่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเก่า อำเภอมะเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
3. ชื่อ-สกุล นายไพบูลย์ ดีประเสริฐ
การศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่งหน้าที่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ อำเภอมะเมือง จังหวัดเพชรบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด , หัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย และอาจารย์ผู้สอน
2. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด
3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารกับความพึงพอใจของบุคลากร
4. ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถาม และทุกตอนตามความเป็นจริง เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพราะแบบสอบถามที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงจะสามารถไปใช้ในการวิจัยได้

ขอขอบคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

นางสาวอรมณศรี เทียนทอง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2. อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 25 – 32 ปี <input type="checkbox"/> 33– 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 48 ปี <input type="checkbox"/> 49 ปีขึ้นไป	
3. ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	
4. อายุราชการ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	
5. สถานภาพทางตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้าหมวด/หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> ครูปฏิบัติการสอน	
6. สถานภาพทางครอบครัว <input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> หย่าร้าง	

ตอนที่ 2

ส่วนที่ 1 : ประเมินยุทธศาสตร์ในการบริหาร

ผู้บริหารของท่านใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาคัดแย้งในแต่ละยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาคัดแย้งในแต่ละยุทธศาสตร์แบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

1. ถ้าข้อความสอดคล้องกับพฤติกรรมจริงของผู้บริหารประมาณ 9-10 ครั้ง ในการแก้ปัญหา จริง 10 ครั้ง หรือเรียกได้ว่าเกิดขึ้นทุกครั้ง ให้ท่านกาเครื่องหมาย (/) ในช่อง “ใช่เป็นประจำ”
2. ถ้าข้อความสอดคล้องกับพฤติกรรมจริงของผู้บริหารประมาณ 6-8 ครั้ง ในการแก้ปัญหา จริง 10 ครั้ง หรือเรียกได้ว่าเกิดขึ้นทุกครั้ง ให้ท่านกาเครื่องหมาย (/) ในช่อง “บ่อย”
3. ถ้าข้อความสอดคล้องกับพฤติกรรมจริงของผู้บริหารประมาณ 3-5 ครั้ง ในการแก้ปัญหาจริง 10 ครั้ง หรือเรียกได้ว่าเกิดขึ้นทุกครั้ง ให้ท่านกาเครื่องหมาย (/) ในช่อง “บางครั้ง”
4. ถ้าข้อความสอดคล้องกับพฤติกรรมจริงของผู้บริหารประมาณ 1-2 ครั้ง ในการแก้ปัญหาจริง 10 ครั้ง หรือเรียกได้ว่าเกิดขึ้นทุกครั้ง ให้ท่านกาเครื่องหมาย (/) ในช่อง “นานๆครั้ง”
5. ถ้าข้อความดังกล่าวไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมจริงของผู้บริหารแม้แต่บ่อย ให้ท่านกาเครื่องหมาย (/) ในช่อง “ไม่เคยเลย”

ส่วนที่ 2 : ประเมินความพึงพอใจ

ในการประเมินความพึงพอใจนั้น เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อรูปแบบการแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหาร การพิจารณาความพึงพอใจนั้นใช้ความรู้สึกและความคิดเห็นส่วนบุคคลเป็นหลักในการตัดสินใจ ขอให้ท่านพิจารณาความพึงพอใจของท่านที่มีต่อยุทธศาสตร์ของผู้บริหารเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งในแต่ละยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 5 ระดับคือ :

พึงพอใจมากที่สุด

พึงพอใจมาก

พึงพอใจปานกลาง

พึงพอใจน้อย

พึงพอใจน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	ความถี่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					ระดับความพึงพอใจของท่าน				
	เป็นประจำ	บ่อยๆ	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคยเลย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ใช้ความก้าวร้าว		✓							✓	

หมายความว่า ผู้บริหารของท่านใช้ความก้าวร้าวในการจัดการแก้ปัญหาบ่อยๆ (ใช้วิธีการดังกล่าว 6-8 ครั้ง ใน 10 ครั้ง) และท่านเลือกระดับความพอใจน้อย หมายถึงท่านมีความพึงพอใจในระดับที่น้อยต่อการแก้ปัญหาด้วยวิธีดังกล่าว

หมายเหตุ :

1. คำตอบของท่านไม่มีการตัดสินว่าถูกหรือผิด เพราะเป็นความรู้สึกส่วนตัวซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนผู้อื่น

2. ในกรณีที่สถานการณ์นั้นๆ มิได้เกิดขึ้นกับตัวท่านให้สมมุติว่าหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ขึ้นแล้ว ผู้บริหารจะเลือกวิธีปฏิบัติอย่างไร และท่านจะมีความรู้สึก และความพึงพอใจในระดับใด

3. ขอให้ตอบคำถามทุกข้อ

[illegible]

[illegible]

ยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารใช้เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง	ความถี่ในการบริหารความขัดแย้ง					ระดับความพึงพอใจของท่าน				
	เป็นประจำ	บ่อยๆ	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26. ต้องการแก้ปัญหาเพื่อให้ปัญหาหมดไป										
27. ไม่มีการแบ่งแยกเป็นพวกเราพวกเขา										
28. เน้นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา										
29. ส่งเสริมความสามัคคีในองค์กรและการทำงานเป็นหมู่คณะ										
30. เน้นการพัฒนาบุคลากร										

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	นางสาวอรุณศรี เทียนทอง
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 4 มิถุนายน 2502
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 37/47 ถนนบ้านปากแรต อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2518	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนนาวิรุฒ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2520	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2522	สำเร็จการศึกษาชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ป.กศ.สูง) วิทยาลัยครูนครปฐม
พ.ศ. 2525	สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน
พ.ศ. 2535	สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา วิทยาลัยครูเพชรบุรี
พ.ศ. 2540	ศึกษาดำรงระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2526	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2533	อาจารย์ 2 ระดับ 5 โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2540	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2542	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนเขาย้อยวิทยา อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2544	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี