

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาความพึงพอใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากตำรา เอกสาร ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา
  - 1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 2.2 ความหมายของความพึงพอใจ
  - 2.3 ความสำคัญของความพึงพอใจ
  - 2.4 การวัดความพึงพอใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 3.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 3.2 สาเหตุของความขัดแย้ง
4. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
  - 4.1 ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
  - 4.2 ความสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
  - 4.3 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
  - 4.4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของทอมัส (Thomas)
    - 4.4.1 การเอาชนะ (competing)
    - 4.4.2 การร่วมมือ (collaboration)
    - 4.4.3 การประนีประนอม (compromising)
    - 4.4.4 การหลีกเลี่ยง (avoiding)
    - 4.4.5 การยอมให้ (accommodation)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

### 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานองค์กร หรือสถาบันทางสังคม ที่ให้บริการทางการศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชน ชัดเจนสังคมให้การศึกษาแก่มวลชน ได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า การบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

วิลัย ชนวิวัฒน์ (2541, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาก็คือ การดำเนินกิจกรรมภายในสถานศึกษา โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

นิพนธ์ กิณางค์ (2544, หน้า 16) ให้ความหมายในการบริหารอีกแง่หนึ่งว่าการบริหาร คือ การใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ของผู้บริหารจัดการดำเนินงานของสถาบันให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

วรงค์ สุวรรณรัตน์ (2544, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การบริหารงานสถานศึกษา คือ การจัดกิจกรรมต่างๆ ตามภาระหน้าที่และขอบข่ายในการจัดการศึกษา ให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยมีครูและผู้เกี่ยวข้องดำเนินการร่วมกันในการบริหารและการจัดการสถานศึกษาโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้มากที่สุด

ประจักษ์ โพธิ์วัด (2547, หน้า 24) กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและแก่ประเทศชาติ

สรุปสาระสำคัญได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทุกรูปแบบที่บุคลากรภายในโรงเรียนนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยการนำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม

### 2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 24) สรุปไว้ว่า นอกจากการบริหารสถานศึกษาจะมีความสำคัญแล้วยังมีความจำเป็นดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความเข้าใจอันดีต่อสถานศึกษา อันจะช่วยให้สถานศึกษาได้รับความร่วมมือและความสะดวกในการดำเนินงาน

2. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในชุมชนคือ บุคคล วัสดุ และสิ่งแวดล้อมเพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษาได้
3. เพื่อให้สถานศึกษาได้รับความสนับสนุน และช่วยเหลือจากผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ทั้งด้านการเงิน แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ และความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา
4. เพื่อเป็นการให้ความช่วยเหลือชุมชนทางด้านวิชาการและอื่นๆ อันจะเป็นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมอีกทางหนึ่ง
5. เพื่อสนับสนุนในการดำเนินงานหลักของสถานศึกษา คือ งานวิชาการบรรลุเป้าหมายได้สะดวก
6. เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน อันจะทำให้บุคลากร มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน
7. เพื่อป้องกันหรือแก้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา ที่อาจจะเกิดขึ้นโดยเป็นผลกระทบผู้ปกครองนักเรียนหรือจากชุมชน

รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 244) กล่าวว่า การศึกษาในระบบโรงเรียนนั้นหน่วยงานที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ โรงเรียน หรือสถานศึกษา เพราะกิจกรรมการศึกษาที่แท้จริงหรือการเรียนการสอนนั้นเกิดขึ้นที่โรงเรียน การศึกษาในอดีตได้เน้นปรับปรุงคุณภาพการเรียนของนักเรียนให้ดีขึ้น จุดที่ต้องพัฒนาคือ โรงเรียนหรือสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 ข, หน้า 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการทำงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 9) เห็นความสำคัญของชุมชน ได้กำหนดนโยบายและแผนการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษากับชุมชนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ 10 ประการ ข้อ (6) เรื่องการมีส่วนร่วม ว่าโรงเรียนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น และข้อ (7) เรื่อง การระดมทรัพยากรการศึกษาว่าโรงเรียนควร

ประสานความร่วมมือและขอความช่วยเหลือจากบุคคล ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมาใช้ในการจัดและพัฒนาศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) กลยุทธ์แผนงานที่ 3 ได้ปรับระบบบริหารการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียนชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานประกอบการ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่ายผู้ปกครองและรูปแบบอื่นๆ

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รัตนชัย (2545, หน้า 11-12) กล่าวว่าในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัย ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยองค์การปฏิบัติ คือ สถานศึกษาซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 75) ได้กล่าวว่าการที่กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวมและจัดระบบข้อมูลวางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษากฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล มีสถานภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล

จากความสำคัญดังกล่าวพอสรุปได้ว่า สถานศึกษามีหน้าที่ในการบริหารจัดการ การศึกษา ให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชน อย่างเป็นระบบตามแผนการจัดการศึกษาของชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติกำหนดไว้

### 3. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

ยงยุทธ สายคง (2547, หน้า 12) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การส่งเสริมประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเลื่อนขั้นเงินเดือน

5. พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษา (2550) อำนาจหน้าที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์และจัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนสำนักงานเขตและของกระทรวงศึกษาธิการ

2. วางระเบียบ ออกประกาศและข้อบังคับของสถานศึกษา

3. ประสานกับสำนักงานเขต และร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

4. จัดการเรียนการสอนและจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน

5. ขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป และรับผิดชอบการจ่ายงบประมาณสถานศึกษา

6. วางระเบียบและข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา

7. กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบการพัฒนาและดำเนินการทางวินัยกับครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

8. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น

9. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ความร่วมมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

10. ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษา และสถาบันอื่นในชุมชนและท้องถิ่น

11. แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด เพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา หรือสถานศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการภายในสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

บวร เทศารินทร์ (2550) บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

1. จัดตั้งทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ บริหารทั่วไป

2. จัดตั้ง รับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณ
3. พัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอน
4. ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ
5. กำกับ ติดตามประเมินผลตามแผนงานโครงการ
6. ระดมทรัพยากร ปกครอง ดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินฯ
7. จัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
8. ส่งเสริมความเข้มแข็งชุมชน สร้างความสัมพันธ์

กล่าวสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่สถานศึกษา ต้องบริหารจัดการ ส่งเสริมการศึกษาให้ เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

#### 4. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 4-6) พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดง บทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ประกอบด้วย

1. เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (symbolic or figure head) ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณีหรือพิธีการขององค์กร
2. เป็นผู้นำองค์กร (leader) มุ่งหมายอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
3. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (liaison) กับบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ภายนอก องค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
4. เป็นผู้กำกับติดตามผล (monitor) ให้ได้ข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในและ ภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
5. เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (dissemination) ที่ได้รับจากภายในและ ภายนอกให้แก่บุคลากรในองค์กร
6. เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (announcer) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อ บุคคลภายนอกองค์กร
7. ผู้ประกอบ (entrepreneur) มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ใน องค์กรอยู่เสมอ
8. เป็นผู้ขจัดสิ่งก่อกวน (disturbance handler) โดยแก้ไขปัญหาเมื่อองค์กร เผชิญสิ่งรบกวนที่ไม่ได้คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล
9. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (allocator) ให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์กร

10. เป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) กับบุคคลอื่นหรือองค์กรอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กรดังจำแนกตามกลุ่มบทบาทต่างๆ

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 32) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารการศึกษา มีหน้าที่ดูแล เฝ้าระวังและจัดการให้สถานศึกษาดำเนินการไปตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่ง และควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร และเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของสถานศึกษา โดยสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ และแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2544, หน้า 56-58) ได้กล่าวว่า สตีเฟน เนเชวิช ได้รวบรวมบทบาทสำคัญของผู้บริหารไว้ 17 ประการดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (direction setter) ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนี้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนแผนงานและโครงการและการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะทำงานเป็นทีม

3. เป็นนักวางแผน (planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

4. เป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

5. เป็นผู้จัดการองค์กร (organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์กร และพฤติกรรมขององค์กรด้วย

6. เป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใดและทิศทางใด

7. เป็นผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. เป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการ ประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

9. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถ ในการต่อรองไกล่เกลี่ยจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. เป็นผู้แก้ปัญหา (problems manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหา

11. เป็นผู้จัดระบบ (systems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการ วิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ ประโยชน์

12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎี การสร้างและพัฒนาหลักสูตรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทาง การศึกษา

13. เป็นผู้บริหารบุคคล (personal manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ ในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรองการประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถในการบริหารเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้างการบำรุงรักษาตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. เป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการ ประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางการวิทยาศาสตร์

16. เป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relater) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้าง ภาพพจน์ที่ดี รู้พลวัตของกลุ่ม รู้จักเข้าใจและเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. เป็นประธานในพิธี (ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่ง อย่างหนึ่งของผู้บริหาร

ประกอบ กุลเกื้อ, และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษา
2. เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาของรัฐรวมถึง กรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน
3. เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

4. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ และของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

5. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

6. เป็นผู้แทนของสถานศึกษา หรือหน่วยงานในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหน่วยงานได้รับมอบ

7. ทำรายงานกิจการประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

8. อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

9. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 25) ได้กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มี 2 ด้านหลัก คือ

1. การจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

2. การบริหารการศึกษา พ.ศ.2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมหลายฝ่ายรวมทั้ง ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดจนชมรมและสมาคมในสังคม

วิโรจน์ สารรัตนะ,และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 25) ได้กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่พัฒนาไปสู่ความเป็นโรงเรียนในสภาพนั้น โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบความสำเร็จ จะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นชุมชน จะต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและการประเมินผล การจัดเตรียมการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การสร้างควมมีพันธะผูกพัน และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานของครูและการมุ่งสู่กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 112-113) กล่าวว่า วาเลรี อี ลี, แอนโชนี เฮส ไบรค, และจูเลีย บี, สมิท (Lee, Bryk, & Smit) ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในสถานศึกษาไว้ 3 ประการ

1. บทบาททางการบริหาร (administration) ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาและการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและขั้นตอนการดำเนินการและการให้การนิเทศในการพัฒนาวิชาชีพ

2. บทบาทในการไกล่เกลี่ย (mediation) ได้แก่ การช่วยสื่อสารกับผู้ให้การสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก และยังช่วยเป็นกันชนให้กับครูอันเนื่องมาจากความวุ่นวายของสภาพแวดล้อม

3. บทบาทภาวะผู้นำ (leadership) ได้แก่ การทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จ และการแนะนำให้เป็นไปตามกระบวนการเรียนการสอน

พิทักษ์ แจ่งประดิษฐ์ (2548, หน้า 14) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น ดำเนินการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และของทางราชการ ต้องประสานงานทั้งภายในและภายนอกและรับผิดชอบต่อการตรวจของผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป

2. เป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น ต้องเป็นตัวแทนของกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ลงชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นมักจะมีคนพูดว่าจะดูโรงเรียนเป็นอย่างไรดูที่ครูใหญ่ก็ว่าได้

3. เป็นผู้ให้เทศหรือการให้คำแนะนำ คือต้องทำหน้าที่ แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ขึ้น

4. เป็นผู้ริเริ่ม หรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาในระดับสูงสุดของโรงเรียน

วิทยา ประชาอุล (2548, หน้า 13) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู มีส่วนร่วมในการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอนของครู การนิเทศติดตามผล การสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ซึ่งจะมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

มาเลอร์ (Marler, 1973, p. 194) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงาน ให้การนิเทศ และวางโครงการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีลักษณะความเป็นผู้นำ ทั้งทางด้านส่วนตัวและวิชาชีพ

3. มีความเป็นกันเองกับนักเรียน และเข้าใจปัญหาของนักเรียน

4. ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

5. วางตัวเป็นกลางต่อการสร้างความสัมพันธ์กับคนทั่วไป

6. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับครู และช่วยเหลือครู

กอร์ดัน (Gorton, 1983, p.71) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้

6 ประการ คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดการ ได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้จัดทำ จัดทำเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่างๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์และมีใช้มนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา

3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องระเบียบวินัย นับว่าเป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และสภาพในสถานศึกษาจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

5. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือกำหนดเกี่ยวกับการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด

6. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นคนกลางที่จัดหรือประสานในเรื่องขัดแย้งต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้าเผชิญปัญหาขัดแย้งต่างๆ ที่เกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง

เนเซวิช (Knezevich, 1984, p. 27) ได้กล่าวว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารการศึกษา ได้แก่

1. นำนโยบายของหน่วยงานเหนือไปปฏิบัติ  
2. กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจนและปฏิบัติตามนั้น

