บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. สภาพทั่วไปของเขตการศึกษา 12
2. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
   - 2.1 ความหมายของการประถมศึกษา
3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
   - 3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน
   - 3.2 งานของผู้บริหารโรงเรียน
4. โครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนประถมศึกษา
5. ความขัดแย้ง
   - 5.1 ความหมายของความขัดแย้ง
   - 5.2 สาเหตุของความขัดแย้ง
   - 5.3 ประเภทของความขัดแย้ง
   - 5.4 ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง
   - 5.5 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
6. ประสิทธิผลของโรงเรียน
   - 6.1 ความหมายของประสิทธิผล
   - 6.2 การวัดประสิทธิผลขององค์การ
   - 6.3 เครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์การ
   - 6.4 วิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การ
   - 6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การ

7. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า
   7.1 ขนาดโรงเรียน
   7.2 อายุ
   7.3 เพศ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   8.1 งานวิจัยเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
   8.2 งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การและโรงเรียน

สภาพทั่วไปของเขตการศึกษา 12

กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการปรับปรุงระเบียบบริหารราชการของกระทรวงให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495 ได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานทางการศึกษาส่วนกลางที่ตั้งอยู่ภูมิภาค ประจำทั้ง 12 เขตการศึกษา มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม สำหรับสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 12 ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีอาณาเขตพื้นที่รับผิดชอบด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ครอบคลุม 8 จังหวัด คือ จังหวัดชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก จันทบุรี ตราด และสระแก้ว และเนื่องจากเขตการศึกษา 12 ตั้งแต่จังหวัดฉะเชิงเทราจนถึงจังหวัดตราด อยู่ในพื้นที่เขตพัฒนาอุตสาหกรรมชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก มีนิคมอุตสาหกรรมและธุรกิจอุตสาหกรรม เกือบทุกจังหวัดอยู่ในโครงการส่งเสริมการลงทุนของ บี โอ ไอ จึงมีการนำเอาความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและอาชีพมาสู่ภูมิภาคนี้ ทำให้สภาพเศรษฐกิจค่อนข้างดี และเกิดสังคมเมืองมากขึ้น สำหรับด้านการศึกษานั้นจังหวัดในเขตการศึกษา 12 มีแนวโน้มในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน ที่ต้องการรับผู้จบการศึกษาที่มีความรู้ และ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะด้านการเกษตร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษาจึงเน้นการส่งเสริมการอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้คงสภาพดีอยู่เสมอ โดยในปีการศึกษา 2540 มีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1,986 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 1,889 คน มีครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน จำนวน 20,245 คน รวมมีข้าราชการครูทั้งหมด 22,134 คน (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 12, 2540, หน้า 1 – 6)

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ความหมายของการประถมศึกษา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 หมวด 3 ข้อ 3.1 กล่าวถึง การประถมศึกษาว่า เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถขั้นพื้นฐาน และสามารถคงสภาพอ่านออกเขียนได้คิดคำนวณได้ มีความสามารถประกอบอาชีพตามควรแก่วัย และสามารถดำรงตนเป็นพลเมืองดี ในการระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 หมวด 2 ข้อ 3.2 กล่าวถึงการประถมศึกษาว่า เป็นการศึกษาที่มุ่งหวังวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในด้านคุณภาพจริยธรรม ความรู้และความสามารถพื้นฐานและให้สามารถคงการอ่านออก เขียนได้และคำนวณได้

หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 กล่าวถึงการศึกษาระดับประถมศึกษาว่า เป็นการศึกษาพื้นฐานที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคม ตามบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองดีตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข โดยให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ ทำงานเป็น และครองชีวิตอย่างสงบสุข

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการประถมศึกษา หมายถึง การศึกษาที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนมีความรู้และความสามารถในการประกอบอาชีพ และให้มีความรู้ขั้นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น มุ่งพัฒนาด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงตนเป็นพลเมืองดีตามระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาแบบตอนเดียวใช้ระยะเวลาติดต่อกัน 6 ปี

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา เป็นองค์การที่ให้การศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เด็ก เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และความสามารถพื้นฐาน สามารถคงสภาพอ่านออกเขียนและคำนวณได้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำองค์การคอยดูแลพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามจุดหมายที่วางไว้

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน

ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูของ ก.ค. ที่กำหนดไว้เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2535 ได้กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในระดับต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สนอง เครือมาก, 2535, หน้า 147 – 156)

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของครูใหญ่ บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุม ดูแล และติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตาม หลักสูตรแผนการสอน โครงการสอน จัดทำคู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ควบคุมดูแลงานธุรการการเงินและบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบควบคุมดูแล ปกครอง มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามแก้ปัญหา และนิเทศ บังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วนดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน ครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และประชาชนในท้องถิ่น จัดให้มีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ และมีการประเมินผลงาน เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าและปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งหรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษาหรือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2. หน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์ใหญ่ บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงานกำหนดหน้าที่ และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุม ดูแล และติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน และการฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุการศึกษา จัดบริการแนะแนว ห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้ในสถานศึกษา จัดการฝึกอบรมให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น ควบคุม ดูแล งานธุรการหรืองานบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ทะเบียนและเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแลปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษาแก้ปัญหาและนิเทศบังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องและครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ติดต่อประสานงานสร้างเสริมความสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่น วิเคราะห์วิจัย และประเมินผลงาน

รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษานำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษา ทั้งวิชาสามัญ และวิชาชีพ มาใช้ และเผยแพร่ พัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน และเป็นที่นิยมของประชาชน เข้าร่วมประชุมกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง และปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขาวิชาแก่นักเรียน นักศึกษา

3. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงเรียน บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงานกำหนดหน้าที่ และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุม ดูแล และติดตามผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญ และวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนวห้องสมุดและสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้ในสถานศึกษา และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุม ดูแลงานธุรการ หรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแลปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหา และนิเทศ บังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน และนักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรมส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล วิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลจัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้เผยแพร่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่นิยมของประชาชนเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งและปฏิบัติการสอน และอบรมวิชาสามัญ หรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งหรือหลายสาขาวิชาแก่นักเรียน นักศึกษา ประชาชน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

จากบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีงานที่จะต้องปฏิบัติหลายประการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ตั้งแต่การวางแผนงานในการดำเนินงาน จัดหาทรัพยากรที่จะมาใช้ให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงนับว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบมากมาย

งานของผู้บริหารโรงเรียน

สมใจ เขียวสด (2536, หน้า 13 – 14) กล่าวว่า งาน (task) สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไปมี 7 อย่างคือ

1. งานวิชาการ คือ การกระตุ้นเตือน สนับสนุน ริเริ่ม แนะนำครู ให้ทำการสอน การวัดผล และการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีแก่นักเรียนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่กำหนด

2. งานบุคลากร คือ การจัดระบบอัตรากำลังบุคลากรประจำในงานฝ่ายต่าง ๆ งานบุคลากรเริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การแต่งตั้ง การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ การบำรุงรักษาพัฒนาความรู้ความสามารถ การบำรุงขวัญกำลังใจการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การดูแลติดตามผลงาน และพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้อยู่ในกฎเกณฑ์ระเบียบวัฒนธรรมของหน่วยงาน การให้ความดีความชอบ การลงโทษ และดูแลบุคลากรจนพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานนั้น

3. งานกิจการนักเรียน คือ การจัดการ ดูแลนักเรียนเริ่มตั้งแต่การรับนักเรียนเข้าเรียน การจัดกลุ่มเรียน การจัดสวัสดิการ การจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการเสริมสร้างพัฒนานักเรียนเพื่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน หรือเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับนักเรียน โดยการจัดประสบการณ์ให้นักเรียนภายในขอบข่ายระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งระเบียบการจัดกิจกรรมดังกล่าวมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

4. งานอาคารสถานที่และบริเวณ คือ การจัดการและดูแลอาคารสถานที่ได้แก่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องประชุม ห้องน้ำ ห้องส้วม ฯลฯ ให้มีเพียงพอ มีระบบการใช้อาคารสถานที่อย่างคุ้มค่า มีบริเวณพักผ่อน สะอาด เป็นระเบียบ และมีบรรยากาศทางวิชาการ เสริมความรอบรู้ เสริมสุขนิสัย และเสริมบุคลิกภาพที่ดีให้แก่นักเรียน

5. งานธุรการ และการเงิน คือการควบคุมดูแลงานสารบรรณ งานพัสดุ การเงินและการบัญชี งบประมาณ การใช้จ่ายเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การศึกษาอย่างคุ้มค่าและรวมทั้งงานการสื่อสารภายใน และภายนอกโรงเรียนด้วย

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แทนของสถานศึกษาที่จะนำโรงเรียนไปสู่ชุมชน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน หมายความว่า โรงเรียนมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในระบบ และ นอกระบบแก่ชุมชน ชุมชนสามารถมาใช้บริการทางการศึกษา หรือใช้อาคารสถานที่

ของโรงเรียนได้ในขณะเดียวกันโรงเรียนก็ใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อการศึกษาในโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้นว่า ใช้ภูมิปัญญาของคนในชุมชนมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียนในบางโอกาส ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในชุมชนเพื่อการศึกษา ได้รับความสนับสนุนในด้านเงิน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการศึกษาท้องถิ่นของเยาวชน

7. งานจัดองค์การหรือโครงสร้างของโรงเรียน คือ กระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์การโดยกำหนดตำแหน่งงาน วิธีการปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ความสัมพันธ์ของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เหล่านั้น มาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งด้วยความรับผิดชอบ และมีอำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานมีระบบระเบียบ ไม่สับสนซ้ำซ้อน ก้าวก่ายกัน มีความสมดุลในปริมาณงานของแต่ละหน่วยงานในโรงเรียน หน่วยงานย่อยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันตามลักษณะของงาน และรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสามารถดำเนินงานไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานโดยมีจุดหมายหลักร่วมกัน

โครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารงานของโรงเรียนมีขอบข่ายครอบคลุมงานหลายด้านโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย คือนักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้โรงเรียนประถมศึกษามีภาระงานที่ต้องดำเนินการอย่างน้อย 6 งาน (วิโรจน์ มังคละมณี, 2539, หน้า 10 – 17) คือ

1. งานวิชาการ ประกอบด้วย การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการสอน การวัดและประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด การนิเทศการศึกษา การวางแผน และการกำหนดวิธีดำเนินงานการประชุมอบรมทางวิชาการ

2. งานบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนบุคลากรเพื่อแสดงความต้องการบุคลากร การเตรียมบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงานและการปฐมนิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จสูงสุดและทำงานอย่างมีความสุข

3. งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย การสำมะโนนักเรียน การรับเด็กเข้าเรียน การจัดทำทะเบียนนักเรียน การดำเนินการย้ายและจำหน่ายนักเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียน

การจัดบริการแนะแนว การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการต่าง ๆ การช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาด้านการเรียนและด้านอื่น ๆ จะเห็นได้ว่างานกิจการนักเรียนจะเกี่ยวข้องกับนักเรียน 4 ด้าน การจัดเตรียมเด็กเข้าเรียน การรายงานบันทึกสภาพของนักเรียน การส่งเสริมช่วยเหลือนักเรียนและการติดตามผลนักเรียนที่จบการศึกษาแล้ว เพื่อให้นักเรียนมีความพร้อมและมีผลการเรียนได้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

4. งานธุรการและการเงิน ประกอบด้วย งานสารบรรณ การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ การจัดทำ ควบคุม ดูแลงานและหลักฐานต่าง ๆ การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน ให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้หลักสูตรในโรงเรียนให้แก่ครู ซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักสูตร

5. งานด้านเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การจัดสำนักงาน ห้องธุรการและห้องอื่น ๆ การดูแลรักษา ปรับปรุงอาคารสถานที่อุปกรณ์ต่าง ๆ จัดการดูแลรักษาให้มีความพร้อมในการใช้งาน เพื่อความสะดวกต่อการปฏิบัติงานและต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางดำเนินการของหลักสูตร การใช้ร่วมกันของคณะครูทั้งโรงเรียน

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การให้บริการด้านความร่วมมือกับชุมชน ได้แก่ การให้บริการด้านความรู้ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนด้านอาคารสถานที่เป็นต้น และการรับความช่วยเหลือจากชุมชน ได้แก่ การให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ร่วมกิจกรรมบางอย่างของโรงเรียน เชิญสมาชิกในชุมชนมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียน เป็นต้น

ความขัดแย้ง

ในการจัดองค์การนั้น เรื่องความมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาสำหรับองค์การของตนเองอย่างยิ่ง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้ว การบริหารหรือการจัดการย่อมมีอุปสรรค ผลงานที่ได้รับอาจจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารปรารถนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในองค์การ ซึ่งบางครั้งผู้บริหารก็สามารถแก้ไขปัญหานั้นโดยไม่ยากนัก แต่บางกรณีเป็นปัญหาใหญ่และรุนแรงยากแก่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกระดับ โดยเฉพาะในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเชื่อกันว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาการขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุล่วงด้วยดี (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529, หน้า 294)

ความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตราบใดที่องค์การตั้งอยู่ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต่อเนื่องอย่างไม่มีที่สิ้นสุดดังที่ อรุณ รักธรรม (2525, หน้า 38) นักทฤษฎีทางการบริหารได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งนั้น มีอยู่ทุกหนทุกแห่งในโลกเราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้เราควรใช้มันให้เป็นประโยชน์ แม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่เราควรจะใช้มันทำประโยชน์ให้เราได้ และเห็นว่าความขัดแย้ง คือ เหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจจะเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองในเวลาเดียวกัน (อรุณ รักธรรม, 2524, หน้า 239)

ในทางการศึกษานั้น ความขัดแย้งมักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษาที่ไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่ม ในสถานศึกษาหรือองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ

2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ไม่เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวิธีในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมาย และวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 8)

ความหมายของความขัดแย้ง

คำว่า ความขัดแย้ง (conflict) มาจากรากศัพท์คำลาติน คือ confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ ดังนั้นความหมายที่แท้จริงของความขัดแย้ง น่าจะหมายถึงการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายเพื่อตัดสินว่าจะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเลือกหลายอย่าง หากพูดตามภาษากีฬาก็คือมีการต่อสู้ระหว่างสองฝ่าย เพื่อเกิดการแพ้ชนะหรือเสมอกัน (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529, หน้า 294 – 295) นอกจากนั้นตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่าขัดแย้ง ว่าหมายถึง "ไม่ลงรอยกัน" และได้อธิบายคำว่า "ขัด" หมายถึง ไม่ทำ ความฝ่าฝืน ขืนไว้ พร้อมทั้งให้ความหมายของคำว่า "แย้ง" หมายถึงไม่ตรง หรือลงรอยเกี่ยวกัน ค้านไว้ ทานไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2531, หน้า 137) อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการและผู้บริหารจำนวนหลายท่านได้พยายามให้ความหมายของคำว่าขัดแย้งไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จอห์นสัน และจอห์นสัน (David W. Johnson & Frank P. Johnson, 1971, pp. 136 – 137 อ้างถึงใน อนงค์ทิพย์ วสีนนท์, 2526, หน้า 86) ให้ความหมายของคำว่าขัดแย้งไว้ว่า

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้อย่างลำบาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

บราวน์ (Brown, 1983, p. 252) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน รวมหมายถึงการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้งสกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

รอบบินส์ (Robbins, 1990, pp. 411 – 412) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคลฝ่ายหนึ่ง ที่ตั้งใจจะตอบโต้ความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้าม สามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2535, หน้า 122) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านค่านิยม เจตคติ ความเห็นที่ตรงกันข้ามและการแปลความการสื่อความหมายที่หลากหลายออกไป