3. จัดหาทรัพยากรต่างๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ

4. ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน

5. ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ในการทำงานภายในองค์กร

6. กำกับดูแลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์

7. สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์กร

8. ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

9. ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคล เพื่อให้เห็นว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง

10. รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p. 103) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและเป็นผู้นำของหมู่คณะ

2. บทบาทด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์กร อันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด

3. บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ประกอบด้วยบทบาทที่เกี่ยวกับการวางแผน จัดองค์กร จัดวางตัวบุคคลสั่งการ ประสานงาน ประเมินผล และจัดการงบประมาณ และจะต้องมีความรู้ มีคุณธรรม มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเป็นผู้นำในทุกด้าน กล้าคิด กล้าทำและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้ดังนี้ อัญญาภา เจริญมั่นคงศักดิ์ (2542, หน้า 15) ได้กล่าวถึงทฤษฎี อี อาร์ จี (E R G Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีการปรับปรุงต่อจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ โดยอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ใช้ผลการทดสอบที่เรียกว่า "AN empirical test of a new theory of human need" (แบบทดสอบความต้องการของมนุษย์ตามแนวทฤษฎีใหม่) ปี ค.ศ. 1969 พบว่ามนุษย์มีความต้องการหลักอยู่ 3 ประการคือ ความต้องการที่เป็นจริงในการดำรงชีวิต ความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และความต้องการที่จะก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตต่อไป ดังนี้

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (existence need: e) เป็นความต้องการที่ตอบสนองทางกายที่ต้องการความเป็นอยู่ที่ดี สุขสบายและปลอดภัย ความต้องการพื้นฐานซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานคล้ายๆ กับที่มาสโลว์ (Maslow) ระบุคือ ความต้องการทางกาย (physical) กับความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (relatedness need: r) เป็นความต้องการที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ตนเกี่ยวข้องเป็นการพอใจกับการได้รับคำยกย่อง การมีชื่อเสียงซึ่งต้องเป็นการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนเราจะได้รับการยอมรับแค่ไหน อยู่ที่ว่าเราทำให้เขาพอใจแค่ไหน ซึ่งตรงกับมาสโลว์ (Maslow) เรื่องความต้องการทางสังคม

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (growth need: g) เป็นความต้องการที่จะสร้างความคิดริเริ่มด้วยตนเอง เพื่อก่อให้เกิดการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้าอยากประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ เป็นความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิดแต่จะได้ตามที่คิดหรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ก็คล้ายกับความต้องการเรื่องการยกย่องและความสำเร็จตามความนึกคิดของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎี ERG จะต่างกับทฤษฎีของ Maslow ตรงยึดหยุ่นกว่า ที่บอกว่าความต้องการระดับต่ำไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการระดับสูง ตัวอย่างบางคนเป็นคนเด่นคนดัง แต่ความต้องการพื้นฐานยังไม่ได้ได้รับการตอบสนองอย่างพอกพอกใจ เช่น มีตำแหน่งเป็น CEO เป็นคนมดดี ประธาน เป็นต้น ก็ใช้ว่าคนจะยอมรับนับถือเสมอไป ความต้องการทุกระดับจึงเกิดขึ้นพร้อมๆ กันได้ไม่จำเป็นว่าอะไรต้องมาก่อนมาหลัง ไม่ว่าจะมีความต้องการระดับสูงหรือต่ำ

เฮอริชเบิร์ก และซิลเดอแมน (Herzberg, & Snyderman, 1959, pp.159-221) ได้สรุปว่า ถ้าปัจจัยในการทำงานยังคงมีอยู่ความพึงพอใจในงานของบุคคลก็จะเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย แต่ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้เสียแล้วความพึงพอใจในงานก็จะไม่เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานเบื้องต้นที่สำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีนี้จะมีสองปัจจัยที่แยกออกจากกัน เพื่อใช้ในการอธิบายถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน
2. การจูงใจ (motivators) มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ
3. ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานไม่ใช่อยู่ตรงกันข้ามกัน แต่เป็นมิติที่แยกออกจากกันและมีความแตกต่างกันมากกว่า

มัมฟอร์ด (Mumford, 1972, pp. 4-5) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิจัยออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มความต้องการทางด้านจิตวิทยา (the psychological need school) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ ได้แก่ มาสโลว์ (Maslow) เฮอริชเบิร์ก (Herzberg) และลิเคอร์ท (Likert) มองความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน และการยอมรับจากผู้อื่นด้วย

2. กลุ่มภาวะผู้นำ (leadership school) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ มองความพึงพอใจในการทำงานมาจากมาจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกลุ่มนี้บุคคลที่เป็นผู้นำด้านนี้ได้แก่ เบรก (Blake) มูตัน (Mouton) และฟิลด์เลอร์ (Fieldler)

3. กลุ่มความพยายามต่อรองรางวัล (effort- bargain school) นักจิตวิทยา กลุ่มนี้มองความพึงพอใจในการทำงาน จากรายได้ เงินเดือนและผลตอบแทน กลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์

4. กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (management ideology school) นักจิตวิทยา กลุ่มนี้มองความพึงพอใจจากพฤติกรรมการบริหารงานขององค์การ

5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (work content and job) นักจิตวิทยา กลุ่มนี้มองความพึงพอใจเกิดจากเนื้อหาของต้งาน กลุ่มแนวคิดนี้มาจากสถาบัน ทาวิตคอค

คอร์แมน (Korman, 1977, p.218) เป็นผู้หนึ่งที่ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจ ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการสนองความต้องการ (need fulfillment theory) ทฤษฎีนี้ได้ กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการของส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อ ผลที่ได้รับจากงาน และการประสานความสำเร็จตามเป้าหมายของตน

2. ทฤษฎีการอ้างอิงของกลุ่ม (referent-group theory) ทฤษฎีนี้ได้ กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนา ของกลุ่มซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะให้เป็นแนวทางในการประเมินผลงาน

เชอริงตัน (Cherrington, 1991 , pp.31-44) ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ ก่อนที่จะเกิดความพึงพอใจ โดยมีลำดับขั้นการเกิดดังนี้

1. ความต้องการของบุคคลมีไม่เป็นที่สิ้นสุด และมีลำดับเป็นขั้นๆ
2. ความต้องการที่ไม่สมบูรณ์ จะนำบุคคลไปสู่ข้อสรุปที่สำคัญที่อยู่บนความ ต้องการนั้น
3. ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า มักมีความพึงพอใจมาก่อนที่ความต้องการ ในระดับที่สูงกว่าจะตามมา

ล็อก (Locke, 1991, pp.288-299) ได้สังเกตเกี่ยวกับธรรมชาติและการดำเนินการ ตามความต้องการดังนี้

1. ความต้องการไม่ใช่มูลเหตุ แห่งความแตกต่างของบุคคล เพราะว่าบุคคล มีความต้องการขั้นพื้นฐานเหมือนกัน
2. ความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด แต่จะหมุนเวียนเปลี่ยนไปเรื่อยๆ และไม่เคยมืด ความพึงพอใจ
3. ความต้องการยังคงมีอยู่ต่อไป ครอบงำที่บุคคลยังขาดความสำนึกถึงความ ต้องการ
4. ความต้องการนำไปสู่กิจกรรมที่หลากหลายแตกต่างกัน

5. พฤติกรรมเฉพาะอย่างหนึ่ง สามารถเกิดจากความต้องการที่มีมากกว่าหนึ่งอย่าง

6. ความต้องการ ทำให้บุคคลมีความจำเป็นต้องกระทำในสิ่งที่มีความยากลำบากถ้าบุคคลเหล่านั้นเลือกที่จะมีชีวิตอยู่

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า แต่ละแนวคิดจะทำให้ทราบว่า บุคคลมีความต้องการในการตอบสนองความพึงพอใจแตกต่างกัน ทุกแนวคิดล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์และสามารถนำแนวคิดมาใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

## 2. ความหมายของความพึงพอใจ

ผู้บริหารในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการให้ครูทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับตัว ร่วมแรง ร่วมใจกัน ในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจ ดังนั้น การที่จะเข้าใจทัศนคติของครู โดยพิจารณาที่ความพึงพอใจจะช่วยทำให้ผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษาสามารถทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนระดับความพึงพอใจของครู เพราะความพึงพอใจของครูนั้นมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของสถานศึกษา มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานดังนี้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 32) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของปัจเจกบุคคลที่มีต่องานของตนซึ่งเกิดจากการประเมินงาน หรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น และมักเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความคาดหวังของแต่ละบุคคลได้ว่าจะพึงพอใจในงานเพียงใด

ชูชีพ อ่อนโคกสูง (2540, หน้า 19) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่จะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน และต้องมีสิ่งเร้าต่อความต้องการของบุคคลจึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการสร้างสิ่งเร้าจึงเป็นแรงจูงใจของบุคคลนั้นให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น

สุรเชษฐ์ ทรัพย์สินส่ง (2541, หน้า 8) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในทางบวก ความชอบ ความสบายใจ ความสุขใจ ต่อสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ และเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ต้องการก็จะทำให้มีความรู้สึกดี ชอบและสบายใจ หากสอดคล้องกับความคาดหวัง หรือมากกว่าที่คาดหวังไว้ ก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจ หากผลที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการ ต่ำกว่าที่คาดหวังก็จะรู้สึกไม่พึงพอใจ

ภนิดา ชัยปัญญา (2541, หน้า 11) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับความสำเร็จตามมุ่งหวังและความต้องการ ความพึงพอใจ (satisfaction) เป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่จะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจ

หรือไม่สามารถสังเกต โดยการแสดงออกที่ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะวัดความพึงพอใจโดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยอ้อม โดยการวัดความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้น และการแสดงความคิดเห็นนั้นจะต้องตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงจึงสามารถวัดความพึงพอใจนั้นได้

วินัย จิตต์ปรุง (2541, หน้า 17) สรุปได้ว่า ความหมายของความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการนั้น นักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม จุดร่วมที่สำคัญของความหมายดังกล่าวก็จะเกี่ยวข้องกับ 1) ระดับความรู้สึกของประชาชนในฐานะผู้รับบริการ 2) ระดับความรู้สึกของประชาชนที่มีต่อการให้บริการด้านต่างๆ และ 3) ระดับความรู้สึกของประชาชนที่มีต่อมิติต่างๆ ตามประสบการณ์ที่ได้รับ

ศิริพร สุประพาส (2541, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกของบุคคลที่เกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองโดยการตอบสนองนั้นเกิดขึ้นเท่ากับ หรือมากกว่าเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กูด (Good, 1973, p.384) กล่าวว่าความพึงพอใจ หมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับความพึงพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจ และเจตคติของบุคคลที่มีต่องานของตน

เพาเวลล์ (Powell, 1983, pp.17-18) ได้ให้ความหมายของคำว่าพึงพอใจว่าความสามารถของบุคคลในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข สนุกสนานปราศจากความรู้สึกที่เป็นทุกข์ ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ในทุกๆ สิ่งที่ต้องการ แต่ความพึงพอใจนั้นจะหมายถึงความสุขที่เกิดจากการปรับตัวของตนต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี และเกิดความสมดุลต่อความต้องการของบุคคลและการได้รับการตอบสนองจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

มอร์ส (Morse, 1990, p.27) อธิบายไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึงสภาพของภาวะจิตที่ปราศจากความเครียด ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือบางส่วน ความเครียดน้อยลง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นและในทางกลับกัน ถ้าความต้องการนั้น ไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับในสิ่งที่ต้องการหรือบรรลุจุดหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น หากความต้องการหรือจุดหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

### 3. ความสำคัญของความพึงพอใจ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนะถึงความสำคัญของความพึงพอใจไว้ประมวลได้ดังนี้

สมบูรณ์ พรธรรณภาพ (2540, หน้า167) ได้เสนอว่าความพึงพอใจมีความสำคัญคือ จะเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่สำคัญของบุคลากร ดังนี้

1. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
2. ความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. ความตั้งใจ เอาใจใส่ และรู้จักรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
4. ความรู้สึกห่วงกังวลต่อผลที่จะเกิดจากการหยุดงานของตนคือ จะไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น

5. ความพร้อมที่จะรับอาสาในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
6. ความพร้อมเพรียงในการปรึกษาเกี่ยวกับการเตรียมงานและแก้ปัญหาต่างๆ

ธัชพงษ์ พันธุ์พิมพ์ (2545, หน้า 15) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเกี่ยวกับการให้บริการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการแรกที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าของงานบริการก็คือ จำนวนผู้มาใช้บริการ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดจากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ว่า หากบุคคลมีความพึงพอใจย่อมส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานตลอดจนทำให้เกิดความศรัทธาในหน่วยงานต่อไป