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531, หน้า 31) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การที่บุคคล 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล 2 กลุ่มขึ้นไปมีความเห็นไม่ลงรอยกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านเป้าหมาย ความคิดเห็น ปรัชญา แข่งขันในด้านทรัพยากร

ประชุม รอดประเสริฐ (2532, หน้า 12) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง ความเป็นฝ่ายตรงกันข้าม หรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลสองฝ่ายความเป็นปรปักษ์ต่อกันอาจเกิดจากสาเหตุหลายสาเหตุ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือ สกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันไม่ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 284) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความพยายามของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตามฝ่ายหนึ่ง ที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนโดยการเอาชนะเหนือฝ่ายอื่น และได้มีความพยายามของฝ่ายที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการรบกวนหรือก้าวก่ายเข้าไปมิให้อีฝ่ายหนึ่งทำงานตามเป้าหมายได้นี้ การกระทำดังกล่าวจะทำโดยทางลับ หรือเปิดเผยก็ตามถือว่าเป็นความขัดแย้งทั้งสิ้น

160913
3 ว 2.1901
ม 171 ก
ก 8

สุพัตรา สุภาพ (2536, หน้า 142) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่มโดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน จนทำให้ความคิดหรือกิจกรรมนั้นเสียหายหรือดำเนินไปได้ยาก หรือไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดน้อยลง

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 124) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่งเมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็นการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหมาย ค่านิยม หรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ลงรอยกันเป็นปรปักษ์ ต่อกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรม หรือกระบวนการของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน และมีความไม่ลงรอยกัน ในด้านค่านิยม เจตคติ การรับรู้ ผลประโยชน์ ทำให้เกิดการขัดขวาง กีดกัน และเป็นปรปักษ์ต่อกันโดยที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นยังไม่สามารถตกลงกันเพื่อหาข้อยุติได้

สาเหตุของความขัดแย้ง

พฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุ ในการทำให้เกิดความขัดแย้งก็เช่นกัน ย่อมมีสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคมมนุษย์เป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเผชิญ ยากแก่การที่จะหลีกเลี่ยง การทราบสาเหตุของความขัดแย้ง จึงทำให้ง่ายในการบริหารและแก้ไขความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 45) ซึ่ง อนงค์ทิพย์ วสีนนท์ (2526, หน้า 87 อ้างอิงจาก Fred Luthans, 1973. p. 463) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งตามลักษณะของแหล่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุของความขัดแย้งในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจาก

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจ (conflict from frustration) เกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ เพราะมีอุปสรรคขัดขวางความขัดแย้งแบบนี้จะแสดงออกในลักษณะของการก้าวร้าว ซึ่งจะมีผลในทางลบต่อการปฏิบัติงาน แต่ในบางกรณีก็อาจก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานได้ เช่นเมื่อประสบกับอุปสรรคต่าง ๆ ก็สามารถฝ่าฟันอุปสรรคเหล่านั้นให้ได้โดยการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นต้น

1.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมาย (goal conflict) แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1.2.1 เกิดจากการที่ต้องเลือกระหว่างเป้าหมายที่พึงปรารถนาตั้งแต่ 2 เป้าหมายขึ้นไป จะทำให้ผู้เลือกเกิดความวิตกกังวลใจว่าจะเลือกเป้าหมายใด

1.2.2 เกิดจากการที่ต้องเลือกระหว่างเป้าหมายที่พึงปรารถนา และไม่พึงปรารถนาความขัดแย้งในกรณีนี้ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการวิเคราะห์พฤติกรรมของ

องค์การ โดยปกติเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนในองค์การก็แตกต่างกันไป บางครั้งจึงจำเป็นต้องเลือกเป้าหมายที่ไม่พึงปรารถนา ทำให้ต้องเลือกโครงการที่ไม่พึงปรารถนาเพราะขาดแคลนทรัพยากรที่จะนำไปใช้ในโครงการที่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดได้

1.2.3 เกิดจากการที่ต้องเลือกเป้าหมายที่ไม่พึงปรารถนา 2 เป้าหมายในบางสถานการณ์ผู้เลือกจำเป็นต้องเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง ทั้งที่เป็นเป้าหมายที่ไม่พึงปรารถนา

2. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ อนงค์ทิพย์ วสีนนท์ (2526, หน้า 87 – 88) ได้แบ่งสาเหตุไว้ดังนี้

2.1 องค์การไม่สามารถประสานเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การให้เข้ากันได้

2.2 องค์การไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรให้แผนกต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.3 ความไม่ลงรอยกันระหว่างสถานภาพต่าง ๆ ภายในองค์การ

2.4 ความเข้าใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งภายในองค์การของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน

นอกจากนั้น อนงค์ทิพย์ วสีนนท์ (2526, หน้า 88 อ้างอิงจาก Fred Luthans, 1973, p. 472) ยังได้จำแนกสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การที่มีขนาดใหญ่ และมีการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนมากไว้อีก 4 ประการ คือ

1. สายงานการบังคับบัญชา องค์การที่มีสายการบังคับบัญชาหลายขั้นตอนทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ

2. ความขัดแย้งในระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานช่วยอำนวยการ (line – staff conflict) เกิดจากการที่หน่วยงานช่วยอำนวยการไม่มีอำนาจที่เป็นทางการ

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยและองค์การอรูปนัย (formal – Informal conflict) เกิดจากบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานขององค์การอรูปนัยกับองค์การรูปนัยเข้ากันไม่ได้

4. ความขัดแย้งระหว่างแผนกต่าง ๆ (functional conflict) ซึ่งต้องประสานงานและพึ่งพาอาศัยกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 288 – 290) ได้แบ่งสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้ 3 ประการ คือ

1. ความแตกต่างกันของกลุ่มต่าง ๆ เกิดจากการขยายตัวและความเจริญเติบโตขององค์การ ทำให้เกิดการพัฒนาส่วนย่อยภายในองค์การไปด้วยในตัวเพื่อทำให้ผลผลิตขององค์การมีประสิทธิภาพ และปริมาณมากขึ้น การขยายตัวขององค์การและการพัฒนาภายใน

องค์การดังกล่าวอาจจะเกิดการแตกแยก และมีความคิดแคบเฉพาะในกลุ่มของตนเอง จะเริ่มแยกต่างจากกลุ่มอื่นเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

2. การต้องแบ่งผลประโยชน์ทรัพยากรกัน เกิดจากการต้องแก่งแย่งกันเอาทรัพยากรของส่วนรวมที่มีจำกัดทำให้เกิดปัญหาไม่ยุติธรรม โดยสิ่งเหล่านี้เองที่จะมีผลทำให้กลุ่มต่าง ๆ มองเห็นถึงความไม่ยุติธรรมและบางทีก็ไปไกลถึงกับการเข้าใจผิดไปว่า มีบางกลุ่มที่มีเป้าหมายที่แตกต่างและเข้ากับกลุ่มตนไม่ได้

3. การต้องเกี่ยวข้องกันของบุคคลและกลุ่ม เกิดจากสภาพการทำงานที่งานของคนหนึ่งจะทำต่อไปได้ก็ต่อเมื่องานของคนอื่นทำไปแล้ว และเมื่อใดกลุ่มทำงานมีการเกี่ยวข้องกันมากแล้วโอกาสที่จะเปิดให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่จะเข้าไปช่วยหรือกลั่นแกล้งการทำงานของกลุ่มอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นทันที

สุพัตรา สุภาพ (2536, หน้า 142 – 143) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ผลประโยชน์ขัดกัน เป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้จนเกิดการแก่งแย่งชิงดีกันในระหว่างสมาชิกขององค์การ เช่น ตำแหน่ง เงิน อำนาจ เป็นต้น

2. ความคิดเห็นไม่ตรงกัน อาจจะมีเป้าหมายต่างกัน ทำให้ขัดแย้งกันได้ หรือองค์การขัดแย้งกัน คนในองค์การแต่ละแห่งจึงพลอยขัดแย้งไปด้วย ประกอบกับการมีค่านิยมแต่ละคนต่างกัน จึงยากที่จะเข้าใจกันได้

3. ความรู้ความสามารถต่างกันทำให้มีการทำงานต่างกัน และถ้าไม่ยอมหาข้อที่พอจะยุติปัญหาได้ก็จะเกิดปัญหาขัดแย้งกัน

4. การเรียนรู้ต่างกัน เป็นประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน แต่ละคนจึงนำสิ่งที่ตนเคยมีประสบการณ์มาใช้ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับอีกฝ่ายหนึ่ง ปัญหาจึงเกิดขึ้น

5. เป้าหมายต่างกัน หากไม่ทำความเข้าใจกันแม้จะเป็นองค์กรเดียวกัน อาจจะทำให้การปฏิบัติงานมีปัญหาความขัดแย้ง และไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ก็ได้

6. การไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่ว่าการปฏิบัติงานจะเป็นระดับสูงหรือระดับต่ำก็ตาม หากผู้ปฏิบัติงานขาดการยอมรับ หรือเกิดความไม่พอใจซึ่งกันและกัน จะทำงานร่วมกันยากขึ้น ขาดความสามัคคี ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้

อรุณ รักธรรม (2537, หน้า 785 – 795) ได้แบ่งสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง ดังนี้

1. เกิดจากการได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่ชัดเจน เคลือบคลุม

2. เกิดจากเป้าหมายที่มาจากคนสองฝ่ายหรือสองกลุ่มต้องการแบ่งสิ่งที่มีปริมาณจำกัด หรือเลือกวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของอีกคนหนึ่ง

3. เกิดจากค่านิยมของบุคคลซึ่งไม่เหมือนกัน โดยฝ่ายหนึ่งยึดค่านิยม แต่อีกฝ่ายหนึ่งยึดข้อเท็จจริง

4. ความเชื่อถือที่ไม่เหมือนกันทำให้มองประเด็นปัญญาต่างกัน และเมื่อต้องร่วมมือกันปฏิบัติกิจกรรม อาจเกิดความขัดแย้งได้

5. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่เป็นระบบราชการการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การแบ่งงานตามความถนัด อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

6. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การย่อมนำมาซึ่งการยอมรับ และการต่อต้านก่อให้เกิดความตึงเครียด ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

7. บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในองค์การอาจนำมาซึ่งความขัดแย้ง

8. การได้รับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความรู้ ความชำนาญและความคิดแตกต่างกัน อันจะนำมาซึ่งความขัดแย้ง เมื่อต้องร่วมมือกันทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2540, หน้า 125 – 127) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ

1. สถานการณ์ของการเอาแพ้เอาชนะกัน เกิดจากกลุ่ม 2 กลุ่มมีเป้าหมายไปคนละอย่างและไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้พร้อมกันในเวลาเดียวกันจึงทำให้แต่ละกลุ่มต่างพยายามที่จะหาวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่มนั้น ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียให้กับอีกกลุ่มหนึ่ง โดยมีเงื่อนไขที่เป็นตัวกำหนดสถานการณ์ของการเอาแพ้เอาชนะกันคือ ระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นผลการดำเนินงานของกลุ่มมากกว่าการประสบความสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวม

2. การแข่งขันในอันที่จะหาแนวทางให้ได้รับประโยชน์สูงสุด เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกลุ่มแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายเหมือนกัน แต่ขัดแย้งในด้านแนวความคิดที่แตกต่างกัน ถึงแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้นอย่างไร กลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีการดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งจากงบประมาณหรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่หายากและมีจำนวนจำกัดให้ได้มากกว่ากลุ่มอื่น บางครั้งความขัดแย้งชนิดนี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ ทำให้ประสิทธิผลขององค์การลดลงได้

3. ความไม่ลงรอยกันหรือเข้าใจกันไม่ได้ในด้านฐานะ เรื่องฐานะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบุคคลสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาทางด้านฐานะก็คือ การกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับขั้น ซึ่งทำให้คนแต่ละคนมีฐานะที่แตกต่างกันไปตามลำดับที่กำหนดไว้ คนที่มีฐานะสูงกว่ามักจะไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือรับคำสั่งจากผู้ที่มีฐานะหรือลำดับขั้นต่ำกว่า ดังนั้นความแตกต่างทางด้านฐานะจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4. ความแตกต่างกันทางด้านความเข้าใจจากการรับรู้ บุคคลจะมองโลกต่างกันไปและมักจะแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ตนคิดว่าเหมาะสมหรือที่เคยได้รับรู้มา ความเข้าใจจากการรับรู้ที่แตกต่างกันเป็นสิ่งควรจะได้รับความสนใจมากโดยเฉพาะในเรื่องกลุ่ม เมื่อกลุ่มต่าง ๆ ที่มีการรับรู้ต่างกันออกไป มีการเกี่ยวข้องต่อกันระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นการแบ่งแยกกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ ออกไปตามชนิดของงานที่แตกต่างกันไป ก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการที่กลุ่มจะพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มเอง แต่ในบางครั้งกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ก็ต้องมีการปฏิบัติต่อกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์การ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากมีความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้แตกต่างกัน

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 298) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 2 ประเภทคือ

1. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก

1.1 ความคิดเห็นที่ต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

1.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.3 ค่านิยมแตกต่างกัน หมายถึงหลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ

1.4 ความมีอคติต่อกัน หมายถึงความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน

1.5 ผลประโยชน์ขัดกัน ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียว

2. สาเหตุเนื่องจากโครงสร้างขององค์การ การดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักขององค์การเท่านั้น แต่จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละหน่วยงานและของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งก็เกิดการขัดกันขึ้น

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ พยายามหาวิธีการที่จะแบ่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่หน่วยงานของตนมากที่สุด

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิควิธีการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผลงาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมไม่พอใจ

2.3 ความขัดแย้งอันเนื่องจากความแตกต่างกันในหน้าที่ หรือลักษณะงาน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน

2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

มาร์ติเนซ (Martinez, 1988, pp. 1949 - A) ได้ศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจาก

1. ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี
3. ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ

ลูธานส์ (Luthans, 1992, p. 391) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งในสายการบังคับบัญชา (hierarchical conflict) องค์การที่มีสายการบังคับบัญชาหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างระดับต่าง ๆ ในองค์การได้เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งในหน้าที่ (functional conflict) แต่ละงานย่อยในองค์การก็มีหน้าที่เฉพาะตนที่ต้องประสานงานและพึ่งพาอาศัยกัน ความคาบเกี่ยวกันในหน้าที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3. ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนวยการ (line – staff conflict) มักจะเกิดความรู้สึกว่าสายอำนวยการมาก้าวก่ายงานของสายบังคับบัญชา ซึ่งสายอำนวยการไม่มีอำนาจที่เป็นทางการ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยและอรูปนัย (formal - informal conflict) เกิดจากบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานขององค์การอรูปนัย เข้ากันไม่ได้กับการปฏิบัติงานขององค์การรูปนัย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2528, หน้า 21) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 7 ประการ ประกอบด้วย ความกำกวมของบทบาท ความแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่ และพลังอำนาจ ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในสถานะ การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายความซ้ำซ้อนของการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีและกระบวนการทำงาน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับ ประชุม รอดประเสริฐ (2532, หน้า 12) ซึ่งได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 7 ประการ ประกอบด้วย ความจำกัดของสิ่งตอบแทน ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ความเป็นอาณาจักร ความยึด

มั่นถือมั่น ความกลัว ความอึดอัดสิ้นหวัง ความชำนาญเฉพาะของแผนกงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 71) ได้กล่าวโดยสรุปถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์การ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ว่ามีสาเหตุมาจาก 4 f คือ

1. fear (ความกลัว) ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างถาวร ความกลัวเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้บุคคลขาดเหตุผล การรับรู้ผิดพลาด การสื่อสารบิดเบือนไปจากความเป็นจริง