วิชชุดา หุ่นวิไล (2545, หน้า 59) กล่าวว่า ความสำเร็จของความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้ คือ

1) ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจ และมีความรับผิดชอบในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

2) ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุริยา พุฒพวง (2545, หน้า 3) กล่าวว่า ความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเกี่ยวกับการให้บริการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการแรกที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าของงานบริการ

สเตอร์ราส์, และเชย์เลส (Strauss. G. & L.R. Sayles. 1966, pp. 22-27) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับความต้องการและจิตใจของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานเพราะ

1. ผู้ปฏิบัติงานต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self Actualization) คือผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกสมปรารถนา ที่จะแสดงบทบาทได้เต็มขีดความสามารถของตนที่มีอยู่ในชีวิต

2. บุคคลผู้ซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะไม่ประสบกับสภาพวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (psychological maturity) คือ โดยทั่วไปบุคคลจะใช้เวลาแต่ละวันอยู่กับ

งานเป็นส่วนใหญ่ หากงานนั้นเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย ไม่ท้าทาย และไม่ให้อิสระ บุคคลก็จะเกิดความเบื่อหน่าย ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และจะก่อให้เกิดปัญหาแก่สังคมได้

3. บุคคลผู้ซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมที่จะเกิดความคับข้องใจ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์

4. การลดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือการมีข้อขัดแย้งการปฏิบัติงาน จะทำให้ขวัญในการทำงานลดลง

วาร์บา (Wahba, 1978, pp 270-271) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติ เพราะงานที่น่าพึงพอใจนั้นเป็นสิ่งที่ปรารถนาของมนุษย์และมีความหมายต่อชีวิตของมนุษย์ ทำให้ชีวิตมนุษย์มีคุณค่าบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมจะนำไปสู่การเกิดปัญหาทางด้านอารมณ์ จิตใจ และจะเชื่อมโยงก่อให้เกิดอาการป่วยไข้ทางด้านร่างกาย เช่น โรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจมีความสำคัญต่อบุคคล ต่องานและหน่วยงาน กล่าวคือ ทำให้เป็นสุข เกิดแรงจูงใจและกำลังใจดี มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น รวมถึงให้บุคคลแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ความสำคัญต่องาน ทำให้บังเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ระบบงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย และมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ทำให้มีบรรยากาศที่ดี มีภาพลักษณ์ที่ดี และทำให้หน่วยงานมีความรัก ความสามัคคี เป็นพลังที่จะผลักดันให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

#### 4. การวัดความพึงพอใจ

สุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2540, หน้า 21) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่องค์การราชการกับปัจจัยแวดล้อมในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ สำหรับการวัดความพึงพอใจของประชาชนหลังการให้บริการของเจ้าหน้าที่ พิจารณาระดับของผลที่ได้รับการให้บริการว่าอยู่ในระดับจากมิติต่อไปนี้คือ

1. ความสามารถตอบสนองกับความต้องการของประชาชน
2. ความสอดคล้องกับปัญหาที่ประชาชนประสบอยู่
3. การทำให้ประชาชนเกิดความภาคภูมิใจ

วัลภา ชายหาด (2542, หน้า 29) วัดความพึงพอใจที่มีต่อการบริการจะเกิดขึ้นหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาถึงลักษณะของการให้บริการขององค์การ ประกอบกับระดับความรู้สึกของผู้มารับบริการในมิติต่างๆ ของแต่ละบุคคล ดังนั้นในการวัดความพึงพอใจต่อการบริการอาจกระทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

1. การใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลายวิธีหนึ่ง โดยการขอรับรองหรือขอความร่วมมือจากบุคคลที่ต้องการวัด แสดงความคิดเห็นลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกตอบ หรือเป็นคำตอบอิสระ โดยคำตอบที่ถามอาจจะถามถึงความพึงพอใจใน

ด้านต่างๆ ที่หน่วยงานกำลังให้บริการอยู่ เช่น ลักษณะของการให้บริการ สถานที่ให้บริการ ระยะเวลาในการให้บริการบุคลากรที่ให้บริการ เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการซึ่งเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญพิเศษของผู้สัมภาษณ์ที่จงใจให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามให้ตรงกับข้อเท็จจริง การวัดความพึงพอใจโดยวิธีสัมภาษณ์นับเป็นวิธีการที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพมากอีกวิธีหนึ่ง

3. การสังเกต เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการได้โดยวิธีการสังเกตจากพฤติกรรม ทั้งก่อนมารับบริการ ขณะรอรับบริการ และหลังจากการได้รับการบริการแล้ว เช่น การสังเกตกิริยาท่าทาง การพูด สีหน้า และความถี่ของการมาขอรับบริการ เป็นต้น การวัดความพึงพอใจโดยวิธีนี้ผู้วัดจะต้องกระทำอย่างจริงจังและมีแบบแผนที่แน่นอน จึงจะสามารถประเมินถึงระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้อย่างถูกต้อง

มณฑาทิพย์ พูลนาผล (2548, หน้า 27) กล่าวถึงวิธีวัดความพึงพอใจ คือ

1. แบบสอบถามคำบรรยายลักษณะของงาน (job descriptive index : JDI)

สมิท (Smith) เคนดอล (Kendall) และฮูลิน (Hulin) เป็นผู้คิดค้นและสร้างขึ้นเมื่อประมาณ ค.ศ. 1969 เป็นแบบสอบถามที่มีเนื้อหาครอบคลุมด้านต่างๆ คือ ความพึงพอใจในดวงงาน ผู้บังคับบัญชา การจ่ายเงิน แต่ละด้านประกอบด้วยข้อคำถาม 9 ถึง 18 ข้อ แบบสอบถามนี้ได้ถูกนำไปใช้วัดความพึงพอใจในการทำงานในองค์การหลายประเภทที่มีพนักงานทุกระดับ การศึกษาและทุกระดับรายได้ แบบสอบถามคำบรรยายลักษณะของงาน นี้จะใช้เวลาในการดำเนินการประมาณสิบถึงสิบห้านาที และวิธีการวัดแบบนี้มีประโยชน์หลายๆ อย่าง เช่น (1) มีความง่ายพอที่พนักงานจะทำความเข้าใจ และสามารถดำเนินการทดสอบเองได้ (2) มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนต่องาน และ(3) มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางจนสามารถนำผลมาเปรียบเทียบกันได้

2. แบบสอบถามความพึงพอใจมินเนโซต้า (Minnesota satisfaction questionnaire : MSQ) ถูกสร้างขึ้นโดย ไวส์ (Weise) อิงแลนด์ (England) และโลฟควิสท์ (Lofquist) ในปี ค.ศ. 1967 ซึ่งเป็นแบบสอบถามคล้ายกับ แบบสอบถามคำบรรยายลักษณะของงาน คือ วัดความพึงพอใจในงานหลายๆ ด้าน ประมาณ 20 ด้าน และแต่ละด้านประกอบด้วยข้อความ 5 ข้อความ โดยผู้ตอบจะประเมินค่า 5 ช่วงคะแนน จากสูงสุด (5) คือ ความพอใจอย่างมาก จนถึงคะแนนต่ำสุด (1) ไม่พอใจอย่างมาก แบบสอบถามความพึงพอใจมินเนโซต้าจะประกอบด้วยสิ่งที่จะต้องวัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความสามารถ 2) ความสำเร็จ 3) กิจกรรม 4) ความก้าวหน้า 5) อำนาจหน้าที่ 6) นโยบายบริษัท 7) ผลตอบแทน 8) เพื่อนร่วมงาน 9) ความคิดสร้างสรรค์ 10) ความเป็นอิสระ 11) ชั่วฉิว 12) การยกย่อง

13) ความรับผิดชอบ 14) ความมั่นคง 15) บริการสังคม 16) ฐานะทางสังคม 17) การบังคับบัญชา (มนุษย์สัมพันธ์) 18) การบังคับบัญชา (เทคนิค)

3. แบบสอบถามวัดความแตกต่างความหมาย (semantic differential scale) วิธีนี้คิดขึ้นโดย ออสกู๊ด (Osgood) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบประเมินความพึงพอใจที่มีอยู่ต่องานที่ทำอยู่ว่าอยู่ในระดับใดจากคำคุณศัพท์ที่ได้มา โดยมีระดับต่างๆ 7 ระดับ

4. แบบมาตรวัดสีหน้า (face scale) เป็นแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการวัดจากลักษณะของหน้าตา โดยคุณลักษณะใบหน้าของคน ซึ่งบุคคลที่สร้างแบบสอบถามนี้คือ คูนิน (Kunin) โดยแบบวัดความพึงพอใจดังกล่าวประกอบไปด้วยภาพใบหน้า ที่แสดงถึงความรู้สึกต่างๆ ออกมาแตกต่างกัน โดยผู้ที่ตอบแบบสอบถามนี้เพียงแต่เลือกว่าใบหน้ารูปแบบใด ตรงกับความรู้สึกของตนเกี่ยวกับการทำงานโดยทั่วไป คำจำกัดความผู้บังคับบัญชา โอกาสที่จะก้าวหน้า และบุคคลที่ร่วมงานด้วย (Kunin, 1955, p. 67)

มิลเลต (Millet, 1954, p. 357) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการหรือความสามารถในการที่จะพิจารณาว่าบริการที่ให้นั้นเป็นความพึงพอใจหรือไม่

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service) หมายความว่า ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐ ที่มีฐานคิดว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่ของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการ ประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการอย่างรวดเร็ว (timely service) หมายความว่า การให้บริการตามลักษณะความจำเป็นเร่งด่วน และความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service) หมายความว่า การใช้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะ มีจำนวน มีการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม สร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ ความเพียงพอในสถานที่ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดจนการพัฒนาระบบบริการของราชการให้มีคุณภาพเพียงพอตามความจำเป็นและต้องการของประชาชน

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) หมายความว่า การให้บริการตั้งแต่เริ่มต้นและต่อเนื่อง สม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progressive service) หมายความว่า การพัฒนาการบริการด้านปริมาณและคุณภาพให้มีความเจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

ฟิทเจอร์ลด์, และคูแรนท์ (Fitzgerald, & Durant, 1990, pp. 585-594) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของประชาชนที่จะเข้ามามีอิทธิพลในระบบการส่งมอบการบริการกับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริการที่ได้รับเน้นศึกษาในเชิงอัตวิสัย

โดยจะเน้นวัดด้านทัศนคติ ประกอบด้วย ทัศนคติของประชาชนที่มีต่อความรับผิดชอบของหน่วยงานปกครองท้องถิ่น และทัศนคติที่เกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายที่ตนเสีย กับผลประโยชน์ที่ได้รับบริการ ทั้งสองปัจจัยเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริการที่ได้รับและระดับความต้องการของประชาชนที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อระบบการให้บริการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวัดความพึงพอใจทุกวิธีมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เพราะจะทำให้ทราบความรู้สึกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### 1. ความหมายของความขัดแย้ง

ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายทัศนะทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 772) กล่าวว่า คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน กลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า บุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่สองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งฝ่ายตรงข้าม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) กล่าวว่า หมายถึง สภาพที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกัน และตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 141) ได้กล่าวถึงความขัดแย้ง (conflict) คือ สภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นทั้งในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสภาพของความไม่เห็นพ้องต้องกันของสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า ซึ่งมีสาเหตุมาจากความต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน หรือในกิจการงานต่างๆ ที่สมาชิกมีความแตกต่างกันทางด้านสถานภาพ ทัศนคติ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ดังนั้นสมาชิกขององค์การที่ไม่เห็นพ้องต้องกันจะแสดงทัศนะของพวกเขา(หมายถึงใคร) ให้เด่นชัดกว่าของบุคคลอื่น

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12-14) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นการไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งอาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย กิจกรรม งานระหว่างกัน จนเกิดความต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกัน

สุนันทา เลาพันธ์ (2544, หน้า 212) กล่าวถึง ความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกลักษณะเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p.4) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากความรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง

ราเวน, และรูบิน (Raven, & Rubin, 1976, p.433) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึ่งพาอาศัยกันในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่าความขัดแย้ง หมายถึงการที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็ความต้องการจริง ๆ หรือศักยภาพที่จะเกิดความต้องการ

จุง, และแม็คกินสัน (Chung, & Megginson, 1981, p.252) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

บราวน์ (Brown, 1983, pp.4-5) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้ หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งตั้งใจไปยับยั้งสกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจให้อีกฝ่ายหนึ่ง

روبินส์ (Robbins, 1983, p.337) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็ความพยายามของ ก ที่ตั้งใจจะลบล้างความหมายของ ข โดยการขัดขวางในบางรูปแบบซึ่งจะส่งผลให้ ข เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของตน

ทรัสตี (Trusty, 1987, p.103) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมและความรู้สึกต่างๆ ที่เกิดความข้องใจของบุคคลที่มีต่อผู้อื่น ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ต่างก็ถือว่าเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การที่จะแสดงออกในพฤติกรรมที่ไม่เห็นด้วย ไม่ลงรอยต่อต้านเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

โดยหลักการบริหารหากสามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ระดับที่เหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นและการสร้างสรรค์ในองค์กร แต่หากไม่สามารถควบคุมได้ก็จะส่งผลให้เกิดผลเสียแก่องค์กรเช่นกัน ความขัดแย้งจึงมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ผู้บริหารต้องการยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และพยายามใช้ทักษะเชิงบริหารจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

## 2. สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นเกิดจากหลายสาเหตุประกอบกัน อาจเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงหรือเล็กน้อย ในเชิงบวกหรือในเชิงลบ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในองค์กรจำเป็นต้องทราบสาเหตุของความขัดแย้งเพื่อจะได้เข้าไปปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการหาทางแก้ไข นักการศึกษาจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 165-166) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งเท่าที่พบโดยทั่วไปมีอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะมีสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึงการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่ามีหน้าที่ที่ต้องทำอะไรบ้าง ความรับผิดชอบมีอย่างน้อยเพียงใด

3. เป้าหมายของการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึงอำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจบารมี ในความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่างๆ ที่แตกต่างกันนี้อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของบุคลากร การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 781-784) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ดังนี้

1. การขึ้นระหว่างกันของงาน เช่น ฝ่ายผลิตจะต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายการตลาด
2. ความคลุมเครือของงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มน่าจะเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่ชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล
3. ความแตกต่างของการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย เวลา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มต่างๆ แตกต่างกัน
4. การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากร (คน,เงิน,อุปกรณ์) ที่มีอยู่อย่างจำกัด
5. ระบบรางวัลที่ขัดแย้งกัน เช่น สายงานที่ปรึกษาอาจจะได้รางวัลจากการลดต้นทุนและบุคคล ในขณะที่สายงานปฏิบัติการ จะได้รางวัลจากการเพิ่มจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ขาย กลุ่มสายปฏิบัติการอาจจะต้องใช้ต้นทุนและบุคคลเพิ่มขึ้นจึงขัดแย้งกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 71-72) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีสาเหตุมาจากความกลัว 4 อย่าง (4F) คือ ความกลัว (fear) การใช้กำลัง (force) ความเป็นธรรม (fair) และทุน (fund)

1. Fear (ความกลัว) เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉับพลัน ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น เช่น คนที่กลัวไฟฟ้าเมื่อเห็นสายไฟก็เกิดความกลัว ทั้งๆ ที่สิ่งที่กลัวอาจไม่เกิดขึ้นเลย ความกลัวเป็นแรงผลักดันให้เกิดสิ่งอื่นๆ ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศเกิดเพราะความกลัวจะถูกกลบหลูศักดิ์ศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดลงได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่จะต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษามีความกลัวต่างๆ นานา เช่น กลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้สองชั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับเลือกตั้ง ความกลัวจะทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. Force (การใช้กำลัง) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง กำลังในที่นี้ไม่ได้ หมายถึงกำลังทางกาย หรือกำลังทางอาวุธเท่านั้น แต่หมายรวมถึงกำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ด้วย กำลังทำให้ความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง เห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น

3. Fair (ความเป็นธรรม) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย มอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานโอกาสก้าวหน้า การบรรจุเป้าหมายของตน ฯลฯ บุคคลนั้นก็เกิดความขัดแย้งประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือ เราใช้เกณฑ์อะไรในกาวัดความเป็นธรรม การรับรู้เกี่ยวกับความเป็นธรรมเป็นจิตวิสัย ต่างคนต่างมองเห็น ความเป็นธรรมก็เหมือนกับความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู คนมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งที่ควรได้ ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคน ต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม

4. Fund (ทุน) ทุนในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการบริหาร ในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคนแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อที่จะช่วยให้คนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้เองเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

โดยสรุปแล้ว สาเหตุต่างๆ ของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์การหรือระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งทางการเมือง อาจกล่าวได้ว่า มีสาเหตุมาจาก 4F คือ Fear (ความกลัว) Force (การใช้กำลัง) Fair (ความเป็นธรรม) และ Fund (ทุน) นั่นเอง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2542, หน้า 12) กล่าวว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจาก

1. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
2. การรับรู้ที่แตกต่างกัน
3. ค่านิยม รสนิยมแตกต่างกัน
4. อคติที่มีต่อกัน
5. ผลประโยชน์ที่ขัดกัน
6. อุดมการณ์ความเชื่อถือแตกต่างกัน
7. ใช้อำนาจบารมี อำนาจในตำแหน่งไม่ถูกต้อง ใช้บทบาทผิด
8. มอบหมายงานไม่ชัดเจนหรือไม่ถูกต้อง
9. การสื่อสารไม่ดีหรือขาดไป

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 33-36) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มผู้ทำงาน มีสาเหตุดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่บกพร่อง การสื่อสารที่บกพร่องอาจเกิดจากเครื่องมือสื่อสารไม่ดี ไม่เหมาะสม ผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ภาษาไม่ชัดเจน
2. ค่านิยมที่แตกต่างกัน

3. วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ถ่ายทอดกันมา มีความซับซ้อนมาก ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจะหาทางแก้ไขได้ยาก
4. นโยบาย และแนวปฏิบัติ เกิดขึ้นได้เมื่อมีความสับสนในกฎระเบียบ และมาตรฐานการทำงาน
5. ความไม่ยุติธรรม เช่น ความไม่ยุติธรรมในการแบ่งหน้าที่ บางคนทำงานมากในขณะที่บางคนทำงานเล็กน้อยพักผ่อนมาก
6. วิธีการคิดและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
7. การบริหารจัดการที่ยุ่งยาก ผู้บริหารไม่เปิดใจกว้าง ไม่มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
8. ความอคติที่มีต่อกัน เป็นความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อผู้เกี่ยวข้อง
9. ผลประโยชน์ขัดกัน
10. บุคคลที่ปรับตัวยาก เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 304-308) ได้พิจารณาถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ข้อมูล หรือข้อเท็จจริง เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรถ้าหากมีข้อมูลแตกต่างกัน รู้มาคนละอย่างในกรณีเดียวกัน การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูลแตกต่างกัน จึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นแตกต่างกันออกไป
2. เป้าหมายในการทำงานแต่ละบุคคล การที่คนในองค์กรจะปฏิบัติให้สำเร็จย่อมมีแนวคิดในเรื่องเป้าหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือก การเลือกวิธีการปฏิบัติแต่ละคนย่อมมีวิธีการของตนเอง
3. ค่านิยม เรื่องค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ค่านิยมหมายถึงสิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมนี้จะอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดตลอดไปจนกว่าเจ้าตัวจะพบค่านิยมใหม่ ซึ่งตนพอใจกว่าและยอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้
4. ความเชื่อ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร และอาจจะสังเกตพบบ่อยๆ คือความเชื่อของคน ซึ่งมีความแตกต่างกัน การมาจากคนละครอบครัวคนละภาค คนละสำนัก ย่อมจะทำให้มีความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ซึ่งความเชื่อต่างๆ เหล่านี้เองที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้

5. ความคิดเห็นและความรู้ คนที่ได้รับการศึกษามากคนละแบบ คนละสถาบันย่อมจะมีแนวโน้มที่จะมีความรู้ความชำนาญและคิดเห็นแตกต่างกันออกไป ตัวอย่างในเรื่องนี้จะพบเห็นเสมอในองค์กรต่างๆ ที่คนซึ่งจบการศึกษาจากสถาบันต่างกันจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นทุกคนย่อมภาคภูมิใจในสถาบันของตนเองซึ่งเคยศึกษาเล่าเรียนมา ซึ่งเป็นเรื่องสามัญสำนึกของมนุษย์

6. โครงสร้างขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ ด้วยเหตุที่ว่าระบบนี้มีลักษณะ

1. การบังคับบัญชาตามระดับชั้น
2. มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่อมนุษย์
3. แบ่งงานตามความถนัดและความชำนาญ
4. งานเป็นส่วนกลางขององค์กรมิใช่เป็นเรื่องส่วนตัว
5. เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย

หลักการต่างๆ ของระบบองค์กรแบบนี้จะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ ตัวอย่างเช่น ในเรื่องของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั้น มนุษย์จะขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองไปได้ ซึ่งย่อมมีธรรมชาติของมนุษย์เองอย่างแน่นอน มนุษย์จะพยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะ โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีอำนาจบังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์กรได้

7. การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรเกิดความไม่แน่ใจ เกิดความไม่มั่นคงในจิตใจ จึงมีแนวโน้มจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ก่อนจนกว่าจะได้รับการชี้แจง หรือเชื่อมั่นว่าจะได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง

8. พฤติกรรมส่วนบุคคล ในองค์กรจะมีคนบางคนที่มีลักษณะชอบขัดแย้งกับบุคคลอื่น หรือมีความไม่ชอบพอเป็นส่วนตัวกับผู้บริหาร การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น

อรุณ รักธรรม (2542, หน้า 351-352) กล่าวถึงสาเหตุที่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งไม่จำเป็น ได้แก่

1. ลักษณะงานความรับผิดชอบและขั้นตอนการสั่งงานที่ไม่เหมาะสม
2. ความขัดแย้งในอดีตที่เกิดขึ้นในกลุ่ม
3. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่มักจะมีความขัดแย้ง
4. ความกดดันที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีเหตุผลในองค์กร
5. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ที่มีผลเสียหายต่อความมั่นคงขององค์กร
6. ภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากการผลักดันของผู้บริหารระดับสูง
7. การที่ผู้จัดการให้ความสำคัญแก่ลูกน้องคนใดคนหนึ่งแตกต่างจากคนอื่น ๆ

8. การลงโทษ และขู่เชิญจากหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในทางหลีกเลี่ยง เช่น การดิเคียนคนอื่นและปิดความรับผิดชอบ

9. ลักษณะการเลื่อนตำแหน่งหรือการแต่งตั้งไม่ชัดเจนและไม่เป็นระบบ

10. ความไม่แน่นอน และความสับสนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และการที่คนงานไม่สามารถกำหนดหน้าที่ในอนาคตได้

ทองใบ สุตซารี (2545, หน้า 250-251) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การที่สำคัญดังนี้

1. สภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้ เพราะภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายต่างๆ ในองค์การต่างก็พัฒนาเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้ประกอบภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความแตกต่างกันในด้านกิจกรรม

2. ขนาดขององค์การ ในขณะที่องค์การมีขนาดเพิ่มขึ้น แผนกต่างๆ ขยายใหญ่ขึ้นสมาชิกของฝ่ายต่างๆ รู้สึกว่าตนเองเริ่มแยกตัวออกจากฝ่ายอื่นๆ และจะมีความรู้สึกโดดเดี่ยว สายการบังคับบัญชาที่ขยายขึ้นนำไปสู่ความแตกต่างในด้านอำนาจและทรัพยากรมากขึ้น

3. เทคโนโลยี เทคโนโลยีเป็นปัจจัยกำหนดวิธีการจัดสรรภารกิจของฝ่ายต่างๆ และอาจนำไปสู่การพึ่งพาอาศัยกันระหว่างหน่วยงาน กลุ่มที่พึ่งพาอาศัยกันจะมีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น และจำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน บ่อยครั้งที่อาจนำไปสู่สถานการณ์แห่งความขัดแย้ง

4. เป้าหมาย เป้าหมายขององค์การจะถูกกำหนดเป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการของฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ซึ่งย่อมมีความแตกต่างกันในรายละเอียด และนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้

5. โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การจะสะท้อนให้เห็นลักษณะของการแบ่งงานกันทำระหว่างแผนกต่างๆ ตลอดจนกลไกแห่งการประสานงาน และการควบคุมภายในองค์การ ซึ่งบุคคลในแต่ละกลุ่มย่อมมีความจงรักภักดีต่อฝ่าย หรือแผนกของตนหัวหน้าแผนกต่างๆ อาจแข่งขันกันเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากร ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง

6. ความแตกต่างด้านค่านิยม ค่านิยมคือความเชื่อยึดถือโดยบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีระบบค่านิยมแตกต่างกันร่วมงานกัน

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547, หน้า 149-152) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 6 ประการ คือ

1. การแข่งขันสำหรับทรัพยากร
2. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน
3. ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่

4. ปัญหาทางด้านสถานภาพ
5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร
6. คุณลักษณะส่วนบุคคล

แคทซ์, และคาน (Katz, & Kahn, 1978, p.650) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การและความขัดแย้งภายนอกองค์การ ว่ามาจากสาเหตุ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองตอบความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

ไมลส์ (Miles, 1980, p.115) กล่าวถึงองค์ประกอบให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ มี 7 ประการคือ

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน
2. ความไม่คงเส้นคงวาในสถานะ
3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
4. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร
5. การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน
6. ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล
7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

นิวแมน, และบรูล (Pneuman, & Bruehl, 1982, p.35) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ๆ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (individual factors) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ (interactional issues) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์การ (organizational conditions) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สถาบันอเล็กซานเดอร์แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983, pp.31-38) ได้ชี้ให้เห็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม

3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย
5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ

เมสคอน, และคนอื่นๆ (Mescon, et al., 1985, pp.659-661) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 6 ประการ คือ

1. การใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. การพึ่งพาอาศัยกันในเรื่องงาน
3. วัตถุประสงค์แตกต่างกัน
4. การรับรู้ค่านิยมแตกต่างกัน
5. สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละบุคคล
6. การสื่อสารไม่ดี

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจาก การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การพึ่งพาอาศัยกัน การรับรู้ค่านิยมที่แตกต่างกัน และการสื่อสารข้อมูลไม่ดี

### การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

#### 1. ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 171) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ไม่มีหลักการหรือทฤษฎีอะไรจะบอกได้ว่า ความขัดแย้งแบบใดต้องแก้ไขโดยใช้ทฤษฎีใด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากผลประโยชน์เป้าหมายการทำงาน บทบาทไม่ชัดเจน อำนาจหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งนี้เพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะสามารถวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง สถานการณ์ เวลา และวิธีการที่เหมาะสมเพื่อดำเนินการ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 ก, หน้า 249-250) ให้ทัศนะถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่า เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งโดยพิจารณาบุคคลว่า หรือกลุ่มมีความคิดแตกต่างกัน ในเป้าหมายหรือวิธีการความชัดเจนของขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนพิจารณาถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงจุดมุ่งหมาย

ของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม และจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

ทองใบ สุตซารี (2545, หน้า 259-260) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร จะสามารถแก้ไขให้คืนสู่สภาพปกติได้ จะต้องเป็นความขัดแย้งในระดับปานกลาง ผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้ความขัดแย้งลุกลามไปใหญ่โต ควรกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรให้ความร่วมมือกัน เพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 168) กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่า ผู้บริการต้องส่งเสริมให้มีความขัดแย้งที่ดี และแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ดีที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สถานการณ์ของความขัดแย้งแต่ละอย่างมีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นไม่มีวิธีการใดๆ ที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ของความขัดแย้ง

สมคิด บางโม (2547, หน้า 268) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องเริ่มต้นที่ทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ใช่อะไรเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามหาวิธีแก้ไขและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์

สรุปการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการลดหรือจัดความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะที่เหมาะสม วิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะสามารถวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งได้ถูกต้อง

## 2. ความสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้

สาโรช เนติธรรมกุล (2542, หน้า 311) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ถึงจะเป็นความขัดแย้งเล็กน้อย ก็ควรจะรีบทำการแก้ปัญหาให้หมดสิ้น ถ้าผู้บริหารละเลยไม่สนใจกับปัญหาความขัดแย้งย่อมเป็นผลเสียต่อองค์กร ความขัดแย้งเล็กน้อยถ้าไม่ได้รับการเอาใจใส่หาทางแก้ไข ก็จะลุกลามเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง ยากที่จะทำการแก้ไขให้หมดไปได้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 252) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แทนที่จะให้ความขัดแย้งก่อความเสียหายให้แก่องค์กร ผู้บริหารสามารถใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ ด้วยการเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ถูกต้อง

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547, หน้า 276) การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นถ้าใช้วิธีที่สามารถแก้ปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายพอใจ ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือ แต่ถ้าใช้วิธีที่ไม่ถูกต้อง ความขัดแย้งจะถูกเก็บกดไว้ ซึ่งอาจทำให้สถานการณ์ภายในเลวร้ายลง หรือเกิดสัมพันธภาพที่ไม่บริสุทธิ์ใจได้

สมคิด บางโม (2547, หน้า 276) กล่าวว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์การ พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนไปทั้งทางบวกและทางลบ การแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โอเวนส์ (Owens, 1987, pp.248-249) ให้ความเห็นว่าความขัดแย้งทำให้องค์การเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นไม่ได้รับการแก้ไข หรือได้รับการสนองตอบในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่ขู่ขู่ ความกลัว ความขัดแย้งจะรุนแรงจนถึงเป็นความขัดแย้งในทางทำลายซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด ในทางกลับกัน หากความขัดแย้งได้รับการแก้ไขที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

จากแนวคิดของนักการศึกษาทำให้ทราบว่าความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือจะทำให้องค์การมีบรรยากาศที่เหมาะสมในการทำงานทำให้เกิดความร่วมมือกันของบุคลากร และจะส่งผลให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

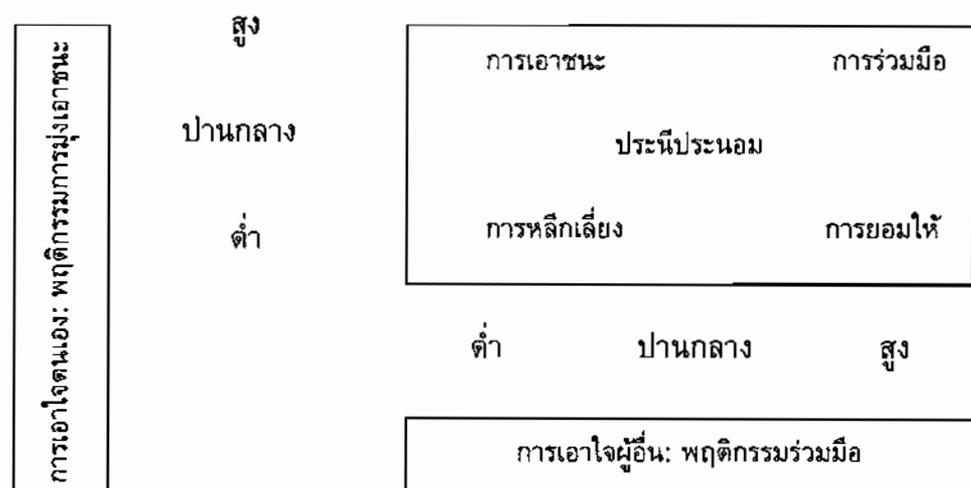
### 3. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สุบิน ราชสุวรรณ (2544, หน้า 36-37) ได้เสนอแนวคิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของจอห์นสัน (Johnson) โดยแทนด้านสัตว์ 5 ชนิดไว้ดังนี้

1. ฉลาม เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนมากกว่าความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน
2. เต่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานต่ำ
3. หมี เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้น ก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน
4. นกฮูก เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเผชิญกับปัญหา มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้ว่าจะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่นๆ ก็ตาม การเผชิญกับปัญหานี้พยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายของงานมากที่สุด
5. สุนัขจิ้งจอก เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง คือเป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้างและได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง วิธีการนี้มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีพิพาทด้วยแรงงาน เช่น การเรียกร้องต่างๆ ของพนักงานเป็นต้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มตนเอง
  2. การกลมกลืน ยอมรับความคิดเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เห็นอยู่ฝ่ายตรงข้าม
  3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยัดเรื่องไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง
  4. การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือ และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้การแก้ปัญหาแบบนี้ง่ายขึ้น
  5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ใช้ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่ากัน
  6. การตัดสินใจตามกฎหมาย เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้
  7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย
  8. การปล่อยให้ เมื่อสิ่งที่ทำอาจไม่คุ้มกับเวลา และพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้ตนเองมีโอกาสเรียนรู้
  9. การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายตนเอง
- ทอมัส (Thomas, 1992, pp.889-935) ได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา พฤติกรรมสองแบบนี้คือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีดังภาพ 2



ภาพ 2 แบบพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

### พฤติกรรมกรรมการแสดงออกสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งการชนะของตนเอง เป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่อ้างถึงระเบียบเพียงเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด

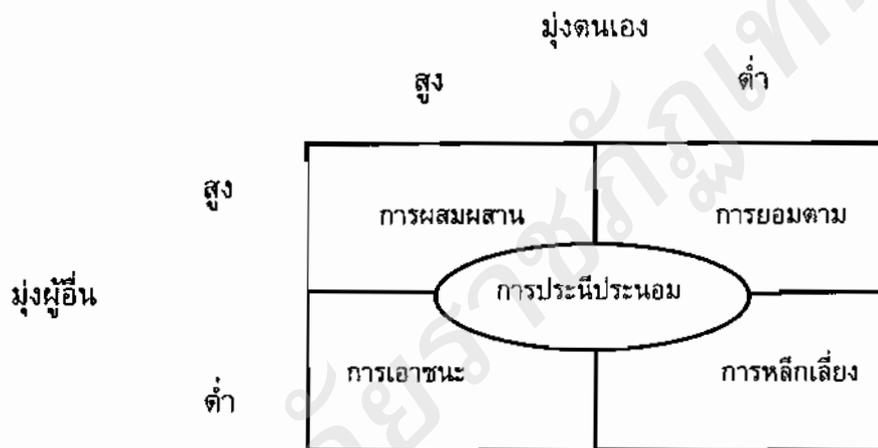
2. การร่วมมือ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นการร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นพฤติกรรมความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการเอาชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิตการเอาใจตนเองและมิตการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมแบบความร่วมมือพฤติกรรมการประนีประนอม สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-Sum or Win-Lose Conflict (ความขัดแย้งที่มีผู้ชนะและผู้สูญเสีย) ซึ่งเป็นความขัดแย้งประเภทที่ทำให้เกิดการมุ่งทำลายซึ่งกันและกัน โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมา เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และการแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามตั้งตนอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติการแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการวางเฉยแล้วจะดีเอง จึงเป็นวิธีที่ยังไม่ได้พิจารณาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและยังไม่ได้แก้ปัญหาแต่อย่างใด ในอนาคตปัญหานี้ก็อาจเกิดขึ้นได้อีกเสมอ

5. ยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นอกจากจะเป็นผู้ที่เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล เป็นการแก้ปัญหาเพียงชั่วคราวโดยยังมีความขัดแย้งยังอยู่

ราฮิม (Rahim, 1983, pp.368-376) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังภาพ 3



ภาพ 3 แบบการบริหารความขัดแย้งของราฮิม

จากภาพเป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ ดังนี้

1.1 การผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับสูงด้วยเช่นกันเป็นแบบที่จำเป็นต้องเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีการแก้ปัญหาและเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อนการแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากความขัดแย้งมากำหนดวิธีการแก้ปัญหา วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว

1.2 การยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มองเห็นพ้องต้องกันเพื่อที่จะให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมทำตามจะไม่เห็นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้

เพื่อที่จะทำความพอใจให้แก่ผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นข้อแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

1.3 การเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบ แพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่สำคัญ และต้องรีบตัดสินใจอย่างรวดเร็วหรือต้องกระทำในสิ่งทีคนอื่น ๆ ไม่เห็นด้วย เช่น การลงงบประมาณ เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหาร

1.4 การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นการแก้ปัญหาแบบถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พัน หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่สำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มกับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

1.5 การประนีประนอม (compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วยเป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยี่นหมุยี่นแมว หรือแบบ give-and-take (การเป็นผู้ให้และผู้รับ) ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะยอมเสียบ้าง เพื่อที่จะได้ตกลงกันได้ เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้มีเป้าหมายกันคนละอย่างหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือทางเลือกที่ผู้บริหารโรงเรียนนำมาแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนโดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

#### 4. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของทอมัส (Thomas)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของทอมัส (Thomas, 1992, p.668) โดยแบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ การเอาชนะ (competing) การร่วมมือ (collaboration) การประนีประนอม (compromising) การหลีกเลี่ยง (avoiding) การยอมให้ (accommodation)