2. force (การใช้กำลัง) การใช้กำลังเป็นจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง รวมถึงการใช้กำลังทางคุณธรรม (moral force) กำลังทางอารมณ์ (emotional force) การใช้กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคล และแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. fair (ความเป็นธรรม) เมื่อบุคคลไม่ได้รับความเป็นธรรมในการบรรลุเป้าหมายส่วนตน บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้งในตัวเอง กับเพื่อน หรือกับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน

4. fund (ทุน) ทุนหมายถึงทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งในปัจจุบันทรัพยากรในการบริหารยังไม่เพียงพอ จึงทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นไปสู่จุดมุ่งหมายของตนเองและหน่วยงานให้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทุกองค์การและหน่วยงานไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ดังนั้นหากเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการหาสาเหตุของปัญหา เพื่อมิให้ความขัดแย้งเหล่านั้นทวีความรุนแรงซึ่งจะเกิดความเสียหายต่อองค์การได้ สิ่งสำคัญในการหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งคือ การพยายามวิเคราะห์ปัญหาของความขัดแย้งด้วยความสุขุมรอบคอบ อาศัยความเชื่อพื้นฐานมาเป็นปัจจัยในการพิจารณา จะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหา และการหาสาเหตุของปัญหาได้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่กระบวนการหาแนวทางการแก้ปัญหาในอนาคตต่อไป

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในทุกองค์การ และหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานใดหรือในองค์การใด ย่อมมีอิทธิพลทำให้ประสิทธิภาพงานของหน่วยงานหรือองค์การนั้นลดลงได้จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารพึงสังวรณ์ หาทางป้องกันและหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างรอบคอบให้เป็นที่น่าพอใจ พร้อมทั้งบังเกิดผลดีสำหรับหน่วยงานหรือองค์การให้มากที่สุด

การจำแนกประเภทของความขัดแย้งนั้นจำแนกได้หลายวิธี โดยได้มีนักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2528, หน้า 20) ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งโดยยึดตามบทบาทของผู้บริหารเป็นหลักซึ่งสามารถแบ่งความขัดแย้งออกได้ 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในแนวราบ (lateral conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ (authority) ในระดับเดียวกันมีความเห็นแตกต่างกัน (disagree) ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือการกระทำอะไรสักอย่างหนึ่ง เนื่องจากการที่บุคคลมีอำนาจหน้าที่ในระดับเดียวกัน

2. ความขัดแย้งในแนวตั้ง (vertical conflict) ความขัดแย้งดังกล่าวจะเกิดขึ้นจากความแตกต่างของอำนาจหน้าที่ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสายการบังคับบัญชา (chain of command) ความขัดแย้งประการนี้ เป็นความขัดแย้งแบบคลาสสิค (classic) ซึ่งจะพบในองค์การแบบราชการ (bureaucratic organizations) ความขัดแย้งในแนวตั้งจะเกี่ยวข้องกับการใช้และการยอมรับในอำนาจหน้าที่

3. ความขัดแย้งของระบบ (system conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การไม่ได้ประสานงานกันอย่างมีประสิทธิผล มีการประสานงานของหน่วยต่าง ๆ น้อยมาก

อนงค์ทิพย์ วสีนนท์ (2526, หน้า 87 อ้างอิงจาก Fred Luthans, 1973, p. 462) ได้จำแนกความขัดแย้งตามลักษณะของแหล่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล เกิดจากการที่บุคคลแต่ละบุคคลในองค์การมีความต้องการและมีความคาดหวังในบทบาท (role expectation) ซึ่งกันและกันแต่ไม่สามารถได้รับการตอบสนองได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

2. ความขัดแย้งในองค์การ เกิดขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคลและระหว่างกลุ่ม

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 296) ได้แบ่งความขัดแย้งโดยเน้นลักษณะของคนกับงานออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งกันในทางเนื้อหา (substantive conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในเรื่องราวต่าง ๆ ในนโยบายที่จะปฏิบัติ หรืออาจขัดแย้งกัน ในทางปฏิบัติ การแสวงหาทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนความคิดเห็นในเรื่องบทบาท

2. ความขัดแย้งกันในทางอารมณ์ (emotional conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกพึงพอใจในเหตุการณ์ หรือไม่พอใจในสิ่งต่าง ๆ การเกิดความขัดแย้งกันในทางอารมณ์ขึ้นนี้อาจจะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ไม่พึงประสงค์ขององค์การตามมา

สุนันทา เลาหนันทน์ (2531, หน้า 16 – 17) ได้แบ่งความขัดแย้งตามลักษณะที่มาของความขัดแย้งได้ 5 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับการที่บุคคลมีความรู้สึกว่าความเชื่อของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล จะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพและอาจเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวกับบทบาทที่ครองทั้งสองฝ่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ลักษณะนี้จะเกี่ยวกับปทัสถานที่กลุ่มกำหนดขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับขั้นการบังคับบัญชา ระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันในด้านการผลิตและการบริการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่มีคุณภาพราคาถูก และบริการเยี่ยม

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 284) ได้แบ่งความขัดแย้งตามลักษณะการมองเห็น และสัมผัสออกได้ 3 ประเภทคือ

1. การขัดแย้งที่มองเห็นได้ (perceived) คือ การที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ตระหนักชัดถึงเหตุผลการขัดแย้งที่เกิดขึ้น และเห็นชัดถึงหนทางโอกาสที่จะต้องก้าวก่ายรบกวนในทางต่าง ๆ ได้หลายทางอยู่ด้วย

2. การขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt) คือ การขัดแย้งต่าง ๆ ที่มีผลทำให้รู้สึกได้ในหลาย ๆ ทาง คือ การก้าวร้าว โกรธขึ้ง กลัว หรือระแวงสงสัยระหว่างกัน และอื่น ๆ

3. การขัดแย้งที่แสดงออกทางพฤติกรรม (behavior) คือ การขัดแย้งที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้ว่า มุ่งพยายามรบกวน ก้าวก่าย หรือกลั่นแกล้ง โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะแสดงออกโดยเปิดเผย หรือการบ่อนทำลายเงียบก็ตาม

นอกจากนี้ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดที่สอดคล้องตามระดับความขัดแย้งอีกหลายท่าน เช่น พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531, หน้า 323), ดูบริน (Dubrin, 1992, p. 150), ลูธานส์ (Luthans, 1992, pp. 370 – 393), เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 15) และกอร์ดอน (Gordon, 1993, pp. 449 – 451)

จากแนวความคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าประเภทของความขัดแย้งในองค์การแบ่งเป็น 6 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (interpersonal conflict)
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict)
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (intragroup conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict)
5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (intraorganizational conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งของทุกประเภท ทุกระดับภายในองค์การ ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่า ความขัดแย้งทุกระดับเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์การนั่นเอง

ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานในแต่ละองค์การ พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจจะมีทั้งประโยชน์และโทษ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไป ย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะทำให้มีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นเราจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะนี้ หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 121) ซึ่ง กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 305 – 306) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์การที่แสดงออกมาเมื่อเกิดความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การลาออก
2. การไม่สนใจใยดีกับงาน
3. การวางเฉย
4. การเห็นความสำคัญของรางวัลทางวัตถุมากกว่ารางวัลทางจิตใจ
5. การสอนผู้ซึ่งเชื่อฟังตนไม่ให้สนใจใยดีกับงานเป็นต้น

สำหรับผลทางด้านอารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้งมีดังนี้

1. เกิดความคับข้องใจ (frustration) ผลที่เกิดจากความขัดแย้งจะมีผลกระทบกระเทือนถึงความรู้สึก และมีผลต่อการเปลี่ยนบุคลิกภาพของคนในที่สุด
2. เกิดความล้มเหลว (failure) ผลที่เกิดจากความขัดแย้งทำให้คนขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดความสนใจในงาน มีความกลัวเกรงว่างานใหม่จะล้มเหลวอีก
3. กลายเป็นคนไม่มีความคิดริเริ่ม คิดแต่เรื่องปัจจุบัน (short time perspective) และคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก เกิดความไม่แน่นอนในสิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่

อรุณ รักธรรม (2537, หน้า 800 – 805) ได้กล่าวว่า ผลของความขัดแย้งอาจทำให้เกิดผลดี สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การและในบางครั้งอาจทำให้องค์การขาดประสิทธิผล (ineffectiveness) ได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งอาจจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ดังต่อไปนี้

1.1 บางคนทนดูและร่วมทำงานไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายหนีออกไปจากหน่วยงานนั้นเสีย

1.2 ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป

1.3 บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจกันและกันจะหมดไป และอาจต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล

1.4 มีการต่อต้านซึ่งอาจจะขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ ทำงานเป็นทีม หรือต้องการความร่วมมือร่วมใจมากกว่าการแข่งขันเพื่อเอาชนะอย่างเดียว

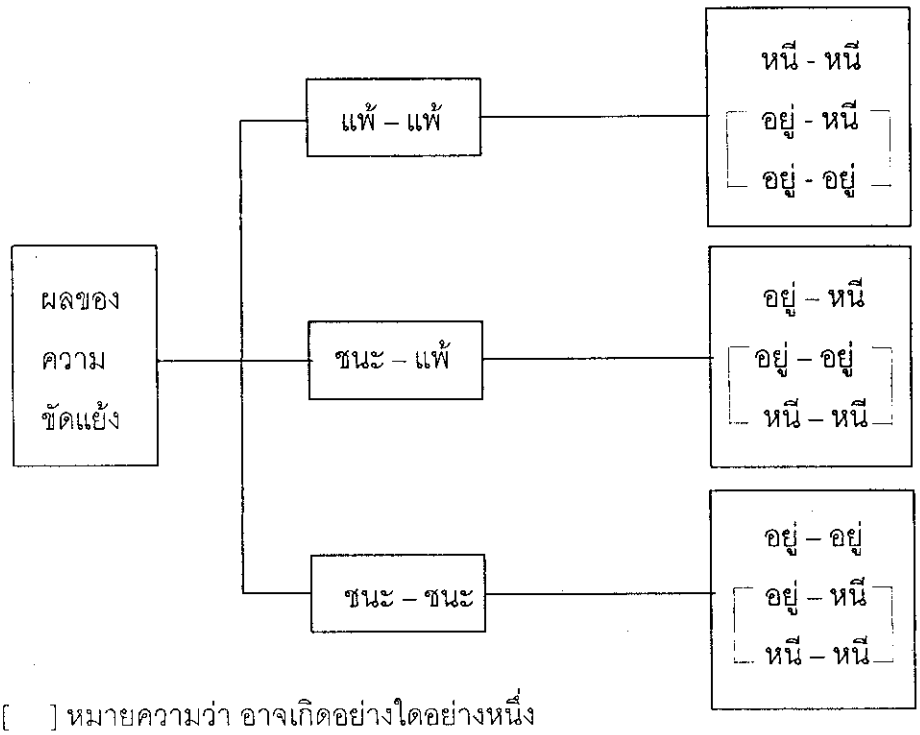
2. ผลของความขัดแย้งก่อให้เกิดผู้แพ้ และผู้ชนะได้ในรูปแบบ ดังนี้

2.1 แพ้ – แพ้ คือทั้งคู่ที่เกิดจากการขัดแย้งอาจจะได้รับผลอย่างเดียวกันคือ แพ้ทั้งคู่ ซึ่งน่าจะหนีทั้งคู่

2.2 ชนะ – แพ้ คือคนหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกคนเป็นผู้แพ้ผลที่น่าจะได้รับคือ อยู่ – หนี

2.3 ชนะ – ชนะ คือทั้งคู่ชนะ ซึ่งอาจจะอยู่ – อยู่ ต่อไปได้

อรุณ รักธรรม (2537, หน้า 803) ได้แสดงผลของความขัดแย้งไว้ในภาพประกอบ



หมายเหตุ [ ] หมายความว่า อาจเกิดอย่างใดอย่างหนึ่ง

ภาพที่ 2 แสดงผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

ประการแรกที่ว่า "แพ้ – แพ้" (lose – lose) นั่นก็คือ ทั้งคู่ที่เกิดจากการขัดแย้งกันอาจจะได้รับผลอย่างเดียวกันคือ "แพ้ทั้งคู่" น่าจะ "หนี – หนี" (หรืออาจจะ "อยู่ – อยู่""อยู่ – หนี" ก็ได้) เช่น ปลัดอำเภอขัดแย้งกับศึกษาธิการอำเภอทั้งคู่ก็ถูกย้ายไปที่อื่นหรือศึกษาธิการอำเภอย้ายปลัดอำเภออยู่ อย่างไรก็ตามทั้งคู่อาจจะไม่พอใจก็เป็นได้

ประการที่สอง คือ "ชนะ – แพ้" (win – lose) ผลที่น่าจะได้รับก็คือ "อยู่ – หนี" (หรืออาจจะ "อยู่ – อยู่" "หนี – หนี" ก็ได้) ในตัวอย่างเรื่องเดียวกันข้างต้นคือ ศึกษาธิการอำเภอถูกบ้างปลัดอำเภอ "อยู่" ในแง่ของการพัฒนาองค์การจะเห็นได้ว่า "องค์การเองเป็นผู้แพ้" ในเรื่องนี้เพราะการที่ข้างใดข้างหนึ่งหนี (หรือหนีทั้งคู่หรือจะอยู่ก็ตาม) มิใช่เป็นการแก้ปัญหาแต่อย่างใดแต่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้านั้น อาจจะย้อนกลับมาสร้างความรุนแรงให้มากยิ่งขึ้นก็ได้

ประการที่สาม ความขัดแย้งอาจจะทำให้มีผล "ชนะ – ชนะ" (win – win) ของทุกฝ่าย ทั้งคู่อาจจะ "อยู่ – อยู่" (หรือ "อยู่ – หนี" "หนี – หนี" ก็ได้) โดยต่างฝ่ายต่างพึงพอใจและจะอยู่ด้วยกันต่อไปได้แต่ในทางปฏิบัติไม่มีหน่วยงานใดจะหวังผลเช่นนี้ได้เสมอไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 292) ได้แบ่งผลที่เกิดความขัดแย้งไว้ 2 ส่วน

1. ผลที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ การขัดแย้งสามารถก่อผลในทางที่ดีแก่องค์การหลายด้านได้แก่

1.1 ผลดีต่อการทำงานคือ

1.1.1 การขัดแย้งเป็นสาเหตุช่วยกระตุ้นความรู้สึกและส่งเสริมสร้างพลังให้กับสมาชิกของกลุ่มได้ดี ความหมายในที่นี้จะคล้ายกับการแข่งขันชิงชนะ ซึ่งทำให้เป็นการกระตุ้นให้ต่างฝ่ายต่างแย่งกันหาวิธีทำงานที่ดีกว่า และหาวิธีสร้างสรรค์ที่เหนือกว่า

1.1.2 การขัดแย้งสามารถช่วยกระตุ้นความรู้สึกต่าง ๆ ให้เกิดความผูกพันและยึดมั่นในกลุ่มทำให้เกิดความสามัคคีเป็นหมู่เหล่า รักพวกพ้องและสนใจที่จะเข้าช่วยเหลือกลุ่มในการสู้กับคู่แข่งขันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่มีการขัดแย้งหรือต้องแข่งขันกันด้วย

1.1.3 ความสามัคคีและพลังที่ได้รับจากการกระตุ้นจะส่งผลทำให้พลังจูงใจที่จะทุ่มเททำงานของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น จะทำให้แต่ละคนตั้งใจทุ่มเททำงานโดยได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.2 ผลดีต่อระบบองค์การโดยส่วนรวมคือ

1.2.1 การช่วยดึงดูดความสนใจให้สมาชิกเห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การแข่งขันกันทำงาน อาจมีผลทำให้ทุกคนเห็นถึงคุณค่าบางอย่างได้

1.2.2 การขัดแย้งอาจกลับกลายเป็นการร่วมมือกันเพื่อเผชิญกับปัญหาที่ใหญ่กว่าได้ เมื่อมีเหตุที่ใหญ่ การรวมตัวกันเพื่อสู้ศึกที่ใหญ่กว่ามักจะทำให้การขัดแย้งกลายเป็นความร่วมมือกัน

1.2.3 การขัดแย้งจะเป็นสื่อสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ที่จะใช้ทดสอบ และปรับความสมดุลของอำนาจที่มีอยู่ได้

2. ผลในทางทำลายจากการขัดแย้ง

ขณะมีผลดีการขัดแย้งก็มีผลเสียต่อการทำงานขององค์การเช่นเดียวกันคือ

2.1 ขณะเกิดการขัดแย้ง ทั้งตัวบุคคลและกลุ่มที่อยู่ในภาวะที่อยากชนะความเครียดต่าง ๆ จะก่อตัวขึ้น และจะมีผลทำให้การใช้ดุลยพินิจและความสามารถในการทำงานตกต่ำลง

2.2 ขณะที่กลุ่มตกลงจะมีการสามัคคีปรองดองกัน ภาวะที่เกิดขึ้นควบคู่กันก็คือทุกคนต้องอยู่ในกรอบเดียวกัน เสรีภาพส่วนตัวจะลดลง สภาพดังกล่าวจึงเท่ากับเป็นการให้ต้องยอมรับความเก็บกดจึงเกิดขึ้น

2.3 พลังต่อสู้ที่เกิดจากการขัดแย้ง จะพุ่งตรงไปที่ประเด็นการขัดแย้งกันเป็นส่วนมาก ความสามารถชนะการแข่งขันจึงอาจมิใช่เป็นหลักประกันว่า การทำงานจะมีประสิทธิภาพเสมอไปจึงอาจผิดทิศทางไป

วาร์เรน (Warren, 1960 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2537, หน้า 798 –799) ได้กล่าวไว้ว่า ผลของความขัดแย้งมีหลายประการ ได้แก่

1. ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามที่เหนือกว่า
2. เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดที่ใหม่และสดอยู่เสมอ
3. เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีเลว เหมาะสมหรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งจะเป็นผลดีต่อ องค์การ
4. จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
5. เป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

ส่วน มอร์ตัน (Morton , 1969 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2537, หน้า 798) เห็นว่าความขัดแย้งมีประโยชน์คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์การ (internal cohesiveness)
6. ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านกระตุ้นทางใจ และการแสวงหาแนวคำถามในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

โอเวนส์ (Owens, 1991, pp. 245 – 248) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบ และมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้องค์การเสื่อมได้ ในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองทางบวกจะทำให้บรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือ และสนับสนุนความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้องค์การเจริญก้าวหน้า

ผลดีของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
2. กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง

3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล

5. ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน

6. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

7. เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนว่าดีหรือเลวอีกครั้งหนึ่ง

8. ความขัดแย้งก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและรักษาอำนาจนั้นไว้

9. ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุดและหน่วยงานทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูง จะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มคู่แข่งขัน

2. โครงสร้างของบรรยากาศที่ความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น

3. ความขัดแย้งทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา

4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นมา ขาดการประสานงานกันและไม่มีความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน

5. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ความขัดแย้งนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์การ

7. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

8. เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง

9. ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป ผลที่เกิดจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียอาจส่งผลถึงความอยู่รอด ความเจริญก้าวหน้าขององค์การทั้งในขณะนี้หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผลดีก็คือช่วยกระตุ้นให้คนกระตือรือร้น คิดรอบคอบ ขยันขันแข็งเกิดบรรยากาศที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพและองค์การเกิดความก้าวหน้า นอกจากนั้นความขัดแย้งยังเป็นยาชูกำลังในการทำงานเป็นกลไกที่ใช้แก้ปัญหาบางอย่างได้ด้วยส่วนผลเสียที่เกิดขึ้นกับองค์การและหน่วยงาน ก็คือทำให้คนเสียกำลังขวัญเกิดความตึงเครียดขาดบรรยากาศของความเชื่อถือและมิตรภาพทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะต้องศึกษาเข้าใจวิธีวิเคราะห์ปัญหาตลอดจนศึกษาวิธีการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารให้ความขัดแย้งส่งผลออกมาในทางดีโดยขณะเดียวกันให้สามารถลดปัญหาความขัดแย้งอันมีผลต่อ

ประสิทธิภาพของการทำงานให้น้อยลงด้วย

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้งภายในองค์การนั้น สามารถที่จะเกิดขึ้นได้ทุกขณะและทุกเวลารวมทั้งเกิดได้ทุกรูปแบบด้วย การเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งเพียงเล็กน้อยหรือมากกว่า ตามผู้บริหารจำเป็นจะต้องหาวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยด่วน เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้ลุกลามกลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงและใหญ่โตจนยากที่จะแก้ปัญหา ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การให้มากที่สุด เมื่อวิเคราะห์เหตุแห่งปัญหาแล้วก็ควรพิจารณาเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529, หน้า 301) อนงค์ทิพย์ วสีนนท์ (2526, หน้า 91) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อลดระดับของปัญหาให้ลดน้อยลง ดังนี้

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในบทบาทของบุคคลอาจทำได้โดย

1.1 การหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งนั้น ๆ ไม่พยายามสนใจต่อสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งพอจะช่วยให้ความขัดแย้งลดลงได้

1.2 การร่วมมือกันระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน

1.3 เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคคลในองค์การได้ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การให้ดีขึ้น

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล จำเป็นต้องมีการพิจารณาถึงบุคลิกภาพ อำนาจหน้าที่ ทัศนคติของบุคคลที่ขัดแย้งกันรวมทั้งพิจารณาความสำคัญของปัญหาที่ขัดแย้งกัน ด้วยวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมคือ

2.1 การหลีกเลี่ยง นับว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด วิธีนี้มักจะเกิดผลในทางลบต่อองค์การ เพราะปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ยังคงมีอยู่

2.2 การประนีประนอม เป็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นกลางโดยมีการเจรจา ต่อรอง การวินิจฉัยปัญหา และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกิดความขัดแย้ง

2.3 การไกล่เกลี่ย คือความพยายามที่จะลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลที่ขัดแย้งกันให้น้อยลง หลีกเลี่ยงกันใช้อารมณ์ต่อกัน สร้างความเป็นมิตรให้เกิดขึ้น ให้เห็นความสำคัญของมิตรภาพมากกว่าความขัดแย้ง

2.4 การบังคับ วิธีการนี้เป็นการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับอีกฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเท่านั้น ฝ่ายที่ถูกบังคับอาจเสียกำลังใจได้ แต่วิธีการนี้ก็จำเป็นสำหรับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่ง

พยายามใช้อำนาจ และเอาเปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง

2.5 การเผชิญหน้า การแก้ปัญหาวิธีนี้เป็นการสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งโดยส่วนรวม ทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบประเมินความขัดแย้ง เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ดังนั้นการเผชิญหน้าจึงเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีที่สุด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งโดยมีบุคคลที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดียวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวที่ดีที่สุดได้แก่ การแก้ปัญหาโดยวิธีการประนีประนอม การเผชิญหน้า

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2528, หน้า 22) ได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อปรับระดับของความขัดแย้งในองค์การให้เหมาะสม ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์การไว้ 6 ประการคือ การใช้พลังอำนาจ หรืออำนาจหน้าที่ การเผชิญหน้า ความร่วมมือ การใช้ความนุ่มนวล การประนีประนอม การเอาพวก การหลีกเลี่ยง ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ประชุม รอดประเสริฐ (2532 , หน้า 14 – 15) ได้กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาไว้ 7 ประการ คือ การใช้อำนาจบังคับ การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว การผ่อนปรน การประนีประนอม การใช้สื่อกลาง การเจรจาต่อรอง การร่วมมือร่วมใจ นอกจากนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 134) ได้เสนอแนวคิดในการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงของ ซิมเมล (Simmel, 1955) ซึ่งเชื่อว่าสันติภาพและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผกผันซึ่งกันและกันนั่นคือเมื่อสันติภาพมีมากความขัดแย้งก็มีน้อย และเมื่อสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งก็จะมีมาก วิธีการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงมี 4 วิธีคือ

1. ทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป หมายถึง การทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด ความขัดแย้งจะค่อย ๆ ลดหายไปตามอารมณ์ที่ลดลงของคู่กรณี แต่คู่กรณีก็อาจมีความขัดแย้งต่อไปอีก โดยสร้างเหตุแห่งความขัดแย้งอย่างใหม่ขึ้นมา การให้ฝ่ายหนึ่งชนะ เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากการต่อสู้เป็นสันติภาพแต่ถ้าหากฝ่ายแพ้ไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ ก็จะสร้างความขัดแย้งต่อไปอีกโดยการตำหนิ หรือต่อสู้ลับหลัง การประนีประนอม เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นิยมใช้กันมากที่สุด เป็นวิธีที่แต่ละฝ่ายลด

ความต้องการของตนเองลง เพื่อก่อให้เกิดความสันติสุข ช่วยให้ความขัดแย้งของมนุษย์หมดสิ้นไป ก่อนที่จะเกิดการใช้อำนาจหรือกำลังกันขึ้น และวิธีที่สี่ในการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงคือ การคืนดีกัน การคืนดีกันเป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ด้านอารมณ์ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันเป็นทัศนคติวิสัยซึ่งควบคุมโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องจะทำให้ความขัดแย้งหมดสิ้นไป

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 303 อ้างอิงจาก Robbins, 1974, pp. 12 – 13) ได้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การไว้ 7 ประการคือ

1. จัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น
2. ใช้หลักการประนีประนอม
3. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. พิจารณาเรื่องที่สำคัญเท่านั้น ขจัดสิ่งที่ไม่ต้องการออกไป
5. การใช้อำนาจแก้ไขตามกฎหมาย
6. โยกย้าย สับเปลี่ยนคนในองค์การ
7. เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การใหม่

การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นการจัดการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง หรือลดระดับให้พอเหมาะกับประสิทธิภาพขององค์การ แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหานั้นอาจจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2532, หน้า 14) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 136) และธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 294 – 295) กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 301 – 303) ได้สรุปผลการใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยทั่วไปไว้ 3 วิธีคือ

1. แบบแพ้ – ชนะ (lose – win strategy) คือสภาพการณ์ที่มีกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายชนะ โดยสามารถได้สิ่งที่ต้องการ และมีผลทำให้กลุ่มอื่นไม่อาจบรรลุเป้าหมาย และกลายเป็นฝ่ายแพ้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาข้อมูลและตัดสินใจ

2. แบบแพ้ – แพ้ (lose – lose strategy) คือสภาพการณ์ที่แต่ละกลุ่มต้องยอมจำนนและไม่สามารถได้รับในสิ่งที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้โดยอาจเป็นการตกลงประนีประนอมกัน ซึ่งไม่มีกลุ่มใดได้สิ่งที่ตัวตั้งเป้าหมายเอาไว้ แสดงว่าทั้ง 2 กลุ่มเป็นฝ่ายแพ้ทั้งคู่

3. แบบชนะ – ชนะ (win – win strategy) คือการที่ทั้ง 2 กลุ่มได้เข้าร่วมหาข้อยุติลงได้ด้วยดี โดยที่ทั้ง 2 กลุ่มสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยการประนีประนอมได้รับผลประโยชน์ทั้งคู่

แนวทางและวิธีการที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติที่แสดงออกมา ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งนั้น

เคลย์ตัน (Clayton, 1975 อ้างถึงใน ปรีชา แจ้งประดิษฐ์, 2538, หน้า 35 – 37) ได้สร้างเครื่องมือเพื่อที่จะใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบโธมัส – คิลแมนน์ (Thomas – Kilmann conflict mode instrument) ซึ่งจะประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้นสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติคือ

1. มิติแห่งการยืนยันรักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามจะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่นหรือคล้อยตามผู้อื่นทั้ง 2 มิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบคือ

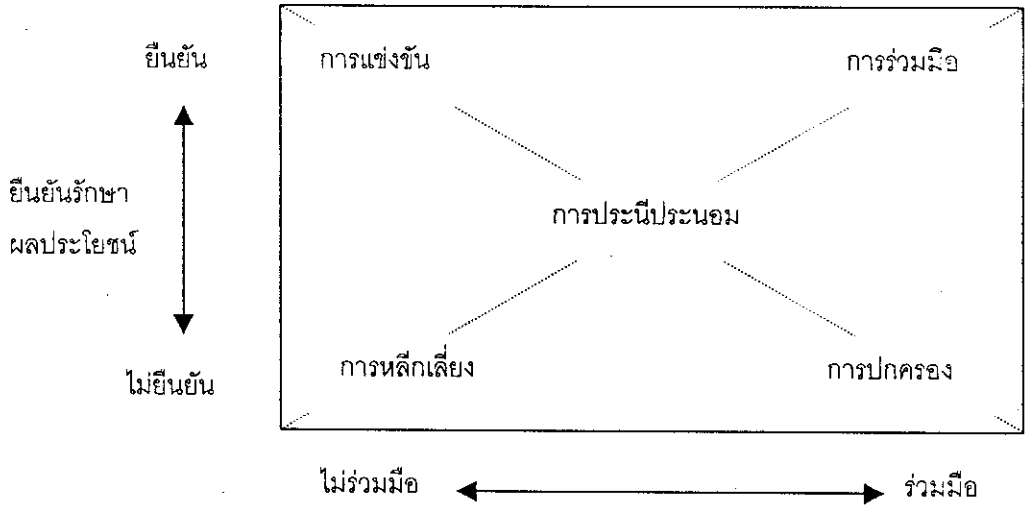
2.1 การแข่งขัน (competing)

2.2 การปรองดอง (accommodating)

2.3 การหลีกเลี่ยง (avoiding)

2.4 การร่วมมือ (collaborating)

2.5 การประนีประนอม (compromising)



ภาพที่ 3 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การแข่งขัน (competing) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือนั่นก็คือ การที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลได้ของตน บนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหา แบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจที่ตนเห็นว่าเหมาะสม

เพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจเป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ยังอาจหมายถึงการยืนยันเพื่อสิทธิของตนการป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงพอชนะให้ได้เท่านั้น

การปรองดอง (accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด แล้วหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้

การหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์ และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยืดมั่นในเรื่องที่ตนเอง และคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

การร่วมมือ (collaborating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (avoiding) การร่วมมือนั้นคือ ความพยายาม ที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไป เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วย การร่วมมือกันของบุคคลสองคน ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ้งชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันกัน เพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีกที่ลุดยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการ แก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก

การประนีประนอม (compromising) การประนีประนอมอยู่กลางระหว่างการยืนยันรักษาผลประโยชน์และการให้ความ ร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน (competing) และแบบการอยู่ร่วมกัน (accommodating) การประนีประนอมนั้นย่อมใช้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่าแบบการอยู่ร่วมกัน การแก้ปัญหา

แบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีแก้ปัญหาแบบการอยู่ร่วมกันคือ พูดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหาแต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึก ลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ (collaborating) การประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้หรือพูดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1986, pp. 16 – 18) ได้สร้างตารางจัดการ (managerial grid) เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการจำแนกแบบผู้นำหรือผู้บริหาร แนวคิดของการจัดการมีสาระสำคัญดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างกันของสิ่งสามประการต่อไปนี้ จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

   1.1 จุดประสงค์

   1.2 บุคคล

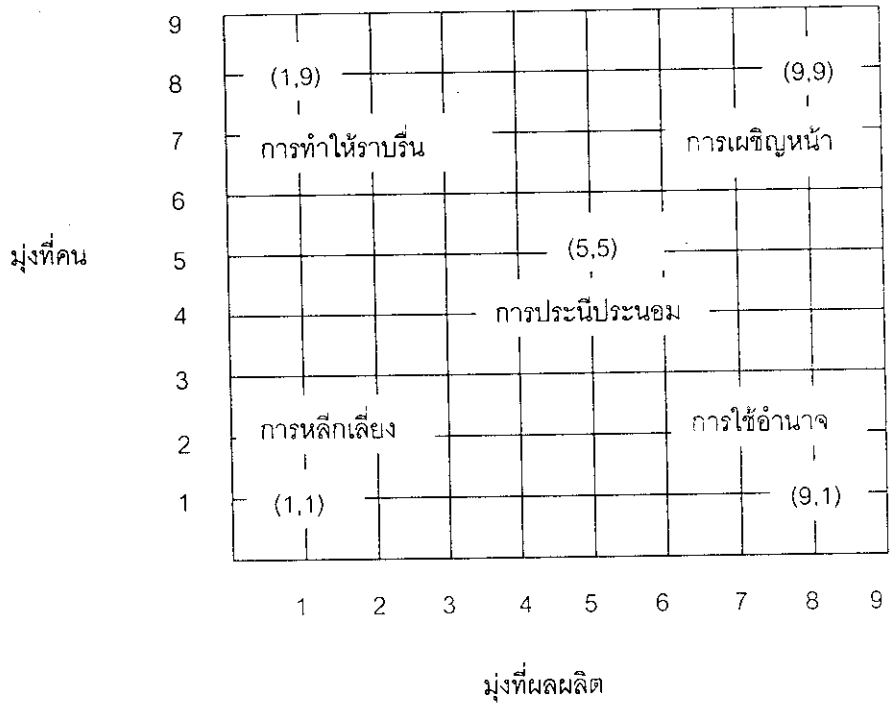
   1.3 ระดับการบังคับบัญชา

2. ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมุ่งในสิ่ง 2 ประการหรือ 2 มิติดังนี้

   2.1 มุ่งที่ผลผลิต (concern for production)

   2.2 มุ่งที่คน (concern for people)

โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 1 หมายถึง ต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้นตารางการจัดการของเบลค และ มูตันจึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ดังนี้



ภาพที่ 4 ตารางการจัดการของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1986, p. 16)

จากภาพประกอบ อธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมผู้บริหารแบบนั้น ๆ ในการแก้ปัญหาดังนี้

1. ผู้บริหารแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (impoverished) เป็นผู้บริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลงาน บริหารงานแบบเนือย ๆ เฉื่อยชาทำงานแบบเช้าชามเย็นชามได้เท่าไรก็เอาทั้งนั้นทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (1,1) จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวออกจากสถานการณ์ พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มีการรายงานความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมแต่แท้จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถาม คำถามที่อาจไปยั่วยุให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน หรือถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มี (Blake & Mouton, 1986, p. 114)

2. ผู้บริหารแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (country club) เป็นผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงาน เกิดความพอใจสูงสุดเป็นผลทำให้เกิดผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเองโดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลายแต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (1,9) จะพยายามกลบเกลื่อนปัญหา หรือพยายามให้ความขัดแย้งหายไป พยายามเอาใจคนอื่น จนกระทั่งทำตามความเห็นของคนอื่นแม้ความคิดเห็นของตนจะถูกต้องก็ตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งเน้นพยายามรักษาน้ำใจคนเป็นสำคัญ (Blake & Mouton, 1986, p. 65)

3. ผู้บริหารแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งาน (task oriented) เป็นผู้บริหารแบบงานขึ้นสมอง มุ่งที่จะทำงานให้ผลสำเร็จ แต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิผลของการทำงานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้อง เป็นผู้บ่งชี้ว่าลูกน้องควรทำอะไรและจะทำอย่างไร

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (9,1) จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้งโดยมุ่งที่การเอาแพ้ชนะกัน โดยมุ่งที่ตนเองเป็นฝ่ายชนะลูกน้องเป็นผู้แพ้ (Blake & Mouton, 1986, pp. 49 – 50)

4. ผู้บริหารแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (team) เป็นผู้บริหารที่เน้นทั้งคนและงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะเพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงานให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานและองค์การงานมีความสำเร็จสูง

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (9,9) มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ความขัดแย้งเป็นใคร แต่พยายามจะดูปัญหาอยู่ที่ใด หาสาเหตุข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุมีผลและพยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด (Blake & Mouton, 1986, p. 39)

5. ผู้บริหารแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (middle – of – the road) เป็นผู้บริหารที่มีความสนใจงานและคนพอสมควรให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จพอควร เป็นผู้บริหารที่พยายามรักษาสภาพเดิม ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงมากนัก

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบ (5,5) จะไม่แสดงว่าเข้าข้างใดข้างหนึ่งพยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่าตนเองมีความยุติธรรมและมีเหตุผล มักใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นหรือลูกน้องแก้ปัญหากันเอง พยายามไกล่เกลี่ยต่อรอง หรือประนีประนอม (Blake & Mouton, 1986, p. 97)

แนวคิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของเบลคและมูตัน พอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารแบบ (9,1) ใช้พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจ (forcing)

2. ผู้บริหารแบบ (1,1) ใช้พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการถอนตัว (avoiding)

3. ผู้บริหารแบบ (1,9) ใช้พฤติกรรมแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการกลบเกลื่อน (smoothing)

4. ผู้บริหารแบบ (5,5) ใช้พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม (compromise)

5. ผู้บริหารแบบ (9,9) ใช้พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า (confrontation)

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987 อ้างถึงใน มงคล แสนประเสริฐ, 2538, หน้า 49) ได้เสนอแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเปรียบเทียบกับสัตว์ 5 ชนิด คือ

1. เต่า (the turtle) จะมีลักษณะธรรมชาติอย่างหนึ่งคือจะหดหัวเข้ากระดองเมื่อเผชิญกับปัญหา คนบางคนเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งก็จะแสดงพฤติกรรมคล้ายเต่า คือ หลีกหนีปัญหา พร้อมทั้งเก็บความขุ่นมัวไว้ในใจเมื่อมีโอกาสจะนินทาว่าร้ายลับหลัง

2. ฉลาม (the shark) มีธรรมชาติที่ดุร้ายน่าเกรงกลัว เมื่อเจอเหยื่อมันจะปรี่เข้าใส่และฮุบทันที บุคคลที่เลือกทางออกนี้เมื่อเผชิญปัญหาความขัดแย้ง จะทำให้ตนเองได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนเองต้องการขาดความสนใจใยดีต่อความรู้สึกของผู้อื่น คอยจ้องเอาชัดเอาเปรียบทำให้ไม่สามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลรอบข้าง เพื่อนฝูงอาจเกลียดชัง

3. ตุ๊กตาหมี (the teddy bear) มีลักษณะที่เป็นวัตถุที่ใครจะกอดรัดฟัดเหวี่ยงก็ได้ ตุ๊กตาหมีจะยอมให้ทุกอย่าง และยอมอย่างน่ารัก จะยิ้มตลอดเวลาไม่มีสีหน้าเปลี่ยนไปเป็นบึ้งตึง ถ้าบุคคลใดเลือกทางออกแบบนี้ จะช่วยให้เพื่อนฝูง บุคคลรอบข้างรักใคร่ มีความสัมพันธ์ที่ดีแต่ทว่าตนเองไม่ได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนเองต้องการ

4. สุนัขจิ้งจอก (the fox) มีธรรมชาติรู้หลบเป็นปีกรู้หลีกเป็นหาง มีอุบายและเจ้าเล่ห์ บุคคลที่เลือกทางออกนี้ จะเป็นบุคคลที่ชอบเจรจาต่อรอง ชอบกลบเกลื่อนหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ชอบใช้การประนีประนอม ดังนั้นจึงทำให้ความต้องการของตนเองได้รับมาเพียงครึ่งเดียว และสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูงและบุคคลรอบข้างในระดับปานกลาง

5. นกฮูก (the owl) มีลักษณะตาโต จ้องมองสิ่งต่าง ๆ อย่างใจเย็น ประหนึ่งกำลังสังเกตสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวของมัน บุคคลที่เลือกทางออกนี้เมื่อเผชิญปัญหา จะเป็นผู้ที่ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งทำให้เกิดความเข้าใจต่อปัญหา เข้าใจความต้องการของตนเองและผู้อื่นค่อย ๆ ไตร่ตรองแก้ปัญหาอย่างใจเย็นและมีเหตุผล

ราฮิม (Rahim, 1985 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536, หน้า 66) ได้เสนอแบบการจัดการความขัดแย้งโดยมีแนวคิดของทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง โดยที่พยายามทำให้ตนเองพอใจ และมิติมุ่งผู้อื่น โดยที่บุคคลพยายามให้ผู้อื่นพอใจไว้ 5 แบบคือ

1. การผสมผสาน เป็นแบบที่มุ่งตนเองและผู้อื่นสูง เป็นการใช้วิธีการแก้ปัญหาซึ่งได้ผลมากที่สุด

2. การยอมตาม เป็นแบบที่มุ่งตนเองต่ำ มุ่งผู้อื่นสูง จะแก้ปัญหาโดยทำความพอใจให้ผู้อื่น

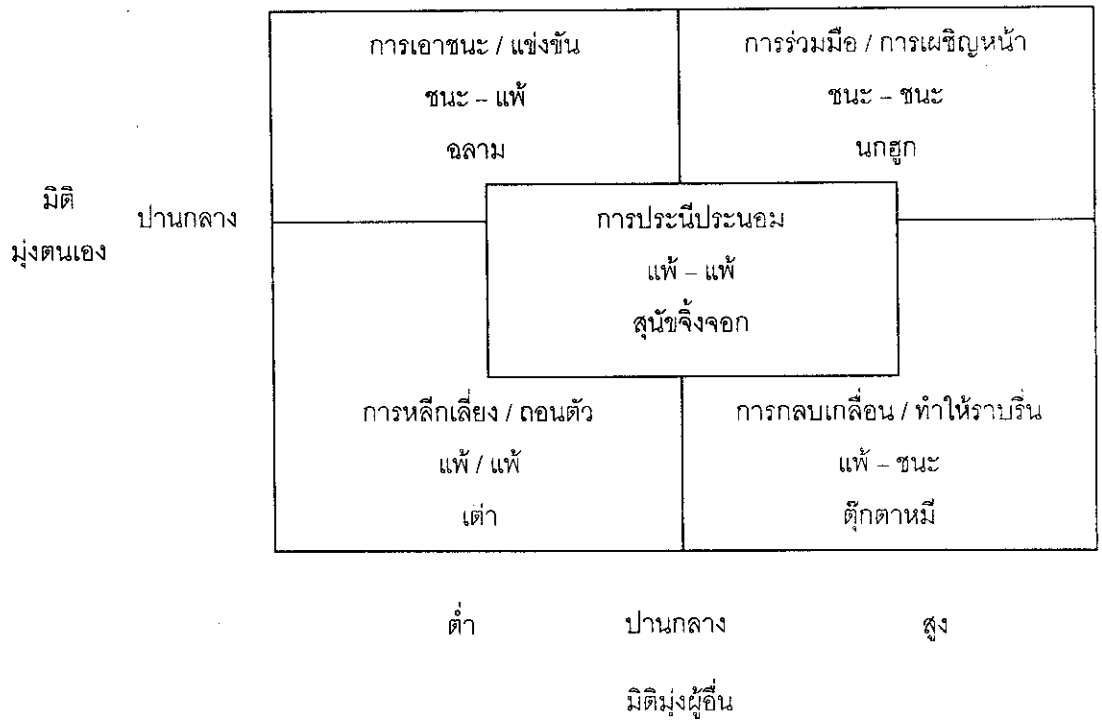
3. การเอาชนะ เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ แก้ปัญหาแบบแพ้ชนะ โดยการใช้อำนาจ แบบนี้จะเหมาะสมเมื่อเวลาจำกัด

4. การหลีกเลี่ยง เป็นแบบมุ่งตนเองต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการเลี่ยงปัญหา

5. การประนีประนอม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย

นอกจากนี้ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดมีลักษณะสอดคล้องกันหลายท่าน เช่น พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531, หน้า 36 - 40) สุพัตรา สุภาพ (2536, หน้า 143 - 144) ฟอลเกอร์ (Folger, 1993, pp. 186 - 190)

จากแนวคิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมา สามารถเขียนเป็นภาพประกอบแสดงความสัมพันธ์ในภาพรวม ได้ดังนี้



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์การแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ (ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์, 2534,หน้า 8)

อรุณ รักธรรม (2537, หน้า 807 – 821) ได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในตนเอง ฮาโรลด์ (Harold, 1964 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2537, หน้า 807) ได้เสนอแนะวิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในตนเองไว้ 3 ขั้น ดังนี้

1.1 การแสวงหาสิ่งใหม่มาทดแทน เมื่อคนเราไม่สามารถจะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำ ทำให้การตัดสินใจและความคิดสับสนวุ่นวาย อาจจะทำให้หลงทิศทางได้ ดังนั้นจึงควรหาวิธีการใหม่ที่จะสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแทนการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เดิม

1.2 เปลี่ยนใจไปมีความต้องการอย่างอื่นเสีย เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ถือว่าในไม่ช้าบุคคลก็จะลืมสิ่งที่เคยหวังและเปลี่ยนใจจากสิ่งที่เคยตั้งใจไว้แต่เดิมได้

1.3 จัดระบบความเข้าใจตนเองเสียใหม่ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการสำรวจตนเอง ปรับปรุงพื้นฐานทางจิตและเปลี่ยนมโนภาพของชีวิตคิดเสียว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ใช่สิ่งที่สำคัญ พยายามนึกว่า ชีวิตเปรียบเสมือนการกีฬาที่จะต้องมีทั้งแพ้และชนะอยู่ตลอดเวลา ชีวิตเราก็จะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ได้

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ความขัดแย้งในองค์การอาจเกิดขึ้นได้ทุกเวลา ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงถึงปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ และรู้จักวิธีการในการดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคคล ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

2.1 การเพิกเฉย (ignorance) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไม่ยอมรับรู้หรือหยิบยกเอาปัญหานั้นมาพิจารณา ปล่อยให้ปัญหานั้นสลายตัวไปเองตามธรรมชาติ อาศัยความอดทนและรอคอย จนกว่าภาวะการณ์ของปัญหานั้นจะผ่านพ้นไป ซึ่งผลเสียจะตกอยู่กับองค์การ เพราะความขัดแย้งมิได้หมดไปอาจจะเกิดขึ้นและรุนแรงจนสายเกินแก้ในที่สุดผู้บริหาร ที่เลือกใช้วิธีนี้มักจะเป็นพวกหนีงาน หรือพวกเผด็จการ

2.2 การหลีกเลี่ยง (avoidance) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง หรือจะมีขึ้นก็ให้มีน้อยไม่ได้แก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นการบรรเทาความขัดแย้งได้ แต่จะต้องเกิดขึ้นใหม่ หรือมีหลายปัญหาซับซ้อนกันมากขึ้น ผู้บริหารที่ใช้การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้จะเป็นผู้บริหารแบบหนีงานและทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว

2.3 การประนีประนอม (compromise) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยต่อรองกัน เมื่อผู้ตัดสินเห็นว่าเป็นการพอสมควรก็ขอร้องให้ทั้งสองฝ่ายยอมกันเพื่อบรรเทาความรุนแรงของการขัดแย้งลงได้ ผู้บริหารที่ใช้การแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นผู้บริหาร แบบนักบุญ

2.4 การใช้อำนาจวินิจฉัย (dominate) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้ความเหนือกว่าด้วยตำแหน่งหน้าที่ หรืออิทธิที่ตนมีอยู่เป็นพลังให้คู่กรณียินยอมตกลงเป็นการจัดการด้วยวิธีที่เด็ดขาด ทำให้เกิดความสงบโดยเร็วแต่ก็อาจมีความขัดแย้งอื่น ๆ ตามมาอีก ผู้บริหารที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นผู้บริหารแบบเผด็จการ

2.5 การใช้เสียงข้างมาก (majority rule) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการใช้ความพอใจและความต้องการของคนส่วนมากเป็นการตัดสินปัญหา อาศัยหลักประชาธิปไตย นับว่าเป็นผลดีต่อองค์การและการแก้ปัญหามากขึ้น ผลเสียก็คือเกิดความไม่พอใจในคนส่วนน้อยที่ตกเป็น ผู้แพ้ แต่จะเกิดอยู่ไม่นาน ผู้บริหารควรทำงานอยู่บนรากฐานแห่งความเข้าใจด้วยเหตุผลมิใช่อยู่ที่การแพ้ชนะหรือการใช้อำนาจ คนส่วนใหญ่บังคับให้คนส่วนน้อยจำยอมโดยปราศจากเหตุผล

2.6 การเผชิญหน้า (comfrontation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการที่ทุกฝ่ายเผชิญหน้ากันหรือหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือกัน อภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นการใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาข้อขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์และความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ต้องใช้เวลามากแต่จะได้ผลคุ้มค่า และเป็นแบบที่

นักบริหารยอมรับกันว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น ผู้บริหารที่ใช้วิธีการแก้ปัญหานี้เป็นผู้บริหารแบบนักพัฒนาและนักบริหาร

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีปัญหาร่วมกันให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย มีขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาดังนี้

3.1 การกำหนดปัญหา จะต้องมีการกำหนดขอบเขตของปัญหาทำความเข้าใจดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดความต้องการหลัก ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องค้นหาความต้องการหรือความปรารถนาของกลุ่มทั้งหมดนั้น สำหรับการกำหนดเฉพาะเจาะจงถึงสิ่งที่องค์การหรือบุคคลต้องการ

3.2 หาสาเหตุของปัญหา การหาสาเหตุของปัญหาเพื่อจะได้ทำความเข้าใจในปัญหาได้ดีขึ้น การหาสาเหตุของปัญหาควรจะต้องประกอบด้วยบุคคลจากหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณาทำให้ได้สาเหตุของปัญหาที่สมบูรณ์มากขึ้น อันจะนำไปสู่ทางเลือกในการใช้แก้ปัญหาที่ถูกต้อง

3.3 การกำหนดทางเลือก เป็นการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ซึ่งอาจจะมีหลายทางเลือกด้วยกัน พร้อมทั้งมีการอธิบายผลดีผลเสีย และระบุอุปสรรคของแต่ละทางเลือก

3.4 ตัดสินใจเลือกทางเลือก เมื่อได้กำหนดทางเลือกแล้ว จะต้องมีการเปรียบเทียบของแต่ละทางเลือก และเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุด ซึ่งการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสมเหตุสมผลนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือ การกำจัดความเป็นส่วนบุคคลในปัญหาให้หมดไป การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจะง่ายขึ้นเป็นอันมากจะมีผลทำให้กลุ่มทั้งสองกลุ่มลดลักษณะของการเป็นฝ่ายตรงข้ามของกันและกันลง และปัญหาทั้งหลายก็จะกลายมาเป็นเป้าความสนใจแทน

3.5 ขั้นตอนแผนปฏิบัติงาน หมายถึงการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการนำไปปฏิบัติของแต่ละทางเลือก หลังจากที่ได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้ว และถ้าต้องการให้ทางเลือกสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน

3.6 การประเมินผล มีการประเมินผลเป้าหมายทางเลือกแผนปฏิบัติงานและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม นอกจากนี้ผลการประเมินยังเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายหรือเหมือนกันด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวความคิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 154) มาเป็นกรอบความคิดในการศึกษาค้นคว้าพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน 5 วิธี คือการใช้อำนาจ การถอนตัว การกลบเกลื่อน การประนีประนอม และการเผชิญหน้า

กล่าวโดยสรุป ปกติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานจะทวีความรุนแรงและสร้างปัญหาความยุ่งยากให้แก่ผู้บริหารที่รับผิดชอบในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ถ้าหากขาดความสนใจหรือปล่อยปละละเลย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เหมาะกับสถานการณ์ ลักษณะของปัญหาเหตุแห่งปัญหา พฤติกรรมของคู่วิวาท ค่านิยมและสิ่งแวดล้อมในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้ ความขัดแย้งหมดสิ้นไปหรือลดน้อยลง อันจะนำมาซึ่งความสงบสุขของบุคคลและความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงานต่อไป

ประสิทธิผลของโรงเรียน

ความหมายของประสิทธิผล

ความหมายของคำว่าประสิทธิผล ได้มีผู้ให้แนวความคิดและความหมายไว้หลายอย่างหลายประการแล้วแต่ตามทัศนะ ซึ่งอาจจะเป็นของบุคคลของกลุ่ม ของหน่วยงานหรือองค์การก็ได้ ดังนั้นความหมายจึงมีความหมายแตกต่างกันไปพอสรุปได้เป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. ประสิทธิผลตามความหมายทั่วไป ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 1) หมายถึง ความมีประสิทธิผลหรือการทำงานที่ได้ผลโดยบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

ภรณี กีร์ติบุตร (2539, หน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิผลคือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 97) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การหมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผขงานที่องค์การพึงประสงค์หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

เจิดหล้า สุนทรวิภาต (2534, หน้า 64) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่มและภาควิชาในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้

ซึ่งรวมถึงพฤติกรรม การวางตนในการทำงาน และบรรยากาศการทำงานในกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

ธร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 34) กล่าวถึงประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และถือว่าได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้จะต้องใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

อุทัย หิรัญโต (2526, หน้า 89) ระบุว่า ประสิทธิผลใช้ในการวัดความสามารถในการทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968, p. 20) และลอว์เลส (Lawless, 1979, p. 32) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือ หมายถึง ระดับการบรรลุความสำเร็จขององค์การ

ไชน์ (Schein, 1973, p. 118) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถภาพ (capacity) ขององค์การที่จะอยู่รอด (survive) การปรับตัว (adapt) การดำรงสภาพ (maintain) และการเจริญเติบโต (growth) ไม่ว่าองค์การจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

เบนนิส (McFarland, 1979, pp. 438 – 439 citing Bennis, 1971) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเติบโต ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีงานที่จะต้องปฏิบัติประการใด

ซีชอร์ และยัชแมน (Hall, 1991, p. 249 citing Seashore & Yuehman, 1967, p. 393) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่า ซึ่งจะนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินการขององค์การ

ดังนั้นความหมายโดยทั่วไป ของคำว่าประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องตอบสนองหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ด้านประสิทธิผลของโรงเรียนก็มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง เช่น

มอท (Hoy & Miskel, 1991, p. 398 citing Mott, 1972) กล่าวถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นความสามารถในการผลิต (productivity) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) และความสามารถในการยืดหยุ่น (flexibility)

เรด (Reid, 1988, p. 5) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมาย ของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก

มอร์เฟต, จอห์น, และโรเลอร์ (Morphet, Johns, & Reller, 1982, pp. 93 – 97) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มาทำงานอย่างเสียสละขณะเดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการจัดการศึกษาให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด

แคมพ์เบล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 382 – 383 citing Campbell, 1977, pp. 36 – 39) กล่าวว่า ประสิทธิผลการจัดการศึกษา หมายถึง การที่ผู้นำทางการศึกษาสามารถบริหารและจัดการโรงเรียนโดยอาศัยหลัก 4 ประการคือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม จนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Mislel, 1991, p. 51) กล่าวว่า ประสิทธิผลของการจัดการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารการศึกษาสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นจุดศูนย์รวมในการจัดการศึกษา ทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษามากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ 4 ด้านคือ การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ และสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 32 – 33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิผลคือผลงานของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงาน เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การให้คำจำกัดความของคำว่า ประสิทธิผลนั้นมีความหมายแตกต่างกันไปตามภารกิจและความคาดหวัง หรือความพึงพอใจและความต้องการขององค์การนั้น ๆ แต่โดยภาพรวมแล้วพอจะสรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลงานขององค์การ

ที่สามารถดำเนินการบรรลุตามแผนงานขององค์การนั้น ๆ ในทำนองเดียวกันประสิทธิผลของโรงเรียน จึงหมายถึงความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคมด้วย

การวัดประสิทธิผลขององค์การ

การประเมินประสิทธิผลโดยทั่วไป เป็นการวัดเพื่อดูความแตกต่างระหว่าง ความคาดหวัง และผลการปฏิบัติ ถ้ามีความแตกต่างกันน้อยก็จะมีประสิทธิผลมาก แต่ถ้ามีความแตกต่างมากจะมีประสิทธิผลน้อย หรืออาจจะดูความสอดคล้องกันระหว่างผลผลิตกับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ (Dejnozka, 1983, p. 58) สิ่งที่สำคัญที่ทำให้มีการประเมินประสิทธิผลขององค์การหรือโรงเรียนก็เพื่อดูระดับประสิทธิผล และนำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารของผู้บริหาร และเพื่อทราบว่างานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใดเซลดิน (Seldin, 1988, p. 24)

การประเมินประสิทธิผลขององค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท (ภรณี (กีร์ติบุตร) มหานนท์, 2529, หน้า 185 – 187) คือ

1. การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว (single criterion measures of effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ หรือการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิตวัดจากผลกำไร ฯลฯ

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (the system resource model of organizational effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง ในการประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันผู้ที่ให้แนวคิดในการประเมินองค์การโดยวิธีนี้ เช่นแนวคิดของ แคพโล (Caplow, 1964 อ้างถึงใน ภรณี (กีร์ติบุตร) มหานนท์, 2529, หน้า 59) โดยแคพโลเสนอว่า ประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกันคือ 1) ความมั่นคงหมายถึงความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก 4) ความสำเร็จ

แนวความคิดของมอท (Mott, 1972) มอทกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น

แนวคิดของกิบสัน, ไอแวนวิช,และดอนแนลลี่ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1979, p. 27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์เช่นกัน คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การพัฒนาและการอยู่รอด

แนวคิดของพาร์สัน (Hoy & Miskel, 1991, p. 380 citing Talcott Parsons,1960) ซึ่งพาร์สันเสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การประสมประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 4) การธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นจูงใจ

แนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 384 – 397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน 4) ความสนใจในชีวิต

เครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์การ

จากแนวความคิดของการประเมินประสิทธิผลขององค์การ จะเห็นได้ว่าการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ควรพิจารณาประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง (multiple criteria) เพราะการประเมินโดยการใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไม่สามารถที่จะแสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนได้ทั้งหมด (Hoy & Miskel, 1991, p. 381) แต่การที่จะใช้เกณฑ์ใดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะเกณฑ์วัดมีหลายประเภท เกณฑ์บางอย่างเหมาะสมที่จะใช้วัดเฉพาะองค์การอย่างหนึ่ง แต่เกณฑ์อีกอย่างหนึ่งจะใช้วัดได้เหมาะสมในเวลาหนึ่ง และไม่สามารถใช้วัดได้ในอีกเวลาและองค์การอื่นก็ได้ เพราะองค์การโดยทั่วไปนั้นมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งประการ (Steers, 1977, pp. 54 –57)

วิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

วิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผลของงานมีหลายประการ อาจสรุปได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 202 – 213)

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละบุคคลใช้ประเมินผู้ที่ต้องการประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้งและไม่นำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการประเมิน ซึ่งวิธีการประเมินนี้ แบ่งเป็น 7 วิธีดังนี้

1. วิธีประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา (graphic rating scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน และเป็นเทคนิคที่เก่าแก่มาก การประเมินจะทำโดยผู้ประเมินให้ความเห็นด้วยการขีดเครื่องหมายตามแบบฟอร์มที่กำหนดจากมากไปหาน้อย

2. วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (force choice) ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะชุดข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินโดยข้อความจะถูกจัดให้เป็นกลุ่มและผู้ประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกข้อความที่กำหนด โดยดูว่าอันใดเหมาะสมที่สุดที่จะใช้วัดความมีประสิทธิผลของงาน

3. วิธีประเมินโดยเขียนคำบรรยาย (essay evaluation) ผู้ประเมินจะต้องบรรยายถึงจุดแข็งและจุดอ่อน เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ส่วนใหญ่มักจะใช้เพื่อประกอบการประเมิน คู่กับมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

4. วิธีการประเมินการบริหารตามเป้าหมาย (management by objectives) เป็นวิธีที่ใช้ประเมินตัวบุคคล โดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานไว้ล่วงหน้า และผู้ถูกประเมินจะพยายามรายงานทำให้สำเร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด เมื่อถึงขั้นประเมินผล ทั้งผู้ประเมินผลและถูกประเมินจะมาร่วมกันพิจารณาถึงระดับความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

5. วิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (critical incident technique) ผู้ชำนาญการด้านบริหารงานบุคคลและหัวหน้า จะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินทั้งในแง่ดีที่สุดและเลวที่สุด ข้อความเหล่านี้จะจัดเป็นกลุ่มแตกต่างกันไปแต่ละงาน มีการพัฒนาและจัดประเภทข้อมูลและเหตุการณ์สำคัญ ผู้ประเมินจะนำแบบฟอร์มนี้ไปวัดผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินจะทำการบันทึกเหตุการณ์ครั้งที่ดีที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติได้ตามประเภทที่จัดไว้ วิธีนี้หัวหน้างานมักจะเป็นคนประเมินเองมากกว่าจะร่วมกับผู้ถูกประเมิน

6. วิธีประเมินด้วยการขีดเครื่องหมาย (checklist or weighted checklist) ผู้ประเมินจะเตรียมรายงานที่เป็นหัวข้อเรื่อง (checklist) เรียงลำดับเป็นชุดคุณศัพท์ หรือคำบรรยายความ ข้อความที่แสดงถึงความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เป็นการให้น้ำหนักในแต่ละข้อเท่า ๆ กัน และผู้ประเมินจะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความที่ผู้ถูกประเมินมีตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อแต่หากไม่มีก็ปล่อยว่างไม่ทำเครื่องหมาย

7. วิธีการประเมินพฤติกรรมการทำงานตามขีดขนาดหรือมาตรา (behaviorally anchored rating scales) โดยประเมินประสิทธิผลของงานจากผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการทำงานได้ประเมินข้อความเหล่านั้นจากมาตราส่วนที่นำมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ๆ เช่นเดียวกับวิธีขีดเครื่องหมายโดยคล้ายกับวิธีประเมินเหตุการณ์

สำคัญที่นำมาใช้กับผู้ถูกประเมิน แต่ต่างกันตรงที่มาตราส่วนที่จะยึดข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมที่ต้องการวัด

กลุ่มที่สอง วิธีการประเมินที่ใช้กับคนหลาย ๆ คน พร้อม ๆ กัน วิธีนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลาย ๆ คน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน วิธีการนี้แบ่งออกเป็น 3 วิธี ด้วยกันคือ

1. วิธีการจัดลำดับที่ (ranking) เป็นวิธีที่ผู้ทำการประเมินจะกำหนดว่าผู้ถูกประเมินผู้ใดทำงานดีที่สุด โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดไปถึงไม่ดีที่สุด

2. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ (paired comparison) วิธีนี้จะเป็นการประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อน หลังจากนั้น จะเปรียบเทียบบุคคลอื่นกับบุคคลนี้โดยเปรียบเทียบกัน ไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกคน

3. วิธีวัดโดยการกำหนดขอบเขตของการกระจาย (forced distribution) วิธีนี้ผู้ประเมินจะให้เกรดตามโค้ง (curve) ประเมิน ผู้ถูกประเมินภายในกรอบของการกระจายที่ได้กำหนดไว้แล้ว

กลุ่มที่สาม วิธีประเมินวิธีอื่น ๆ มี 2 วิธีคือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (performance test) เป็นวิธีการออกแบบทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทำสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี เลว อย่างไร

2. วิธีการประมวลผลงานรอบด้าน (field review technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้ตรวจหรือผู้ประเมินจากภายนอก

ดังนั้นวิธีการประเมินประสิทธิผลนั้นมีหลายวิธี ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการวัด ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการประเมินประสิทธิผลของงานแบบวิธีประเมินผลตามขีดขนาด หรือมาตรา และวิธีประเมินผลการบริหารตามเป้าหมายมาปรับใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายเพื่อให้ความเห็นจากมากไปหาน้อย สรุปได้ว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดและเกณฑ์การประเมินของ มอท (Hoy & Miskel, 1991, p, 398 citing Mott, 1972) เพราะประกอบด้วยเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณาประสิทธิผล โดยผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 278 – 281) และเครื่องมือวัดประสิทธิผลของ อภิชาติ บัวทอง (2540, หน้า 179 – 182) มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ 1) สามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

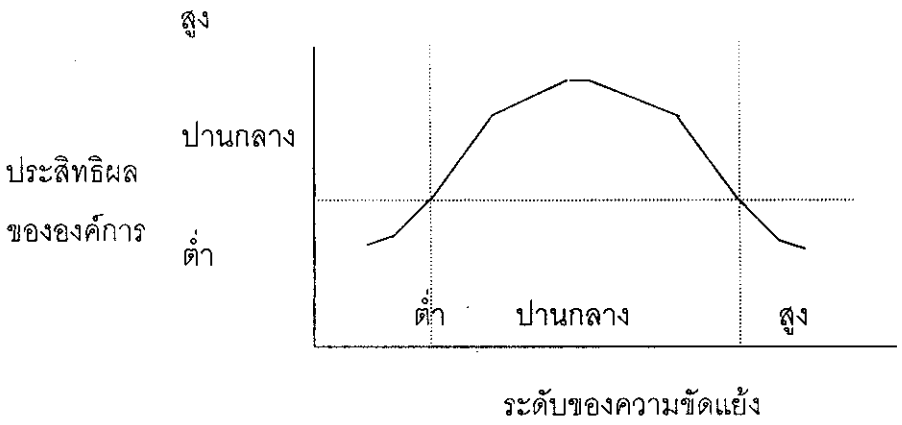
2) สามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) สามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ 4) สามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีโดยใช้วัด ประสิทธิผลของโรงเรียน จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การ

ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์การ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การความขัดแย้งอาจทำให้องค์การมีความเสื่อมหรือความขัดแย้งอาจทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง โอเวนส์ (Owens, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 23 – 24) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งสามารถทำให้องค์การเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางลบ และทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่เข็ญ คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด

ในทางกลับกัน หากความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งนั้น จะเป็นความขัดแย้งในเชิงเสริมสร้างและสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

เนื่องจากความขัดแย้งมีทั้งประเภทที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีระดับที่พอเหมาะ ทำให้องค์การมีประสิทธิผล จากการประสานแนวคิดของ สโตนเนอร์ (Stoner, 1978, p. 346) บราวน์ (Brown, 1983, p. 8) รอบบินส์ (Robbins,1990, p. 415) และ ดูบริน (Dubrin, 1992, p. 159) จะทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การ ดังรูป



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การ

จากภาพที่ 6 แกนตามแนวนอนแทนระดับของความขัดแย้ง แกนตามแนวตั้งแทนประสิทธิผลขององค์การ กราฟเส้นโค้งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปย่อมทำให้เฉื่อยชา ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปย่อมทำให้องค์การวุ่นวาย ความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ทำให้องค์การมีประสิทธิผลต่ำ ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะสมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้องค์การมีประสิทธิผลสูง

สำหรับการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาจากการศึกษาวิจัยของ มงคล แสนประเสริฐ (2538, หน้า 163 – 167) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความท้อแท้ของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ของครูด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและมีความสัมพันธ์ทางลบกับความไม่สมหวังในความสำเร็จของตน ซึ่งจะมีผลทำให้ครูมีความอ่อนล้าทางอารมณ์และสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลสูง ในขณะเดียวกันจะมีความรู้สึกที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่ำ การแก้ปัญหาโดยวิธีการหลีกเลี่ยงนี้จะส่งผลต่อความรู้สึกของครูและก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายต่อการทำงาน ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานลดลง

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีการบีบบังคับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ของครูด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และการสูญเสียความสัมพันธ์สวนบุคคลและมีความสัมพันธ์ทางลบกับความไม่สมหวังในความสำเร็จของตนเอง การแก้ปัญหา

ด้วยวิธีการบีบบังคับหรือแบบใช้อำนาจของผู้บริหาร จะส่งผลต่อความรู้สึกของครูคือจะทำให้ครูมีความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลสูง ในขณะที่ความรู้สึกไม่สมหวังในความสำเร็จของตนเองต่ำ เนื่องจากเป็นการแก้ปัญหาที่มุ่งความพึงพอใจของผู้บริหารสูงและมุ่งความพึงพอใจของผู้อื่นต่ำ มุ่งให้ตนเองชนะโดยไม่คำนึงถึงความต้องการหรือความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน การใช้อำนาจหรือการบีบบังคับจึงจะนำไปสู่การแสดงออกในเชิงทำลายในทางอ้อม ผู้แพ้จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งด้วยการฝืนใจทำ ดังนั้นการปฏิบัติงานย่อมไม่เกิดผลเต็มที่ และเมื่อถึงจุด ๆ หนึ่งย่อมมีการต่อต้านซึ่งจะส่งผลเสียต่อหน่วยงาน ทำให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีการทำให้ราบรื่น มีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านความไม่สมหวังในความสำเร็จของตนเองสูง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการทำให้ราบรื่นเป็นการแก้ปัญหาที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในด้านบวก โดยพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด แม้บางครั้งผู้บริหารอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตามทำให้ความขัดแย้งค่อย ๆ ถูกกำจัดไปด้วยวิธีการที่ละมุนละม่อม ความสัมพันธ์ในโรงเรียนจะดีขึ้นส่งผลให้ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเองและประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น

4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีการประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ของครู ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไม่สมหวังในความสำเร็จของตนเองเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการผ่อนปรนหันหน้าเข้าหากันมากกว่าจะเผชิญหน้ากัน จากการศึกษาพบว่าการ แก้ปัญหาด้วยวิธีการประนีประนอมสูงจะทำให้ความอ่อนล้าทางอารมณ์และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลต่ำ ในขณะที่ความรู้สึกที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเองสูงจะเกิดผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจคนในการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร ความขัดแย้งได้รับการตอบสนอง ที่เหมาะสมทำให้บรรยากาศในโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ทำให้เป็น ผลดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม

5. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีการเผชิญหน้ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ของครูด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไม่สมหวังในความสำเร็จของตนเองเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกันอภิปรายปัญหาด้วยเหตุผลส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกัน การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้จะทำให้ครูมีความรู้สึกด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลต่ำ ในขณะที่ความรู้สึกที่มีต่อความ

สำเร็จในการปฏิบัติงานของตนสูง ทำให้บุคคลในโรงเรียนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้นและผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนมากเลือกใช้วิธีการเผชิญหน้าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

นอกจากนั้น กิติ แสงเทียนฉาย (2531, หน้า 66 – 67) พบว่าความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงานและทำให้เกิดความท้อแท้ของครูเกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ใช้ระบบพวกพ้องสร้างความแตกแยกในหน่วยงาน ไม่มีความยุติธรรมในการบริหารบุคลากรภายในองค์การ

กล่าวโดยสรุป จากเหตุผลและผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว พบว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและประสิทธิผลของโรงเรียนดังนั้นบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อความขัดแย้งนับว่ามีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกิดจากการตอบสนองจากพฤติกรรมของผู้บริหารในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนมี 2 ประการ ประการแรกคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากการตอบสนองจากการแก้ปัญหาของผู้บริหารในทางลบ ได้แก่การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับ และการหลีกเลี่ยง กล่าวคือผู้บริหารที่ใช้วิธีการบีบบังคับหรือการหลีกเลี่ยงสูงจะทำให้มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเองต่ำหรือประสิทธิผลของงานต่ำ ประการที่สองคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากการตอบสนองจากการแก้ปัญหาของผู้บริหารในทางบวกคือ หากผู้บริหารใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการทำให้ราบรื่น การประนีประนอม และการเผชิญหน้าสูงจะมีผลทำให้ความรู้สึกของครูที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเองสูงหรือประสิทธิผลของงานโดยรวมสูงขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าไม่มีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดที่ดีที่สุด แต่ละวิธีจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารความขัดแย้ง จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์การเลือกใช้ยุทธวิธี ความสามารถในการบริหารงาน สติปัญญา ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อปรับเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นพลังสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าต่อไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า

โรงเรียนประถมศึกษา เป็นองค์การที่ให้การศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เด็ก เพื่อการพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนางานอาชีพ และพัฒนาสังคมให้ดียิ่งขึ้น โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำองค์การคอยดูแลพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามจุดประสงค์ที่วางไว้ (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และ

วัฒนธรรม เขตการศึกษา 12, หน้า 1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารย่อมเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงาน โดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานทางราชการ ดังนั้นการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น นโยบาย กฎ ระเบียบของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมของสังคมเป็นผลให้เกิดความสับสนนำไปสู่ความขัดแย้งในโรงเรียนได้ (สุนันทา เลาหนันท์, 2531, หน้า 17) ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้ถ้าเกิดขึ้นอาจมีผลทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนลดลง (พนัส หันนาคินทร์, 2524, หน้า 3)

สำหรับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งจะศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของการศึกษารวม 3 ด้าน คือ

1. **ขนาดโรงเรียน** ขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเกิดปัญหาความขัดแย้งอย่างยิ่ง เพราะว่าขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้บุคคลมีภาระกิจและความซับซ้อนในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อรุณ รักธรรม (2532, หน้า 638) กล่าวว่า ถ้าขนาดขององค์การใหญ่โตขึ้น ความต้องการด้านบุคลากรย่อมมากขึ้นไปด้วย ในขณะเดียวกันจำนวนความขัดแย้งและความตึงเครียดในด้านต่าง ๆ ย่อมจะเพิ่มขึ้น นอกจากนั้น วีระพงษ์ แสนโภขน์ (2533, หน้า 7) ยังกล่าวว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางมีบุคลากรมาก กลไกการทำงานยิ่งสลับซับซ้อน ความขัดแย้งย่อมมีมาก มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในหน่วยงาน มีการแข่งขันและผลประโยชน์สูง ดังนั้นโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางจึงมีความขัดแย้งสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดโรงเรียนยังเป็นตัวแปรสำคัญต่อระดับ ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามที่ เฉิดเฉลา แก้วประเคน (2538, หน้า 42) ได้เสนอแนวคิดว่า จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมตามขนาดโรงเรียน จะทำให้คุณภาพของความคิด และการปฏิบัติงานมีผลดี เพราะจะก่อให้เกิดความเครียดปานกลาง การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลจำนวนมาก จะทำให้เกิดความเครียดเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนคือ ขนาดโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉลี่ยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ และจากผลการศึกษาของ วรณรรน์ จันทรภัทร (2538) พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อแยกตามขนาดโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ขนาดโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการเกิดปัญหาความขัดแย้งและระดับประสิทธิผลของโรงเรียน เพราะจำนวนบุคลากรในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน การบริหารงานของโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน จะก่อให้เกิดความซับซ้อนในการปฏิบัติ ความคิดเห็น ค่านิยม การรับรู้ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเครียดเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้ระดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในแนวทางที่เพิ่มขึ้นและลดลง

2. **อายุ** อายุมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพัฒนาการและวุฒิภาวะ ในคนปกติเมื่อมีอายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะจะเจริญสูงขึ้นตามวัย ประสบการณ์จะมากขึ้น ความคิดความอ่านและสามารถมองปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความจริงมากขึ้น ความคิดการกระทำจะปรับเปลี่ยนไปตามวัย ทัศนา บุญทอง (2529, หน้า 190) กล่าวว่า "คนที่มีอายุมากขึ้นมีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับคนมากมายหลายประเภทประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทำให้มองอะไรได้กว้างไกลครอบคลุมและ ลึกซึ้ง สามารถตัดสินปัญหาและความขัดแย้งได้ดีขึ้น"

คอร์วิน (Corwin, 1969, pp. 507 – 520 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537, หน้า 769) กล่าวว่า ความแตกต่างในด้านอายุของบรรดาสมาชิกในองค์การย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับความขัดแย้งยิ่งบางคนอายุมากขึ้น ความขัดแย้งย่อมมีแนวโน้มจะลดลงจำนวน 9 ใน 10 ราย และยิ่งสงบมากขึ้นในองค์การที่สมาชิกย่างเข้าวัยสูงอายุ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 43 อ้างอิงจาก สุภางค์ จันทวานิช, 2532, หน้า 54) ที่ศึกษาเรื่องคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท พบว่า ผลที่ตรงกันข้ามคือ ครูใหญ่ที่อาวุโสถึงวัยประมาณ 50 ปีขึ้นไป แม้จะมีประสบการณ์มาก แต่มีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย และมีแนวโน้มที่จะยึดความคิดของตนเป็นใหญ่ ประสบการณ์ที่สะสมไว้ บางครั้งอาจถูกนำมาใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มากกว่าเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลงาน และจากงานวิจัยของเปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536, หน้า 33 อ้างอิงจาก ธีระ ศรแก้ว, 2530, หน้า 121) ปรากฏว่าเพศ อายุ และ ประสบการณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ แต่งานวิจัยของ ดุค (Duke, 1985, pp. 564 – A) ปรากฏว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่อย่างใด

จากการศึกษางานวิจัยของ ปรีชา แจ้งประดิษฐ์ (2538, หน้า 130 – 131) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน คือ มีอายุต่ำกว่า 45 ปี และอายุ 45 ปีขึ้นไปใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารแต่ละคนได้รับการศึกษาอบรมสัมนามาเหมือนกัน สภาพโรงเรียน สภาพสังคมที่คล้ายกันปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะไม่แตกต่างกัน จึงใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นจากการศึกษาวิจัยของ มงคล แสนประเสริฐ (2538, หน้า 161) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความท้อแท้ของครู สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 พบว่าครูที่มีอายุต่างกันมีความท้อแท้แตกต่างกัน ครูที่มีอายุน้อย (ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 34 ปี) มีระดับความท้อแท้ด้านความไม่สมหวังในความสำเร็จของตนเองต่ำกว่ากลุ่มครูที่มีอายุมาก (มากกว่า 34 ปีขึ้นไป) เนื่องจากครูที่มีอายุน้อยเพิ่งรับราชการยังมีอุดมการณ์สูงจึงมีความมุ่งหวัง

และตั้งใจในการปฏิบัติงานมาก จึงมีความรู้สึกประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มครูที่มีอายุมากในขณะที่ครูที่มีอายุมากมีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับคนหลายประเภทประสบปัญหาต่าง ๆ มากมายทำให้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ครูที่มีอายุมากมีความท้อแท้ด้านความไม่สมหวังในความสำเร็จของตนสูงกว่ากลุ่มครูที่มีอายุน้อย

กล่าวโดยสรุป อายุของผู้บริหารและบุคคลในโรงเรียนจะมีความสัมพันธ์กับการเกิดปัญหาความขัดแย้งในระดับสูงหรือระดับต่ำซึ่งจะส่งผลต่อระบบคุณภาพการจัดการศึกษา และประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลพร้อมทั้งประสิทธิผลของโรงเรียนในทิศทางเพิ่มขึ้นหรือลดลงในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการจำแนกอายุ 2 เกณฑ์คือ ข้าราชการครูที่มีอายุมาก และข้าราชการครูที่มีอายุน้อย โดยยึดถือเอาค่าเฉลี่ยอายุของข้าราชการครูในโรงเรียนที่คัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นเกณฑ์ในการกำหนดแบ่งอายุมากและน้อย

3. **เพศ** เพศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญซึ่ง กัญญา สุวรรณแสง (2532, หน้า 75 – 77) กล่าวว่า เพศมีการตอบสนองทางสังคมที่แตกต่างกัน เพศหญิงจะมีความสุภาพ เก็บตัว มีความสามารถในการควบคุมจริตกิริยาได้ดีกว่าเพศชายนิสัยใจคอการแสดงความคิดเห็นการควบคุมอารมณ์ และอื่น ๆ ก็มีความแตกต่างกัน Krasner & Ullman (1974, p. 342) กล่าวว่า เพศจะมีผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาความ ขัดแย้งได้ ตามคำกล่าวของ โอเวนส์ (Owens, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 23) ว่าบุคคลถ้าได้รับการตอบสนองในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมทำให้องค์การเสื่อมลงได้ และถ้าหากได้รับการตอบสนองในทางบวกจะนำความเจริญสู่องค์การจากการศึกษาของแดเนียล (Daniel, 1986, pp. 661 – A) โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร เพศและการศึกษาความรู้สึกพอใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น ตำแหน่งงาน อำนาจการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจของชายมากกว่าหญิง ส่วน ชลิต พูลศิลป์ (2527) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่ามีความพึงพอใจในปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจของครูแตกต่างกัน ส่วนเพศและวุฒิทางการศึกษาไม่มีผลต่อความพึงพอใจของครู ดังนั้นเพศจึงมีส่วนในการสร้างปัญหาความขัดแย้งตาม คำกล่าวของ ประชุม รอดประเสริฐ (2532, หน้า 12) ว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจาก ความจำกัดของสิ่งตอบแทน ความจำกัดของผลประโยชน์ในการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งรวมถึงตำแหน่งหน้าที่ ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่พึงจะได้รับจากองค์การ

จากงานวิจัยของ พิกุลทอง พรหมธี (2536, หน้า 95) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดอุดรธานี พบว่า ความพึงพอใจของครูชายต่อการเป็นผู้นำสตรี อยู่ในระดับมากคือ ความสามารถในการพูดไกล่เกลี่ยเมื่อมีกรณีพิพาทกันระหว่างครูในโรงเรียน และเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นทำให้ลดความขัดแย้งลงได้ และจากการศึกษาเรื่องการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 3 ของ อภิชาติ บัวทอง (2540, หน้า 127) พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเพศของครูแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ โดยครูเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่แตกต่าง มีความร่วมมือกัน มากขึ้น และจากผลการศึกษาของ กิติ แสงเทียนฉาย (2531, หน้า 51 – 57) พบว่าเพศต่างกันจะมีความรู้สึกอารมณ์ที่ท้อแท้ไม่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป เพศของครูและผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญต่อการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา เพราะเพศเป็นตัวแปรที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เพศที่ต่างกันจะบอกถึงความแตกต่างกันของแต่ละบุคคลในด้านความคิด ทัศนคติ นิสัยใจคอ การรับรู้ การควบคุมอารมณ์ ความต้องการตอบสนองทางสังคมที่แตกต่างกัน รวมถึงผลประโยชน์ที่พึงจะได้จากองค์การที่ แตกต่างกัน ซึ่งจากความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลจากการมีเพศที่ต่างกัน จะนำไปสู่ความขัดแย้งและทำให้ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์การลดลงได้ หากความขัดแย้ง เหล่านั้นไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้องและพึงพอใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมาพอที่จะนำเสนอผลงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ

งานวิจัยเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

งานวิจัยในประเทศ

เจริญ โคกสีอำนวย (2530) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง " วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ แบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา แบบการปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และแบบการร่วมมือน้อยที่สุด

2. ผู้บริหารมีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ต่างกัน

วีระพงษ์ แสนโภชน์ (2533) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามแบบของโธมัส – คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบปรองดอง นอกจากนั้นเลือกใช้ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน แต่ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้งพบว่า การปรองดอง และการร่วมมือใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอม ใช้ในระดับสูงส่วนการแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

บัญญัติ ลาชโรจน์ (2533, หน้า ข) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ปฏิบัติเรียงลำดับคือ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การทำให้ราบรื่น การหลีกเลี่ยง การบีบบังคับน้อยที่สุด

3. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทั้งสามแบบ

ทวีศักดิ์ บุญบูชาไทย (2532, หน้า 108 – 111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ระบบการบริหารซึ่งใช้โดยผู้บริหารโรงเรียน มีความแตกต่างกันโดยใช้ระบบการบริหารทั้ง 4 ระบบสลับกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ระบบที่ 3 ระบบที่ 2 ระบบที่ 1 และระบบที่ 4 น้อยที่สุด

2. ระบบการบริหารซึ่งใช้โดยผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

เลื่อน หรุ่นสูงเนิน (2536, หน้า ก) ได้ศึกษาความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและอาจารย์มีความคาดหวังต่อบทบาทการบริหารงานในหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างกันในส่วนของความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารทั้ง 6 ด้าน

งานวิจัยต่างประเทศ

คอนเทนท์ (Content, 1986, pp. 1942 – A) ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนียผลการศึกษา พบว่าผู้บริหาร

โรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการประนีประนอมมากที่สุด และใช้การหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบตัวแปรเพศ ชุมชน สภาพอากาศ การฝึกอบรมของผู้บริหาร ประสบการณ์และการวางแผนในอนาคต พบว่าใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกัน

อดัมส์ (Adams, 1990, pp. 1854 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งกับความผูกพันและปัจจัยที่มีผลต่อความขัดแย้งและความผูกพันของโรงเรียนในตอนใต้ของรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการศึกษาพบว่า

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียน

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบบีบบังคับและหลีกเลี่ยง มักจะใช้กับโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในระดับสูง

3. ยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีส่วนเกี่ยวพันกับกิจกรรมและความสำเร็จของโรงเรียน

4. ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนมีผลมาจากการมีอิสระในการทำงาน พัฒนางาน การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การพัฒนาความรู้ความสามารถ

5. การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยเฉพาะ จะผสมผสานในการแก้ปัญหา

ริวิลลา (Revilla,1984, pp. 1601 – A) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารวิทยาลัยในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารชายและหญิงใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกันและผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยจะใช้การประนีประนอมน้อยกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก

ลอร์ดอน (Lordon, 1991, pp.1596 – A) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

ฮูเวอร์ (Hoover, 1991, pp. 2942 – A) ได้ศึกษาพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ระดับความขัดแย้งและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนของรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร แบบยอมให้ การประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของโรงเรียนแบบเปิด

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบการใช้อำนาจ การหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์กันทางลบกับบรรยากาศแบบเปิด

3. บรรยากาศขององค์การแบบเปิดจะมีความขัดแย้งในระดับต่ำ

4. ความขัดแย้งในองค์การระดับต่ำผู้บริหารจะใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการยอมให้และการประนีประนอม

5. ความขัดแย้งในองค์การระดับสูงผู้บริหารจะใช้แบบการใช้อำนาจ และการหลีกเลี่ยง

วิราวัณ (Wirawan, 1992, pp. 3797 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และรัฐบาลของประเทศอินโดนีเซีย พบว่า

1. การใช้พลังอำนาจกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กัน

2. การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารส่วนมากใช้อำนาจตามหน้าที่ อำนาจการรักษาวินัย อำนาจจากข่าวสารข้อมูล อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจจากความยอมรับนับถืออำนาจจากการให้รางวัล ตามลำดับ

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งใช้วิธีการหลีกเลี่ยงมากที่สุด การประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้และการแข่งขันเรียงตามลำดับ

คาสซ์ (Cash, 1991, pp. 3567 – A) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาลรัฐคาโรไรนา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกันผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบประนีประนอม และการร่วมมือมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป จากผลการศึกษางานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งหลายแบบแล้วแต่สาเหตุของปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีปัจจัยที่จะเป็นตัวบ่งชี้ แนวทางการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนคือสถานภาพของผู้บริหาร คือ อายุ เพศ ประสบการณ์ในการทำงานระดับการศึกษาขนาดของโรงเรียนที่ทำให้มีการใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ต่างกัน

งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การและโรงเรียน

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การหรือโรงเรียน จากการศึกษาพอจะกล่าวโดยสรุปได้ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

วิสุทธิ์ ราตรี (2532) ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนมีสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่า โรงเรียนที่ประสบความ

สำเร็จในการดำเนินงานนั้น มีชาวบ้านให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี หน่วยงานอื่น ๆ ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนด้วยดีและหมู่บ้านมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงและปัจจัยนอกเหนือจากผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนยังพบว่า บุคลากรในโรงเรียนผู้นำชุมชน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียน

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2532) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชนโดยการสัมภาษณ์ครู และครูใหญ่ พบว่า โรงเรียนเอกชนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถจัดวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนสื่อการสอนได้ทันสมัย พร้อมกว่าโรงเรียนเอกชนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ

เจิดหล้า สุนทรวิภาต (2534) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทยพบว่า ความเชื่ออำนาจในตน ทัศนคติต่อสภาพในการทำงาน พฤติกรรมการร่วมมือทำนายประสิทธิภาพของภาควิชาหรือกลุ่ม

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) โดยศึกษากับครูใหญ่ 230 คน จาก 230 โรงเรียน และครู 981 คน จาก 50 เปอร์เซ็นต์ ของผลการวิจัยพบว่า จากการประเมินประสิทธิผลโดยกลุ่มรวมนั้น ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านนักเรียน โดยมีตัวแปรย่อยในแต่ละปัจจัยดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน อัตราส่วนระหว่างครูที่มีคุณวุฒิปริญญา ครูที่มีวุฒิต่ำกว่า (วุฒิการศึกษาของครู) พฤติกรรมการแก้ปัญหาขัดแย้งและการได้รับการสนับสนุนของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยตัวแปรย่อยสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 70.07

เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536) ได้ศึกษาจิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก 2) โครงสร้างของงาน และ 3) อำนาจในตำแหน่งผู้นำ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านประสิทธิผลขององค์การหรือโรงเรียนนั้น สามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อประสิทธิผล ประกอบด้วย จิตลักษณะ พฤติกรรมและอำนาจในตำแหน่งผู้บริหาร สภาวะการณ์ของกลุ่ม ความเชื่ออำนาจในตน ทัศนคติต่อสภาพ การทำงาน พฤติกรรมการร่วมมือ ความขัดแย้ง และยังมีปัจจัยอื่น ๆ ปัจจัยด้านครู โครงสร้างของงานนักเรียน ตัวแปรย่อยที่มีผลต่อประสิทธิผลได้แก่ ขนาดโรงเรียน เพศ อายุ ประสบการณ์ดังนั้นประสิทธิผลจึงสามารถวัดจากผลสัมฤทธิ์และความสามารถขององค์การหรือโรงเรียนได้

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศที่มีการกล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษารวบรวมไว้ดังนี้

รูล (Ruhl, 1986, pp. 3216 – A) ได้ศึกษาปัจจัยที่ช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน และโปรแกรมการประเมินผล

ฮอร์นเนอร์ (Horner, 1984, pp. 2331 – A) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 40 โรงเรียนในรัฐนิวเจอร์ซี ตามแนวคิดของพาร์สัน 4 ด้านคือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการคงสภาพความสมบูรณ์ของระดับค่านิยม จากการศึกษาพบว่า การบูรณาการการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยมและการปรับตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง นอกจากนี้ การบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม และการปรับตัวจะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพอร์สัน (Person, 1993, pp. 3071 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนใน นอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารคณะครู และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

รัสเซล, อลิซแบท, และดาน์ว (Russell, Alizabeth, & Dawn, 1987) ได้ศึกษากับครูประถมและมัธยม ในรัฐไอโอว่า จำนวน 316 คน พบว่า ฐานะการแบ่งงานระดับชั้นที่สอนเป็นตัวทำนายความสามารถในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีนัยสำคัญ การสนับสนุนจากสังคมโดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชา เป็นตัวทำนายตัวเดียวที่มีนัยสำคัญ ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และพบว่า การได้รับการยอมรับในคุณค่า การมีเพื่อนที่เชื่อถือได้เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

วิทเซลล์ (Witzell, 1990, pp. 391 – A) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลของการสร้างคณะประสานงานตามแผนงานการมีประสิทธิผลเป้าหมาย: การสำรวจรูปแบบในทรัพยากร (การสร้างคณะทำงาน) โดยได้ทำการเลือก 2 แผนของสำนักงานการสำรวจของสหรัฐ (the federal bureau of investigation) จากกลุ่มอาชีพ คือ 1) กลุ่มบุคคลทางด้านวิจัย การพัฒนา (research, development and engineering, R, D and E) 2) กลุ่มพ่อค้าหรือ ผู้ใช้การดำเนินงานได้กำหนดตามแบบของ Hackmam action research model ระบบเวลาในการดำเนินงาน 6

เดือน โดยทำการสำรวจผู้ร่วมโครงการทั้งก่อนและหลังการออกแบบสอบถามจากการสำรวจข้อมูลทั่ว ๆ ไปพบว่า การทำงานจะมีประสิทธิผลสูงขึ้นต่อเมื่อมีการสร้างคณะทำงานเพื่อประสานงานระหว่างกลุ่มหรือองค์การต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ที่ไม่เป็นทางการชี้ให้เห็นว่า การสร้างคณะทำงานเพื่อประสานงานระหว่างกลุ่มอาชีพ นักวิจัย นักพัฒนาและนักวิศวกรรม ไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับพ่อค้าและผู้ใช้ และผู้ซื้อเชื่อว่าคณะประสานงานมีส่วนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจต่าง ๆ ของเขาได้ ดังนั้นการที่จะสร้างคณะทำงานประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ จำเป็นต้องให้ความรู้ความเข้าใจก่อนที่จะนำมาใช้จึงประสบผลสำเร็จ

เอฟเวอร์ส (Evers, 1987, pp. 4249 – A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิล กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิล จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานและอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานโดยที่ผู้บริหารปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงาน ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ในสถานการณ์กลุ่มที่ควบคุมกลุ่มได้ยากหรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำ และพบว่าแบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงานโดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

คีใจ (Kijai, 1987, pp. 829 – A) ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียนความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณและความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งกับประสิทธิผลของโรงเรียนยังไม่พบผู้ศึกษาโดยตรง แต่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเกี่ยวข้องกับโรงเรียน และเป็นตัวแปรที่จะบ่งชี้ถึงประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างหนึ่ง ดังนี้

ไบเออร์ (Byers, 1987, p. 784) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับ ความขัดแย้ง พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะของผู้นำ และความผูกพันในองค์การโดยศึกษากับครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมในรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง และความผูกพันในองค์การโดยครูใหญ่ที่ใช้วิธีการแก้

ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า ประนีประนอม จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะที่ครูใหญ่ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจะใช้อำนาจ จะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของครู และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเพิ่มขึ้นของระดับความขัดแย้งซึ่งสอดคล้องกับ ฮาจซัส (Hajzus, 1990, p. 1848) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของครูใหญ่กับความผูกพันของครูในโรงเรียนมัธยม 24 แห่ง ของรัฐเพ็นซิลวาเนีย ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างสูง ระหว่างครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนในการใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบการแก้ปัญหาของครูใหญ่ และมีความสัมพันธ์ทางลบเมื่อครูใหญ่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยง

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนจะประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูเป็นหลักสำคัญโดยมีปัจจัยย่อยเป็นส่วนประกอบได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนการยอมรับในคุณค่า ระบบค่านิยมการปรับตัวของผู้บริหารกับผู้ร่วมงานการสนับสนุนจากผู้บริหารการยอมรับเชื่อถือในตัวผู้บริหาร เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียนในที่สุด