## 1. การเอาชนะ

### 1.1 ความหมายของการเอาชนะ

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 256-257) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะไว้ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป โดยใช้วิธีการบังคับ-เชือดฟัน ใช้วิธีการชนะ-แพ้ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชา

ฉลาด กันกา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การเอาชนะ (competition) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยใช้อำนาจหรืออิทธิพลหรือช่องทางต่างๆ ที่เหมาะสมมาใช้ถึงแม้อำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่ง หน้าที่ ความสามารถของใครก็ตามและรวมไปถึงการต่อสู้ เพื่อสิทธิหรือความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้อง เพื่อให้ตนเองชนะ ไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น ใช้อำนาจที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

รัชณี ธรรมประทีป (2548, หน้า 8) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง นั่นคือฝ่ายหนึ่งจะชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะแพ้

ราฮิม (Rahim, 1983, pp.368-376) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่มีปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่สำคัญและต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คุณอื่น ๆ ไม่เห็นด้วย เช่น การลงงบประมาณ เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมในการดำเนินตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหาร

ทอมัส (Thomas, 1992, p.889) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งการชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ หรือแม้แต่อ้างถึงระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุดเป็นการแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้ (win-lose)

กล่าวโดยสรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะ หมายถึง การแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งโดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเอง ผู้บริหารทำ ทุกวิธีที่จะเอาชนะ เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงและประโยชน์ส่วนตน วิธีการแก้ไขปัญหานี้ เป็นการใช้อำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและระเบียบที่เกี่ยวข้อง บังคับให้ปฏิบัติตามหรือ การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่คิดว่าถูกต้องมิให้มีการโต้แย้ง

#### 1.2 ขอบข่ายของการเอาชนะ

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93- 95) กล่าวว่าขอบข่ายของวิธีการเอาชนะ ประกอบด้วย

1. การยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของตนเอง
2. ความพยายามผลักดันให้คนยอมปฏิบัติตามความคิดของตนเอง
3. ความพยายามที่จะชักจูงผู้อื่นให้เห็นคุณค่าของความคิดของตนเอง
4. ความพยายามที่จะเอาชนะ
5. การใช้สิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง
6. ความพยายามแสดงเหตุผลและประโยชน์จากแนวคิดของตนเองให้ผู้อื่น

ทราบ

7. ความพยายามให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109 -112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการเอาชนะ ของผู้บริหาร ด้วยวิธีการดังนี้ 1) มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ 2) พยายามใช้วิธีการที่จะเอาชนะในการแก้ไขปัญหา 3) พยายามแก้ปัญหาให้ได้ตามวิถีทางของ ตนเอง 4) จูงใจให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตน 5) ชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตน เป็นสิ่งที่ดี และ 6) พยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการเอาชนะ ประกอบด้วย 1) บังคับให้ผู้อื่นยอมรับ ความคิดเห็นของผู้บริหาร 2) ยินกรานให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ 3) ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น 4) บังคับให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้บริหาร 5) ใช้อำนาจ ตามตำแหน่งบังคับให้ดำเนินการตามวิธีการของผู้บริหารที่ได้คิดไว้แล้ว และ 6) ชักจูงให้คนอื่น เชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

## 2. การร่วมมือ

### 2.1 ความหมายของการร่วมมือ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 ข, หน้า 240) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบการร่วมมือว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งชนะใน ระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและ ขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของ บุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับ

การหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายเป็นการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ (win-win)

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยขอความร่วมมือแบบให้ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบตรงไปตรงมา หาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับเพื่อให้เกิดผลประโยชน์และความพึงพอใจร่วมกัน ขจัดต้นเหตุของปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคตเป็นวิธีที่ชนะทั้งสองฝ่าย

ฉลาต กันกา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การร่วมมือ (collaborating) หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือกับคู่กรณี ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทุกฝ่ายจะพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะปรับประเด็นของความแตกต่าง ให้เกิดประโยชน์กับงานหรือทีมงานก้าวหน้า และหาทางเลือกในการแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน ผลที่ออกมาเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, และฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบร่วมมือไว้ว่าเป็นการแก้ปัญหาโดยการร่วมในการสำรวจปัญหา พัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสมสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกันหรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยพูดตกลงร่วมใจกันหาทางแก้ไขความขัดแย้งเน้นมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

รัชณี ธรรมประทีป (2548, หน้า 8) การร่วมมือ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งเป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มุ่งที่จะให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

ทอมัส (Thomas, 1992, pp.889) การร่วมมือเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและการนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน มีมติที่เป็นเอกฉันท์ ประสานความรู้สึกที่ดีของบุคคลและทดสอบจุดยืนของตนเองเพื่อที่จะเข้าใจคนอื่น มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นพฤติกรรมความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการเอาชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ หมายถึง วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสำรวจปัญหาและหิบบยกแก้ปัญหา มาพิจารณาอย่างเปิดเผยหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ และนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันพิจารณาปัญหาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีมติเป็นเอกฉันท์ขจัดต้นเหตุ

ปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต ประสานความรู้สึกที่ดีระหว่างบุคคลและทดสอบจุดยืนของตนเอง เพื่อที่จะเข้าใจผู้อื่นมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

## 2.2 ขอบข่ายของการร่วมมือ

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่าขอบข่ายของวิธีการร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การรับความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเปิดเผยในที่ 2) การคำนึงถึงการทำให้ทุกคนพอใจกับความต้องการของทุกคน 3) การมีความเชื่อถือศรัทธา การอภิปรายปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา 4) การพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคน รวมทั้งของตนเอง 5) การบอกความเห็นของตนเองแก่ผู้อื่นและจะขอความเห็นจากผู้อื่นด้วย 6) การบอกปัญหาแก่ผู้อื่น เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ปัญหา 7) การพยายามแก้ปัญหาความคิดเห็นที่ขัดแย้งในที่ และ 8) การทำให้ทุกคนสมความปรารถนาเกือบจะทุกครั้ง

อรุณี ชอบพิมาย (2546, หน้า 108 -109) กล่าวว่าขอบข่ายของการร่วมมือกัน ประกอบด้วย 1) แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา 2) ร่วมกันพิจารณาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 3) ให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา 4) ให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน 5) พยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อหาทางทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพอใจ 6) ใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหา 7) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา และ 8) ร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109 -112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการร่วมมือว่าประกอบด้วย 1) แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา 2) พยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน 3) พยายามฟังความคิดเห็นการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายและเปิดเผย 4) พยายามทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง 5) พยายามให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา และ 6) พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง

สรุปได้ว่าขอบเขตของการร่วมมือประกอบด้วย 1) ให้ทุกฝ่ายร่วมกันสำรวจปัญหาและหาแนวทางในแก้ปัญหาร่วมกัน 2) รับฟังความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายและนำมาร่วมกันในการแก้ปัญหา 3) นำปัญหามาพิจารณาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ 4) ยึดมติของทุกฝ่ายที่เป็นเอกฉันท์ในการแก้ปัญหาคัดแย้ง และ 5) ให้ทุกฝ่ายร่วมกันขจัดที่ต้นเหตุของปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

## 3. การประนีประนอม

### 3.1 ความหมายของการประนีประนอม

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 257-258) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาคัดแย้งแบบประนีประนอมไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาคัดแย้ง

ขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ย และปฏิบัติทางสายกลางไม่มีใครแพ้ และไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงจะนำไปสู่ความสามารถในการทำงานมากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

วีรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมหรือการพบกันครึ่งทางการเป็นการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่ายจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาขนาดใหญ่ซึ่งมีความซับซ้อนต้องใช้เวลามากจึงต้องหาข้อตกลงชั่วคราวหรือถอยกันคนละก้าวก่อน เพราะยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมดถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย

ฉลาด กันกา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การประนีประนอม (compromising) หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้าง ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับเสียสละน้อยเพื่อผลประโยชน์ของส่วนร่วม เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้างเพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

รัชณี ธรรมประทีป (2548, หน้า 8) การประนีประนอม หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนลงเพื่อจะก่อให้เกิดความสันติสุข โดยทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลเต็มความต้องการ

ทอมัส (Thomas, 1992, pp.886) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาคือ ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมแบบความร่วมมือพฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบเอาชนะ (zero-sum conflict) โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาเมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ความต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทางเป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ (lose-lose)

ราฮิม (Rahim, 1983, pp.368) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาคือ ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งผู้อื่นในระดับ

ปานกลางด้วยเป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยื่นหมู ยื่นแมวหรือแบบให้และรับ (give-and-take) ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบ้างเพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายกันคนละอย่างหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอม หมายถึง วิธีการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีมาพิจารณา ถอยกันคนละก้าว การพบกันครึ่งทาง หาข้อยุติ ความขัดแย้งโดยการหาสิ่งที่เป็นกลาง พยายามประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนและให้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

### 3.2 ขอบข่ายของการประนีประนอม

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่า ขอบข่ายของวิธีการ ประนีประนอม ประกอบด้วย 1) การยอมในบางเรื่อง เพื่อแลกเปลี่ยนกับความคิดบางอย่าง 2) การยอมให้บางคนชนะถ้าเขาเหล่านั้นยอมให้ตนเองชนะบ้าง 3) ความพยายามแก้ปัญหา โดยการประนีประนอม 4) การเสนอให้พบกันคนละครึ่งทาง 5) ความพยายามทำให้ การได้เปรียบเป็นไปด้วยความเป็นธรรม 6) การพยายามหาทางเลือกสายกลางระหว่าง ความคิดเห็นของผู้อื่นกับของตนเอง และ 7) ความพยายามจะให้ผู้อื่นเข้ามาจัดการ ประนีประนอม

อรุณี ขอบพิมาย (2546, หน้า 108 - 109) กล่าวว่า ขอบข่ายของการ ประนีประนอม ประกอบด้วย 1) ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง 2) พยายาม ถอนมโนใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ 3) ให้คู่กรณีพบกันคนละครึ่งทาง 4) ทำให้คู่กรณีเกิด ความพึงพอใจเกือบทุกครั้ง 5) ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา 6) ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจ อีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง 7) ดำเนินถึงความต้องการของผู้อื่นในการ เจรจาแก้ปัญหา และ 8) ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109 - 112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการ ประนีประนอม ว่าประกอบด้วย 1) พยายามแก้ไขปัญหาด้วยการประนีประนอม 2) มักยอมแพ้ ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น 3) ยอมให้ผู้อื่นได้สิ่งที่ต้องการบ้างถ้าหากผู้อื่น ยอมให้ตนได้ในสิ่งที่ต้องการ 4) พยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนกับ ความคิดเห็นของคนอื่น 5) พยายามให้คนอื่นมาตกลงกันเพื่อประนีประนอม และ 6) พยายาม ทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม

สรุปได้ว่าขอบเขตของการประนีประนอม ประกอบด้วย 1) ยอมแพ้ในบาง ประเด็นเพื่อที่จะชนะในบางประเด็น 2) พยายามให้ทั้งสองฝ่ายพบกับครึ่งทาง 3) พยายาม หาทางประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาขึ้น 4) ยอมเสียบ้างเพื่อจะได้สิ่งที่ต้องการ 5) ยอมเป็นทั้ง ผู้ให้และผู้รับ และ 6) ค้นหาทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

#### 4. การหลีกเลี่ยง

##### 4.1 ความหมายของการหลีกเลี่ยง

ฉลาด กัณกา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหาและเห็นว่าความขัดแย้งเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามีปัญหา เห็นว่า เป็นปัญหาเล็กน้อย จึงเพิกเฉยไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ปลีกตัวออกห่างอยู่เหนือความขัดแย้ง

รัชณี ธรรมประทีป (2548, หน้า 8) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผู้บริหารพยายามถอยห่างออกจากสถานการณ์หลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่เข้ามาพัวพัน ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา

ราฮิม (Rahim, 1983, p.365) ได้ให้ความหมายของแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นของการแก้ปัญหาแบบถอนตัว การถอยหนี การปิดสวะให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่สำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่างับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ทอมัส (Thomas, 1992, p.889) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบการหลีกเลี่ยงว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและการแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เจื้อยซาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามตั้งคนอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการวางเฉยไว้และจะดีเอง จึงเป็นวิธีที่ยังไม่ได้พิจารณาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและยังไม่ได้แก้ปัญหา แต่อย่างไรในอนาคตปัญหานี้ก็อาจเกิดขึ้นได้อีกเสมอ จึงถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย (lose-lose)

สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่สนใจข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย หลีกเลี่ยง เพิกเฉย ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า การโต้เถียง การปิดสวะให้พ้น และเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

#### 4.2 ขอบข่ายของการหลีกเลี่ยง

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่า ขอบข่ายของวิธีการหลีกเลี่ยง ประกอบด้วย 1) ความพยายามคัดผ่อนการแก้ปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาขบคิดอย่างเพียงพอ 2) ความพยายามทำสิ่งที่จำเป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยเปล่าประโยชน์ 3) ความพยายามหลีกเลี่ยงการทำให้ตนเองไม่สบายใจ 4) การมีความรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตบางอย่างอาจจะไม่ถึงกับต้องวิตกกังวลเสมอไป 5) การยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาให้ และ 6) การหลีกเลี่ยงที่จะเอาชนะซึ่งอาจก่อให้เกิดการถกเถียงโต้แย้งได้

อรุณี ขอบพิมาย (2546, หน้า 108 -109) กล่าวว่าขอบข่ายของการหลีกเลี่ยง ประกอบด้วย 1) ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของตน 2) ไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง 3) หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 4) เป็นการเสียเวลาที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกเรื่อง 5) ไม่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร 6) ปล่อยเวลาไว้นานๆ เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง 7) หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจ และ 8) ปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้ง

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการหลีกเลี่ยง ประกอบด้วย 1) มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนในการแก้ไขปัญหา 2) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนไม่ชอบอารมณ์ 3) ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาคิดรอบคอบ 4) ผู้บริหารมักไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง 5) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ และ 6) ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้

สรุปได้ว่าขอบเขตของการหลีกเลี่ยง ประกอบด้วย 1) ไม่รับรู้ ไม่สนใจข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น 2) ปล่อยให้เวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงเอง 3) ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น และ 4) ปิดสว่ให้พ้นตัวเพื่อให้ผู้บริหารพ้นผิด

### 5. การยอมให้

#### 5.1 ความหมายของการยอมให้

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, หน้า 28) ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการยอมให้ว่าเป็นการแก้ปัญหาที่มุ่งชนะระดับต่ำและให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาในระดับสูง เน้นการเอาใจ เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยไม่ต้องการให้เกิดความหมางใจระหว่างบุคคล

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 ข, หน้า 241) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ตามแนวคิดของทอมัส (Thomas) ว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้อีกฝ่ายหนึ่งดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้

เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล เป็นการแก้ปัญหาเพียงชั่วคราว โดยยังมีความขัดแย้งยังอยู่จึงถือว่าการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย (lose-lose)

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบยอมให้เป็นการแก้ปัญหาเพื่อให้ปัญหายุติโดยเน้นความสำคัญหรือประโยชน์ของฝ่ายตรงกันข้าม เป็นการแก้ปัญหาชั่วคราวโดยยังมีปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริงอยู่

ฉลวด กันทา (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การยอมตาม (obliging) หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารพยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, และฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 234) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ว่าเป็นการสนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่า

นพปฎล บรรณทอง (2547, หน้า 6) กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการความขัดแย้งโดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นการกระทำที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับสูง

พิทักษ์ แจ่งประดิษฐ์ (2548, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาแบบยอมให้ตามว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกันข้ามกับการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือแต่ละคนไม่สนใจตนเอง แต่สนใจและคำนึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือจะออกมาในรูปของความใจกว้าง หรือที่เรียกว่าความรัก แบบเสียสละ การเคารพเชื่อฟังคำสั่ง หรือยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

รัชณี ธรรมประทีป (2548, หน้า 8) การยอมให้ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

ราฮิม (Rahim, 1983, pp.368) ได้ให้ความหมายของการยอมให้ว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ยืนยันทักษาประโยชน์เป็นแบบที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มองเห็นพ้องต้องกันเพื่อที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมทำตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้แก่ผู้อื่น การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอีกฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือตนเองเป็นฝ่ายผิด อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าได้รับอะไรเป็นข้อแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

ทอมัส (Thomas, 1992, pp.875) ยอมให้เป็นการแสดงพฤติกรรมการณ์มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมการณ์ร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หรือต้องการสามัคคี หลีกเลียงความยุ่งเหยิง หรือแตกแยก หรือต้องการให้สังคมยอมรับให้หลายคนเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล

สรุปการแก้ปัญหาแบบยอมให้เป็นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารที่ไม่มุ่งยืนยันรักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก เน้นเอาใจผู้อื่น เสียสละใจกว้าง ตนเองเป็นฝ่ายผิด ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจต้องการความสามัคคี หลีกเลียงความยุ่งเหยิง เน้นเป้าหมายการอยู่ร่วมกันเป็นสำคัญ ต้องการให้สังคมยอมรับ ให้หลายคนเห็นว่ามีเหตุผล มีข้อแลกเปลี่ยน คำนึงถึงผู้อื่นมากกว่าตนเองเป็นสำคัญ ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อรักษาสัมพันธภาพเอาไว้

## 5.2 ขอบข่ายของการยอมให้

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, หน้า 93 - 95) กล่าวว่าขอบข่ายของวิธีการยอมให้ประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นด้วยในการต่อรองกัน 2) ความพยายามให้เป็นไปตามความคิดของฝ่ายที่มีน้ำหนักความสำคัญมากกว่า 3) ความพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น 4) ความพยายามที่จะถนอมน้ำใจของผู้อื่นและรักษาสัมพันธภาพของกลุ่มไว้ 5) การยอมสละความต้องการของตนเองเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่น 6) การยอมให้ผู้อื่นทำตามความเห็นได้ ถ้าทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความสุข และ 7) ความพยายามเน้นในเรื่องที่กลุ่มเห็นตรงกัน

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 109 -112) กล่าวถึงขอบเขตของวิธีการยอมให้ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองมีความต้องการเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา 2) ผู้บริหารพยายามที่จะถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพของตนเองไว้ 3) ในการแก้ปัญหาผู้บริหารพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น 4) การเจรจาต่อรองนั้นผู้บริหารพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น 5) ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขได้ผู้บริหารจะยอมให้พนักงานทำตามความคิดเห็นของพนักงาน และ 6) ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

สรุปได้ว่าขอบเขตของการยอมให้ ประกอบด้วย 1) การยอมปฏิบัติตามเพื่อไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล 2) ยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการให้หลายคนเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล เสียสละ ใจกว้าง 3) ยอมปฏิบัติตามเพื่อเป้าหมายการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข 4) ยอมปฏิบัติตามโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อพยายามรักษาสัมพันธภาพขององค์กรเอาไว้ และ 5) การยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการข้อแลกเปลี่ยนที่ผู้บริหารพอใจ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

กรรณิการ์ วงษ์สวัสดิชาติ (2540, หน้า 83) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน โดยใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามแบบของ โทมัส – คิลแมน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงด้วยพฤติกรรมสูง วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม ระดับพฤติกรรมปานกลาง และแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขันระดับพฤติกรรมต่ำ

จิตต์อ่วม ศรีนิกร (2540, หน้า 120-126) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 จังหวัดพบว่า

1. สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับพบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับส่วนบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจาและแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับ 1 รองลงมาคือ การประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือขององค์การ และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ ตามลำดับ

2. ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

สุบิน ราชสุวรรณ (2544, บทคัดย่อ) ทำงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของอีเวอร์ราต และมอริสผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในระดับปานกลาง
2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ไม่พบความแตกต่าง แต่เมื่อจำแนกตามเพศ พบความแตกต่าง
3. ความพึงพอใจของครู ที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

4. ตามความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูมีความสัมพันธ์กันโดยที่การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบการแก้ปัญหา และแบบการประนีประนอม สัมพันธ์ทางบวกในระดับความพึงพอใจของครูแบบการกลบเกลื่อนสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง แบบหลีกเลี่ยง และแบบการต่อสู้สัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง

วรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59-67) ได้ทำการศึกษาแบบพหุติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่น และเลือกแสดงพฤติกรรมการแข่งขันน้อยกว่า พฤติกรรมด้านอื่น ๆ โดยเรียงลำดับคือ การประนีประนอม การปรองดอง การร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน

สมเดช ภูศรี (2541, หน้า 67) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี พบว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมความร่วมมือการประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมแบบยอมให้อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาพฤติกรรมของผู้บริหารจำแนกตามอายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้บริหารส่วนใหญ่

2. การทดสอบความเป็นอิสระของพฤติกรรมของผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ที่ต่างกันมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ต่างกันในเรื่องพฤติกรรมแบบเอาชนะ โดยผู้มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีพฤติกรรมด้านนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป ส่วนพฤติกรรมแบบอื่นๆ ไม่ต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนและเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน มีสาเหตุมาจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด คือ มีการสื่อสารที่บกพร่อง การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง การขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือการเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของพื้นฐาน

การศึกษา ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของวิธีการทำงาน และด้านสภาพโรงเรียนตามลำดับ

2. การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า เลือกใช้วิธีการประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ วิธีการเผชิญหน้า วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้บางครั้ง และวิธีบังคับเลือกใช้น้อยที่สุด

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีไม่ต่างกัน

อภิสิทธิ์ บุญญา (2541, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสานคือมีมิติสัมพันธ์สูงกับกิจสัมพันธ์สูง และผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านผู้นำด้านมิติสัมพันธ์สูงกับด้านกิจสัมพันธ์สูงเลือกวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้แตกต่างกันวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกมากที่สุดคือการประนีประนอม รองลงมาได้แก่การ หลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานีผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การร่วมมือ และการแข่งขันน้อยที่สุด และแบบพฤติกรรมการบริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ ตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

ศุวดี ฉาปนานนท์ (2542, หน้า 59-63) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกลุ่มเขตบูรพา พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเลือกแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม มากที่สุด รองลงมาเป็น แบบการร่วมมือ และแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดอง มีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด

2. อายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

จรรยา เสียงเทียนชัย (2543, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ

กชกร เบ้าสุวรรณ (2543, หน้า 145) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของบริหารสถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร และระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในมิติ 2 มิติ ได้แก่ แบบกิจสัมพันธ์ และแบบมิตรสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่าแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบผสมผสานกันระหว่างการบริหารแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์ ยกเว้นเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งของครู ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์ ส่วนระดับความพึงพอใจของครูต่อแบบพฤติกรรมผู้บริหารการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ยกเว้นในเรื่องของการแก้ปัญหาความขัดแย้งของครูโดยไม่พึงเหตุผลและการทำงานตามลำพังโดยไม่สั่งสรรคกับครู

ปรเมศร์ ชัดียนนท์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาบุคลิกภาพที่แสดงต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 พบว่า

1. บุคลิกภาพและพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครู โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก
3. บุคลิกภาพและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง
4. องค์ประกอบของบุคลิกภาพและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่การตัดสินใจ ความอ่อนโยนและการตั้งใจ

เจลา คอนซ่า (2544, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องบุคลิกภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่าระดับบุคลิกภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปกติ ระดับวิธีการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรีเลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงไปคือการเผชิญหน้า ทั้งสองมีวิธีการเลือกใช้อยู่ในระดับมาก และเลือกใช้น้อยที่สุดคือวิธีการบังคับ และระดับบุคลิกภาวะทางอารมณ์กับการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กัน

นิพนธ์ แจ่มจรัส (2544, หน้า 55) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งของโรงเรียนมาจากองค์ประกอบส่วนบุคคล สภาพโรงเรียน และปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามลำดับ

โดยเป็นสาเหตุความขัดแย้งในระดับปานกลางและพบอีกว่าเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมูลมีสาเหตุมาจากการขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเอาใจตนเองของครู ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และความแตกต่างของวิธีการทำงานตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งพบว่าผู้เชี่ยวชาญเลือกวิธีการร่วมมือ ประนีประนอม และวิธีการเอาชนะตามลำดับ

วิภาวี เจียมบุญศย์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านตัวแปรส่วนบุคคลและด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับน้อย

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

3. เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุที่ต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยวิธีการเอาชนะ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ไม่ต่างกัน ยกเว้นวิธีการร่วมมือใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกันใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นอันดับแรกคือความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุในด้านปฏิสัมพันธ์ในด้านการทำงานเป็นอันดับแรก คือไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมาคือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก สาเหตุในด้านสภาพองค์การอันดับแรก คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด รองลงมา คือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดความขัดแย้งในโรงเรียน

ชาวลิต คงคาติษฐ์ (2545, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลด้วยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือวิธีการร่วมมือ ส่วนวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเลือกใช้น้อยที่สุดคือวิธีการเอาชนะ

2. สาเหตุความขัดแย้งมาจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์กร(โรงเรียน) อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

ณรงค์ กิ่งน้อย (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียน ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือแบบการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือแบบการเอาชนะ เปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มี เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิทางการบริหารที่แตกต่างกัน พบว่าใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน

ชญาอุท แก่นแก้ว (2545, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและคณะครูอาจารย์มีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลมากที่สุด รองลงมาคือการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียว ความไม่พอใจในบทบาท การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบิดเบือนข่าวสาร ความแตกต่างของสมาชิก รูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย และความไม่ลงรอยในสถานภาพตามลำดับ การแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่าผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ปัญหาที่สาเหตุมากที่สุดในสาเหตุการพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกันตามแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลการให้รางวัล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างระหว่างสมาชิก ความไม่ลงรอยในสถานภาพ ความไม่พอใจในบทบาท และการบิดเบือนข่าวสาร ส่วนการหาสาเหตุจากรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อย ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยกำหนดเป้าหมายงานหรือให้ทำงานร่วมกันมีมากที่สุด

ปัญญา พัฒนาศุภย์ (2545, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน รองลงมาคือประสบการณ์ที่แตกต่างกัน สาเหตุด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อันดับแรกคือการแบ่งพรรคแบ่งพวก

รองลงมาคือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สาเหตุด้านสภาพองค์การ อันดับแรกคือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร รองลงมาคือ การมีโครงสร้างขององค์การไม่ชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก คือ การร่วมมือในการแก้ปัญหา รองลงมาคือ วิธีการประนีประนอม

สมเกียรติ เกากัน (2545, หน้า 79-80) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นนักบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่าผู้บริหาร สถานศึกษามีพฤติกรรมความเป็นนักบริหารโดยภาพรวมสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าผู้บริหารมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 3 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านนิสัยในการทำงาน และ ด้านที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจัดการ ความยืดหยุ่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นผู้นำ

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 69) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับความพึงพอใจในงาน ตามทัศนคติ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลพบุรี พบว่า ตามทัศนคติมีความพึงพอใจในงานด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการนั้นอยู่ใน ระดับมาก

พิทักษ์ แจ้งประดิษฐ์ (2548, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง แบบของผู้นำปัญหาความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีสภาวะการเป็นผู้นำแบบผสมผสานในระดับมาก ผู้นำ ทางบุคคลและผู้นำทางสถาบันในระดับปานกลาง มีปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลในระดับกลาง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพ ของสถานศึกษาในระดับน้อย ส่วนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ใช้วิธีแก้ปัญหาด้วย วิธีการ ประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีการเผชิญหน้า ในระดับมาก และใช้วิธีบังคับระดับน้อย

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบผู้นำสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของสถานศึกษาอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบผู้นำทางบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งและปัญหาในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติระดับ 0.05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แบบผู้นำทางสถาบัน แบบของผู้นำทางบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้า วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ส่วนผู้บริหาร สถานศึกษา ที่ใช้แบบของผู้นำแบบผสมผสานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ด้วยวิธีการเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม และมีความสัมพันธ์ เชิงลบกับวิธีหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ 0.01

รังสรรค์ เหมันต์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่าการจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและวิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีการประนีประนอม วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

ยุวดี อัครลาวัฒน์ (2547, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การพยาบาลของผู้บริหารการบริการพยาบาล โรงพยาบาลเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดใ้องค์กรพยาบาลได้แก่ การมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ระดับของความขัดแย้งในด้านทรัพยากรที่มีจำกัดอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารการพยาบาลเลือกใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ วิธีการปรองดอง และวิธีการแข่งขันตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้ผลดีที่สุดคือ วิธีการร่วมมือซึ่งสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ทุกสาเหตุ วิธีการที่ไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไปได้คือวิธีการหลีกเลี่ยง

สมเกียรติ สิงห์กุล (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลำปาง ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล และภายในกลุ่ม แบบการแก้ปัญหาพร้อมกัน รองลงมาเป็นการจัดการความขัดแย้งแบบระงับ และการประนีประนอมตามลำดับ และใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แบบการระงับ รองลงมาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแก้ปัญหาพร้อมกัน และการประนีประนอมตามลำดับ โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหาพร้อมกันมากที่สุด รองลงมาเป็นการแก้ปัญหาแบบระงับ และใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมน้อยที่สุด

มงคล มีทอง (2549, หน้า 117-122) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน และนักเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะผู้บริหารตามทัศนะของนักเรียนด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการสอน และวุฒิการศึกษาของครูผู้สอนไม่แตกต่างกัน คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของนักเรียนเมื่อจำแนกตามระดับชั้น และความรู้สึกที่ได้รับจากบรรยากาศของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นเมื่อจำแนกตามอายุไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

วิกส์ตรอม (Wickstrom, 1971, pp.1249-A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอนและตำแหน่งหน้าที่ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครู 373 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิทยาลัยครูซาคาตุน (Sakatoon) โดยวิธีให้ครูบอกสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรก ได้แก่ ความรู้สึกที่ได้รับความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรก ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหารสภาพการทำงานและผลงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวครู สำหรับตัวแปรอื่น เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

เวเลซ (Velez, 1972, pp. 997-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในรัฐโคลัมเบีย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจต่อบริจาคำจุน ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และผลประโยชน์ เกื้อหนุนนโยบายการบริหาร ส่วนปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญน้อยที่สุดได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และช่วงเวลาในการปฏิบัติงานมีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, T.J, et al. 1973, pp.191-207) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ในเขตการศึกษาต่างๆ ของมอนโรเคาน์ตี รัฐนิวยอร์ก จำนวน 3,382 ราย โดยแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือในระดับสูง และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชมิคท์ (Schmidt, 1975, p. 83) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูใหญ่ ศึกษานิเทศก์ และผู้ช่วยครูใหญ่ รวมทั้งสิ้น 199 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์

จากองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยกระตุ้นส่วนมากทำให้ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการทำงาน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบเท่านั้น ที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารมีความพึงพอใจสูงในด้านความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน นอกจากนี้ไม่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานนโยบายและการบริหารงาน

ควิตูเอล่า (Quitugua, 1975, p.124) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษารัฐบาลในเกาะกวม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 305 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการทำงาน เงินตอบแทน สถานะของครูและความช่วยเหลือจากรัฐ ความพึงพอใจในการทำงานของครูแปรเปลี่ยนไปตามอายุ ประสบการณ์ในการสอน ตำแหน่งการงาน ระดับที่สอนและสภาพที่อยู่อาศัย องค์ประกอบที่เป็นเหตุให้ครูไม่พึงพอใจและลาออกจากงาน ได้แก่ ปัญหารายได้ไม่สมดุลกับค่าครองชีพ ขาดการอุดหนุนจากรัฐในด้านสวัสดิการที่พักอาศัย และสภาพการทำงานไม่ดี

มาร์รา (Marra, 1978, p. 1235A) ได้ศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่ในประเทศอังกฤษ พบว่าถ้าครูโดยทั่วไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของโรงเรียนแล้ว ครูจะเข้าใจพฤติกรรมของครูใหญ่มากยิ่งขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานของครูมีมากขึ้นด้วย

คลาวิตเตอร์ (Klawitter, 1980, p. 735A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่แบบของผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูงจะทำให้ครูพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วย มากกว่าผู้นำแบบอื่นๆ นอกจากนี้คณะครูยังมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานกับนักเรียนและชุมชน

กู๊ดสัน (Goodson, 1985, p. 3543) ได้ทำการศึกษาทฤษฎีสององค์ประกอบตามแนวคิดของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ที่ใช้กับครูประถมศึกษาในรัฐอลาบายมา พบว่าผลที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก กู๊ดสัน สรุปว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูพอใจในการทำงานและเงื่อนไขในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ครูไม่พอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านชีวสังคม ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญแก่แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

อินเวอร์นิซซี (Invernizzi, 1988, p.1327) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งศึกษาธิการ และเทศมนตรี 30 คู่ รัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้แบบสอบถามของ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (วิธีแก้ความขัดแย้งแบบทอมัส-คิลแมนน์) พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของเทศมนตรีสูงสุด คือ

การประนีประนอม การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยง แต่ต่ำกว่า คือการปรองดอง และต่ำสุด คือ การแข่งขัน ส่วนการใช้พฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบการประนีประนอมและการร่วมมือสูงสุด การหลีกเลี่ยงอยู่อันดับที่สาม การแข่งขันและการปรองดองอยู่อันดับต่ำสุด การปรองดองเป็นแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งที่นัยสำคัญที่ระดับ .05 ย่อมชี้ให้เห็นว่า เทศมนตรีมีการปรองดองมากกว่าที่ศึกษาธิการความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งในเรื่องตัวแปรของอายุเทศมนตรีที่มีอายุมากจะให้การปรองดองมาก จากการศึกษาที่สำเร็จปริญญาโท จะให้ความร่วมมือมากกว่าคนที่สำเร็จปริญญาเอก และด้านภูมิศาสตร์ เทศมนตรีชนบทจะให้ความร่วมมือน้อยกว่าเทศมนตรีในเมือง

อลานิส (Alanis, 1988, p.1491) ได้ศึกษาคณะกรรมการโรงเรียนและบทบาทของ ศึกษธิการ ที่ส่งผลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหารโรงเรียน การศึกษาเรื่องนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการรับรู้ธรรมชาติของความขัดแย้งระหว่างประธาน กรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษธิการและยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทั้งสอง ฝ่ายจากการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นจากเรื่องการติดตามการใช้งบประมาณ ของกรรมการบริหารโรงเรียนและผลตอบแทนที่ผู้บริหารที่ควรได้รับ

ลินตัน (Litton, 1989, p.2219) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลนา ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือ แก้ปัญหาน้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ และเอกชนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียน ของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและยอมแพ้มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนผู้บริหาร เพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือ แก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

อาดัมส์ (Adams, 1989, p.1854) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง วิธีจัดการ กับความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง โดยรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่ง ในรัฐเพนซิลวาเนีย เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ครู 25 คน พบว่าความขัดแย้งส่วนมาก เกิดจากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีการแก้ปัญหา โดยการหลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพล ในการบริหารองค์กร หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสม จะชี้ให้เห็น ความสำเร็จและบรรลุจุดหมายของโรงเรียน

แอสเวิร์ธ (Ashworth, 1989, p.2314) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการกับความขัดแย้ง ของครูใหญ่และศึกษธิการ ในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการ กับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโดยกำหนด

ตัวแปรอิสระ คือลักษณะโรงเรียน ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากการศึกษาธิการ 188 คน ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา 116 คน ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถม 113 คน ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา กับ ศึกษาศึกษาธิการมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและศึกษาศึกษาธิการมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

โคลล์เมอร์ (Collmer, 1989, unpage) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของแบบผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครูประถมศึกษาโรงเรียนรัฐบาลเท็กซัส พบว่าความพึงพอใจของครูจะสูงขึ้นเมื่อครูใหญ่ใช้แบบวิธีการที่เปิดเผยและใช้วิธีการแบบผสมผสาน ซึ่งมีพฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ที่มุ่งให้ความอบอุ่น เอาใจใส่ ดูแล สนใจต่อความรู้สึก ความต้องการ และสนใจต่อความคิดเห็นของครู การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความมีอิสระในความคิดใหม่ๆ การถูกควบคุมดูแลที่มากหรือน้อยเกินไป จะส่งผลต่อความพึงพอใจของครูมาก

วินเดล (Windel, 1991, unpage) ได้ศึกษาแบบผู้นำของครูใหญ่และองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยกลุ่มตัวอย่าง 255 คน จาก 15 โรงเรียนประถมในท้องถิ่นของรัฐ โดยใช้แบบวัดผู้นำ LBDQ. (Leader Behavior Description Questionnaire) ฉบับที่ 2 และแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมกับครู สามารถตัดสินได้ว่าลักษณะเด่นของแบบผู้นำของการใช้พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และการยืดหยุ่นในเสรีภาพส่วนรวม ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานของครูสูงขึ้น

เฮนกิน, และคนอื่นๆ (Henkin, et al., 1999, pp. 142-158) ได้ทำการศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (large urban school) โดยศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือร่วมใจ และแบบผสมผสาน

จากการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่ผู้วิจัยได้เสนอมาเป็นการศึกษาเอง ความขัดแย้งจะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมแบบร่วมมือ และการปรองดองในระดับสูงเช่นเดียวกัน และการศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตนครสวรรค์ เขต 3 ในครั้งนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาเพื่อหาข้อค้นพบการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป