

ข้อเขียน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (conflict) ในระบบสังคมและในองค์การมีหลายรูปแบบหลายลักษณะ ผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยทั่วไปจะคุ้นเคยกับคำต่าง ๆ ที่แสดงถึงลักษณะของความขัดแย้งมากมาย เช่น ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (individual conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) ความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) ความขัดแย้งในเป้าหมาย (goal conflict) ความขัดแย้งในบุคลิกภาพ (personality conflict) ฯลฯ เป็นต้น การศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งสิ่งมีขอบเขตกว้างขวางมาก ผู้วิจัยจะได้รวบรวมเสนอไว้ในเชิงสรุป และจะเน้นเฉพาะความขัดแย้งในองค์การเท่านั้น

ความหมายของความขัดแย้ง

มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มาก ทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน เช่น เจมส์ เอ. เอฟ. สโตนเนอร์ (James A.F. Stoner) ให้ความหมายของความขัดแย้งในองค์การว่า "ความขัดแย้งในองค์การคือ ความตกลงกันไม่ได้ระหว่างสมาชิกในองค์การหรือกลุ่ม ตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าขึ้นไป ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มจำเป็นต้องร่วมกันในทรัพยากรที่มีจำกัด หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ (status) เป้าหมาย (goals) ค่านิยม (values) และการรับรู้ (perception) ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง"<sup>1</sup> ซึ่งคล้ายคลึงกับความหมายของความขัดแย้งที่ อรุณ รักรธรรม ให้ไว้ว่า "ความขัดแย้งในองค์การคือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดจากข้อเท็จจริง -

---

<sup>1</sup>James A.F. Stoner, Management (London : Prentice-Hall, International, Inc., 1978), p. 345.

เกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีจำกัด หรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขา มีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกัน ไม่เห็นพ้องกัน ต่างก็แสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือ ความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง"<sup>1</sup>

วาร์เรน เอช ชมิทท์ (Warren H. Schmidt) ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า "ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกแตกต่างกัน"<sup>2</sup> ซึ่งคล้ายคลึงกับความหมายที่ ชโล ธรรมศิริ ให้ไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมา โดยการกระทำ แต่มีที่มาคือ ความคิดของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกัน มีความแตกต่างกัน ค่านิยมต่างกัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น"<sup>3</sup> และยังมีส่วนคล้ายคลึงกับความหมายของความขัดแย้งตามแนวคิดของ รงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ ที่ว่า "ความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือเกี่ยวข้องกัน ไม่ตรงกัน"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> อรุณ รักธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ, หน้า 178.

<sup>2</sup> Warren H. Schmidt, "Conflict : A Power Process for (Good or Bad) Change," Management Review (December 1974) : 6-8.

<sup>3</sup> ชโล ธรรมศิริ, "การสัดการกับความขัดแย้ง," สารประชาชน 12 (กุมภาพันธ์ 2518) : 16

<sup>4</sup> รงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญพัฒน์, 2522), หน้า 115-116.



เค เอช ชุง และ โลงน ซี เมกกินสัน (Kae H. Chung and Leon C. Megginson) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นความพยายามต่อสู้ดิ้นรน ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิด และผลประโยชน์ หรือคน ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มประสบบเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับความพอใจ"<sup>1</sup>

เดวิด ดับเบิลยู จอห์นสัน และ แฟรงค์ พี จอห์นสัน (David W. Johnson and Frank P. Johnson) กล่าวถึงความขัดแย้งในแง่ของการกีดขวาง รบกวน ระหว่างกิจกรรมว่า "ความขัดแย้ง หมายถึงกิจกรรมหนึ่ง เกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง กีดขวาง กีดกัน หรือรบกวนกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง กิจกรรมที่ขัดแย้งกันนี้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สอง คนขึ้นไป หรือระหว่างคนสองกลุ่มก็ได้"<sup>2</sup>

คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ให้ความหมายของความขัดแย้งในเชิง ที่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลว่า "ความขัดแย้งคือ เหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจ ยืนอยู่ในสถานะสำคัญสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่ตรงกันข้ามกันใน ขณะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพราะจะอยากจะทำสองอย่างในเวลาเดียวกัน"<sup>3</sup> ธีระวุฒิ เจริญราชกุล ได้สรุป-

<sup>1</sup>Kae H. Chung and Leon C. Megginson, Organizational Behavior : Developing Managerial Skills (New York : Harper & Row, Publishing, Inc., 1981) p. 252.

<sup>2</sup>David W. Johnson and Frank P. Johnson, Joining Together : Group Theory and Group Skills (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1975), pp. 136-137.

<sup>3</sup>Chris Argyris, Personality of Organization (New York : Haper and Brothers, 1957), p. 59. อ้างถึงใน เมธา สุตบรรทัด, "ความขัดแย้งต่อตนเอง," วารสารรัฐศาสตร์นิเทศ 8 (มกราคม-มีนาคม 2516) : 63.

ความหมายของความขัดแย้งในลักษณะที่รวมกันทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในตัวบุคคลว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่ม หรือมากกว่า มีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ข่าวดสาร และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน"<sup>1</sup> ส่วน ทิศนา แยมมณี ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้อย่างสั้น ๆ กระชับรัดว่า "ความขัดแย้งหมายถึงสภาวะที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้"<sup>2</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมาย หรือคำจำกัดความของความขัดแย้งที่นักวิชาการต่าง ๆ ให้อาจสรุปความหมายของความขัดแย้งอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์อย่างหนึ่ง ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ หรือไม่สามารถหาข้อยุติให้เป็นที่พอใจได้ แต่ถ้าจะพิจารณาความหมายในแง่ที่แคบเข้า ก็อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้ง คือความแตกต่าง ความไม่ลงรอย หรือความไปกันไม่ได้ของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ เป้าหมาย ผลประโยชน์ ฯลฯ เป็นต้น

## ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์, "ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดนครพนม," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ปรัชญา ปริญญาโท บริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 16.

<sup>2</sup> ทิศนา แยมมณี, "การแก้ปัญหาความขัดแย้ง," ใน ประมวลบทความทางการศึกษา สภาคณาธิการการศึกษาระดับประเทศ, 2522. หน้า 34.

### ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

สิริวดี พงษ์พานิช กล่าวว่า "ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา トラาบิดที่ผลประโยชน์ของคนยัง ก่อถกกันอยู่ ความขัดแย้งจะไม่ปรากฏรุนแรงและแจ่มชัดนัก แต่ถ้าเมื่อใดผลประโยชน์ขัดกัน ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้"<sup>1</sup> แมรี ปาร์กเกอร์ ฟอลเลต (Marry Parker Follett) เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความแตกต่างกันในความคิดเห็น และผลประโยชน์ ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่ดีหรือเลว<sup>2</sup> เพราะการแตกต่างในความเห็นอาจทำให้ได้ข้อสรุปใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์ กล่าวว่าถึงจำนวน และความรุนแรงของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดา มักเกิดขึ้นอยู่เสมอในทุกหน่วยงานหรือทุกองค์การจะแตกต่างกันก็ที่จำนวนและความรุนแรงของความขัดแย้งเท่านั้น กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานขนาดใหญ่มีคนทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก สัมผัสถึงปัญหาทางการศึกษา มีความเชื่อ ค่านิยม และประสพการณ์ทำงานต่างกันมาก เพียงไร จำนวนความขัดแย้งและความรุนแรงของปัญหา ก็มักจะเกิดขึ้นตามไปด้วย<sup>3</sup>

แซมมวล ดี ดีพ (Samuel D. Deep) กล่าวว่า "ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทั้งทางสร้างสรรค์หรือประโยชน์ และทางทำลายหรือโทษ"<sup>4</sup> เรนซีลี สเติร์ท และ เจน



<sup>1</sup> สิริวดี พงษ์พานิช, "อำนาจและความขัดแย้ง," : 44.

<sup>2</sup> Marry Parker Follett (1941), อ้างถึงใน อรุณ รักรธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ, หน้า 178.

<sup>3</sup> ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์, "การแก้ปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน," วารสารกรมบัญชีกลาง 22 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2524) : 9-10.

<sup>4</sup> Samuel D. Deep, Human Relations in Management (California : Glencoe Publishing Co., 1978), p. 212.



ลิเคิร์ท (Rensis Likert and Jane Likert) ให้ทัศนะว่า "ความขัดแย้งซึ่งเพิ่มขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน ดังนั้นความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ จึงเพิ่มความจำเป็นยิ่งขึ้นทุกปี ๆ"<sup>1</sup> วีระวุฒิ เจริญราษฎร์ สรุปลงว่าความขัดแย้งมีทั้งโทษและประโยชน์ ทั้งต่อบุคคลและองค์การ การจัดการความขัดแย้งเพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบอันสำคัญของผู้บริหารภายในองค์การหรือสถาบัน<sup>2</sup> ซึ่งพอสรุปแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในทุกสังคมและทุกองค์การ (หน่วยงานหรือองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรมากขึ้นเกิดความขัดแย้งขึ้นมาก) เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หรือขจัดความขัดแย้งให้หมดไปได้ แต่สามารถจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้

อรุณ รักรธรรม ให้ทัศนะว่า "แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ตั้งอยู่บนพื้นฐาน 2 ประการ คือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีประโยชน์ต่อองค์การ และความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิได้ไม่ควรให้เกิดขึ้น"<sup>3</sup> ส่วน วิลเลียม เอฟ กลูเอค (William F. Glueck) กล่าวถึงความขัดแย้งโดยมองจากองค์การ 3 รูปแบบคือ (1) องค์การสมัยใหม่ ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา และสามารถจัดการได้ (2) องค์การแบบผสม ถือว่าความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และยากต่อการจัดการอย่างยิ่ง (3) องค์การโบราณ

<sup>1</sup> Rensis Likert and Jane Likert, New Way of Managing Conflict (New York : McGraw-Hill, Inc., 1976), p. 4.

<sup>2</sup> วีระวุฒิ เจริญราษฎร์, "ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดนครพนม," หน้า 20.

<sup>3</sup> อรุณ รักรธรรม, "คำศัพท์ใหม่สำหรับผู้บริหาร : ความขัดแย้งในองค์การ," รัฐศาสตร์สาร 5 (พฤศจิกายน 2521) : 47.

ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องผิดปกติธรรมดา จะต้องหาทางกดไว้มิให้เกิดขึ้น<sup>1</sup>

สตีเฟน พี. 롭บินส์ (Stephen P. Robbins) ก็ได้มองความขัดแย้งในองค์การเป็น 3 ทัศนคติ (คล้ายคลึงกับ กลูเอค) คือ<sup>2</sup>

1. ทัศนคติสมัยเดิม เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น และเป็นผลร้ายต่อองค์การ ปรากฏการณ์ของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดบางอย่างที่ปรากฏขึ้นในองค์การ

2. ทัศนคติด้านพฤติกรรม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอสำหรับการดำเนินงานขององค์การ ทัศนคตินี้มีข้อแนะนำว่า บางครั้งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา เพราะสามารถชี้ให้เห็นปัญหาและนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ดีขึ้นได้ แต่ในขณะเดียวกันทัศนคตินี้ก็มองความขัดแย้งว่า เป็นอันตรายสำคัญต่อองค์การ และยากที่จะแก้ไขหรือจัดการได้

3. ทัศนคติสมัยปัจจุบัน เป็นทัศนคติของนักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ ที่มองความขัดแย้งในองค์การว่า เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์การทุกรูปแบบ ทัศนคตินี้ชี้แนะว่า ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไป จะไม่เกิดประโยชน์ เป็นอันตรายต่อบุคคล และเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายขององค์การ แต่ความขัดแย้งบางอย่างก็เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและมีความจำเป็นต่อองค์การ เพราะสามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า อันจะทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขององค์การ เพราะความขัดแย้งจะบอกให้ผู้บริหารทราบว่า ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร จากทัศนคตินี้ หน้าที่ของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่การขจัดหรือแก้ปัญหาคความขัดแย้งเท่านั้น แต่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้ลดความเป็นผลร้ายลงให้ต่ำที่สุด และให้เพิ่มความเป็นผลดี

๐

<sup>1</sup>William F. Glueck, Management (Illinois : Dryden Press, Hinsdele, 1977), p. 525.

<sup>2</sup>Stephen P. Robbins, Managing Organizational Conflict (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1974), อ้างถึงใน สมยศ นานาภิการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522), หน้า 307-308.

ให้มากที่สุด ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งของนักบริหารจึงต้องทำการกระตุ้นความขัดแย้งในสถานการณ์ที่องค์กรไม่มีความขัดแย้ง หรือมีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปด้วย

สโตนเนอร์ (James A.F Stoner) ได้สรุปเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งตามทัศนคติเดิมกับทัศนคติสมัยปัจจุบันไว้ ดังในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบทัศนคติของความขัดแย้งสมัย เดิมกับทัศนคติสมัยปัจจุบัน<sup>1</sup>

ทัศนคติสมัย เดิม	ทัศนคติสมัยปัจจุบัน
1. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้	1. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2. ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความผิดพลาดของการบริหาร ทั้งในด้านการออกแบบและการจัดการองค์กร หรือโดยมิผู้ทำให้เกิดขึ้น	2. ความขัดแย้งเกิดจากหลายสาเหตุ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์การ และความแตกต่างในเป้าหมาย ค่านิยมและการรับรู้ของบุคคลในด้านต่าง ๆ
3. ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีในองค์กร และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี	3. ความขัดแย้ง เป็นทั้งสิ่งที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานด้วย
4. หน้าที่ของผู้บริหาร คือการขจัดความขัดแย้ง	4. หน้าที่ของผู้บริหาร คือการจัดระดับความขัดแย้ง กระตุ้นและยุติความขัดแย้ง เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า
5. การปฏิบัติงานในองค์กรจะเกิดผลดี จะต้องขจัดความขัดแย้งออกไปให้หมด	5. การปฏิบัติงานจะบังเกิดผลดีย่อมจะต้องมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางหรือพอเหมาะไม่สูงหรือต่ำเกินไป

<sup>1</sup> James A.F. Stoner, Management, p. 344.



จะเห็นว่านักวิชาการบริหารได้มองความขัดแย้ง เป็นหลายทัศนะ แต่ละทัศนะที่เห็นความแตกต่างกันได้อย่างชัดเจนก็คือทัศนะสมัยเก่า กับทัศนะสมัยปัจจุบัน โดยที่ทัศนะสมัยเก่าเห็นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้หรือขจัดให้หมดไปได้ เป็นผลร้ายหรือให้โทษต่อการปฏิบัติงาน ส่วนทัศนะปัจจุบันกลับเห็นว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นทั้งสิ่งที่เสริมสร้างและทำลายการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งที่จะเป็นประโยชน์และมีส่วนเสริมสร้างต่อการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีระดับที่พอดีไม่สูงหรือต่ำเกินไป การแก้ความขัดแย้งจะต้องทำโดยวิธีจัดการกับระดับของความขัดแย้งให้พอดี สิ่งต้องทำทั้งการกระตุ้น หรือการลดความขัดแย้ง

#### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุหลายประการ มีผู้เสนอเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นต้นเหตุให้เกิดความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

ชมิทท์ (Warren H. Schmidt)<sup>1</sup> กล่าวถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งไว้หลายประการ สรุปได้ดังนี้ (1) บุคคลมีข้อมูลต่างกัน (2) มีเป้าหมายต่างกัน (3) มีค่านิยมต่างกัน (4) มีความเชื่อต่างกัน (5) มีความคิดเห็นและความรู้ความชำนาญต่างกัน (6) โครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ (7) มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์การ (8) การติดต่อประสานงานที่เน้นเฉพาะเบื้องบนลงสู่ล่าง (9) พฤติกรรมของบุคคลอันเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์ในองค์การแตกต่างกัน

บี เจ ฮอดจ์ และ วิลเลียม พี แอนโธนี (B.J. Hodge and William P. Anthony)<sup>2</sup> กล่าวถึงฐาน (base) ของความขัดแย้งโดยเน้นความเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ ดังนี้ (1) การเปลี่ยนแปลงในบทบาทหน้าที่ที่คาดหวัง หรือมาตรฐานของงาน และพฤติกรรม (2) การเปลี่ยนการมอบอำนาจ เช่น การลด หรือเพิ่มอำนาจหน้าที่ของ

<sup>1</sup>Warren H. Schmidt, "Conflict : A Powerful Process for (Good or Bad) Change," : 7.

<sup>2</sup>B.J. Hodge and William P. Anthony, Organizational Theory : An Environment A System Approach (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1979), p. 317.

บุคคล (3) การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เช่น การเพิ่ม หรือลดตำแหน่งฐานะของบุคคล  
 (4) การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย เช่น เป้าหมายถูกกำหนดขึ้นใหม่ หรือถูกกำหนดให้  
 แตกต่างไปจากเดิม

วิลเลียม พี แอนโธนี (William P. Anthony)<sup>1</sup> เสนอสาเหตุ (cause)  
 ของความขัดแย้งไว้ 7 ประการ สรุปได้ดังนี้ (1) บทบาทสับสน (role ambiguity)  
 ไม่ทราบว่าคนมีบทบาทอย่างไร มีความรับผิดชอบเพียงใด เพราะไม่ได้จำกัดไว้นั่นเอง  
 (2) ความแตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ (authority) และอำนาจแฝง (power) เช่น  
 ผู้บังคับบัญชามักใช้อำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความพอใจของตนในขณะที่ผู้ใต้-  
 บังคับบัญชาไม่ต้องการที่จะทำเช่นนั้น (3) การเปลี่ยนแปลงในความคาดหวัง (4) การ  
 เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ (5) การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย (6) ความซับซ้อนในการ  
 ทำงาน และ (7) การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงาน

ริชาร์ด เอส วอลตัน และ จอห์น เอ็ม ดัทตัน (Richard S. Walton and  
 John M. Dutton)<sup>2</sup> เสนอแหล่งที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการทรัพยากรที่มีจำกัด
2. ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนงานขององค์การ
3. การขึ้นอยู่กับกัน (interdependence) ของงาน ภายในขององค์การ
4. ความแตกต่างกันระหว่างค่านิยม หรือการรับรู้ระหว่างแผนงานขององค์การ

---

<sup>1</sup>William P. Anthony, Management : Competencies and Incompetencies (Don Mills, Ontario : Addison Wesley Publishing Company, Inc., 1981), p. 233.

<sup>2</sup>Richard S. Walton and John M. Dutton, "The Management of Interdepartment Conflict," Administrative Science Quarterly 14 (March 1969) : 73-74.

โจเซฟ เอ ลิตเทอร์เออร์ (Joselph A. Litterer)<sup>1</sup> กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ

1. ความไปกันไม่ได้ของเป้าหมาย
2. มรรควิธีไปกันไม่ได้ การกำหนดทรัพยากรไม่ลงรอยกัน
3. ปัญหาความไม่กลมเกลียวกันของสถานการณ์
4. ความแตกต่างกันในเรื่องของการรับรู้

ศิศนา แคมมณี ได้ประมวลสาเหตุของความขัดแย้งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ที่สำคัญ 6 ประเภท<sup>1</sup> คือ (1) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากวิธีการคิดที่แตกต่างกัน (2) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความเห็นต่างกัน (3) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการรับรู้ที่แตกต่างกัน (4) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากอคติที่มีต่อกัน (5) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ที่ขัดกัน และ (6) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากค่านิยมที่แตกต่างกัน

เนื่องจากความขัดแย้งมีหลายลักษณะ แต่ละลักษณะก็ย่อมมีสาเหตุหรือมีที่มาต่างกัน เช่น ความขัดแย้งในบทบาทอาจมีสาเหตุแตกต่างไปจากความขัดแย้งระหว่างบุคคล ดังนั้นสาเหตุของความขัดแย้งจึงมีมากมายหลายประการดังกล่าวไว้แล้ว แต่ก็พอจะสรุปให้เห็นได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่าง (Difference) การที่บุคคลมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะด้านใดก็ตามย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เช่น ความแตกต่างด้านความคิด, ความเชื่อ, ค่านิยม, ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง, การรับรู้, ทัศนคติ, เป้าหมาย, ความต้องการ, สถานภาพ, บทบาท และบุคลิกภาพส่วนตัว ฯลฯ เป็นต้น
2. การเปลี่ยนแปลง (Changing) การเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด ๆ ที่กระเทือนต่อบุคคลมักจะได้รับ การต่อต้าน และเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเสมอ เช่น การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอำนาจแฝง และอำนาจหน้าที่, การเปลี่ยนแปลงด้านสถานการณ์หรือตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล, การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย หรือวิธีดำเนินงาน และการ

<sup>1</sup> ศิศนา แคมมณี, "การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง," ใน ประมวลบทความทาง การศึกษา, หน้า 34-35.



เปลี่ยนแปลงในบทบาท และความคาดหวังในบทบาท เป็นต้น

### 3. การสั้ดโครงสร้างขององคัการ (Organization Structure)

เช่น การแบ่งหน่วยงาน การสั้ดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน การสั้ดกลุ่มงาน การสั้ดสายบังคับบัญชา การกำหนดแบบของการติดต่อประสานงาน เป็นต้น ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งในองคัการได้

#### ชนิดของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีหลายแบบหลายลักษณะ การแบ่งชนิดของความขัดแย้งให้ครอบคลุมทั้งหมดโดยใช่ เกณฑ์เดียวกันนั้น ทำได้ยาก ได้มีผู้แบ่งชนิดของความขัดแย้งไว้หลายวิธี โดยใช่ เกณฑ์พิจารณาต่างกัน

จาคอบ ดับเบิลยู เกตเซล (Jacob W. Getzel) ได้ตั้งสมมุติฐานของตนเองขึ้นว่า ความขัดแย้งที่จะพบในองคัการอย่างสม่ำเสมอ นั้น มีอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ เป็นความไม่ลงรอยกันระหว่างบทบาทที่องคัการกำหนดไว้กับบุคลิกภาพของบุคคลผู้มีส่วนร่วมบทบาทนั้น
2. ความขัดแย้งในบทบาท เกิดขึ้นเมื่อบทบาทหรือความคาดหวังในบทบาท ถูกเปลี่ยนแปลงไป
3. ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการตำแหน่งหน้าที่เฉพาะตัว เป็นความต้องการหน้าที่ใหม่ เพราะหน้าที่เดิมไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน หรืออาจเป็นเพราะต้องการความก้าวหน้า<sup>1</sup>

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท คือ ยึดเอาสาเหตุของความขัดแย้งเป็นหลัก คือ

<sup>1</sup>Jacob W. Getzel, "Administration as a Social Process" in *Administrative Theory in Education*, p. 157. อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพฯ : แพรวพิทยาอินเอดร์เนชั่นแนล, 2519), หน้า 44-45.

1. ความขัดแย้งกันทางความคิด (Conflict of ideas) เกิดจากความแตกต่างกันในด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และ ความคาดหวังในบทบาท

2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of interest) เกิดจากความต้องการที่แตกต่างกัน ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่ละมาสนองความต้องการ และการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน

3. การขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of personality) หรือบางที่เรียกกันว่า "ครีคริลป์ไม่กินกัน" คนบางคนพบกันครั้งแรกถูกใจลกกันพูดคุยกันได้สนิทสนมรวดเร็ว เหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงกันข้าม พอเห็นหน้าทำทางก็ไม่ชอบหน้ากันทันที ทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักหรือพูดคุยกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง<sup>1</sup>

สโตนเนอร์ (James A.F. Stoner) กล่าวถึงชนิดของความขัดแย้งในองค์การไว้ 5 ชนิดคือ ความขัดแย้งในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน และความขัดแย้งระหว่างองค์การ<sup>2</sup>

เฟรด ลูธานส์ (Fred Luthans) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้างขององค์การ 4 แบบคือ

1. ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) ซึ่งอาจมีความขัดแย้งกันหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

<sup>1</sup> ถวัลย์ วรเทพพิชญ์, "การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในองค์การ," : 9-10.

<sup>2</sup> James A.F. Stoner, Management, p. 347.

2. ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (Functional Conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายในองค์กรอุตสาหกรรม

3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and Staff Conflict) อาจเป็นผลมาจากบุคคลในหน่วยงานช่วย (staff personnel) ไม่มีอำนาจที่เป็นทางการมากกว่าหน่วยงานหลัก (line) ก็ได้

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรตามแบบและองค์กรนอกแบบ (Formal- Informal Conflict) เช่น ปทัณฺฐาน (norm) ขององค์กรตามแบบไม่สอดคล้องกับองค์กรนอกแบบ<sup>1</sup>

ประกอบ คูปรัตน์ เสนอลักษณะของความขัดแย้ง โดยแบ่งตามการเกิดได้ 5 ลักษณะ คือ

1. สภาพความขัดแย้งภายในเอกัตภาพของแต่ละบุคคล เป็นความขัดแย้งภายในต่อบุคคลคนเดียว
2. สภาพความขัดแย้งภายในตนเอง เป็นผลมาจากความคาดหวังภายนอก
3. สภาพความขัดแย้งอันเกิดจากความคาดหวังภายนอกหลาย ๆ ด้านขัดกัน
4. สภาพความขัดแย้งมีเกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วยงาน เนื่องจากมีข้อมูลข่าวสาร ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและผลประโยชน์แตกต่างกัน
5. สภาพความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์กร เช่น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ หรือระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา เป็นต้น<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fred Luthans, Organizational Behavior (McGraw-Hill, International Book Company, Inc., 1981), pp. 380-381.

<sup>2</sup>ประกอบ คูปรัตน์, การบริหารความขัดแย้งในสถานอุดมศึกษา : การวิเคราะห์เชิงสังคมศาสตร์และการเมือง (ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 1.



นอกจากที่กล่าวแล้วยังแบ่งชนิดของความขัดแย้งโดยยึดถือเกณฑ์อย่างอื่น ๆ อีก ซึ่งอาจสรุปได้ว่า การแบ่งชนิดของความขัดแย้งนั้น อาจแบ่งได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้เป็นหลักในการแบ่งและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้เป็นสำคัญ

### ผลของความขัดแย้ง

มีผู้กล่าวถึงผลที่ตามมาของความขัดแย้งไว้ ทั้งในแง่ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ และในแง่ที่เป็นผลเสียหรือเป็นโทษต่อบุคคลและต่อองค์การไว้ต่าง ๆ กันไป เช่น แนวคิดของ ชลอ ธรรมศิริ เห็นว่า "ข้อเสียของความขัดแย้ง คือ นักบริหารในอดีตเห็นว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายและเป็นทางนำมาซึ่งความเสื่อมเสีย หรือทำลายหน่วยงาน หรือสถาบันให้ทรุดโทรม ส่วนข้อดีของความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความสำนึกถึงกลมเกลียวกันยิ่งขึ้น มีความพร้อมเพรียง และรวมพลังกันได้เป็นอย่างดี<sup>1</sup> อย่างไรก็ตาม อาจแยกพิจารณาเกี่ยวกับผลดี และผลเสียของความขัดแย้งดังนี้

### ผลดีของความขัดแย้ง

อรรถ รักรธรรม ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งจากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ คน ไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า เพราะเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้ ซึ่งบางครั้งก็เป็นการสร้างสรรค์ให้มีสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ขึ้นมา
2. ช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ โดยยอมให้แสดงความคิดเห็นคัดค้านหรือโต้แย้งได้ ถ้าไม่เปิดช่องให้แสดงความคิดเห็นขัดแย้ง จะทำให้บุคคลสุดท้ายทนอยู่ร่วมต่อไป และตีจากไปซึ่งบางครั้งก็ทำให้กลุ่มอ่อนแอลง
3. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้เด่นชัด
4. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะช่วยให้เกิดความสำนึกภายในกลุ่มมากขึ้น
5. ช่วยให้มีการคัดสรรทรัพยากร ให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุดทั้งยังอาจช่วยให้หน่วยงานย่อยระมัดระวังในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่า เดิม

<sup>1</sup>ชลอ ธรรมศิริ, "การคัดการความขัดแย้ง," : 6.

6. สร้างและรักษาดุลย์แห่งอำนาจอันนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข<sup>1</sup>

มอร์ตัน ดูทซ์ (Morton Deutsch) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้หลายประการ ดังนี้

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอกจะกระตุ้นให้เกิดมีความลุ่มลึกกลมเกลียวกันภายใน

องค์การ

6. ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านกระตุ้นทางใจและการแสวงหาแนวคำตอบในการแก้ปัญหาเหล่านั้น<sup>2</sup>

จุง และ เมกกินสัน (Kae H. Chung and Leon C. Magginson) ได้เสนอผลในทางบวกหรือทางดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การไว้ ดังนี้

1. ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น
2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
3. เกิดความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่มขึ้น
4. ช่วยให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่

<sup>1</sup> อรุณ รักรธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ, หน้า 192.

<sup>2</sup> Morton Deutsch, "Conflict : Productive and Destructive"

Journal of Social Process 25 (January 1969) : 7-41. อ้างถึงใน

อรุณ รักรธรรม, "คำสตรใหม่สำหรับผู้เฝ้า : ความขัดแย้งในองค์การ," : 51.

5. ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดีขึ้น (เมื่อได้แก้ปัญหาแล้ว)<sup>1</sup>

#### ผลเสียของความขัดแย้ง

อรุณ รักรธรรม ได้สรุปผลเสียที่เกิดขึ้นเนื่องจากความขัดแย้งไว้ 4 ประการ

ดังนี้

1. บางคนทนดูหรืออยู่ร่วมไม่ได้ จำเป็นต้องหนีออกไปจากหน่วยงานหรือองค์การ
2. ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลหรือกลุ่มจะลดลงไป
3. บรรยากาค่าของความเชื่อถือ และไว้วางใจกันจะลดน้อยลงหรือหมดไป และอาจจะมีการต่อสู้กันโดยขาดเหตุผลและหลักเกณฑ์ได้
4. เกิดความบิดเบือนของการรับรู้ โดยที่พวกเขาจะมองทักษะและการปฏิบัติงาน

งานของพวกเขาว่า เหนือกว่ากลุ่มอื่น

5. เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดภาพลวงตาในทางลบ ต่างฝ่ายต่าง ทัศนคติความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เกิดการแสวงหาพรรคพวกเพื่อเอาชนะคู่แข่ง ทั้งสองฝ่าย มีความแตกต่างกันมากเกินความเป็นจริง และต่างฝ่ายต่างก็มองไม่เห็นความคล้ายคลึงในข้อ เสนอของอีกฝ่ายหนึ่ง<sup>2</sup>

#### ผลที่ตามมาของความขัดแย้ง

จากการศึกษาของมุซาเฟอร์ เชอริฟ (Muzafer Sherif) และคณะของเขา

ได้เสนอผลที่ตามมาของความขัดแย้งในองค์การทั้งในลักษณะที่ดีและไม่ดีไว้ ดังนี้

1. ความยึดเหนี่ยวเกิดขึ้น ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มคนในกลุ่มจะ รวมตัวกันได้ดีขึ้น
2. ผู้นำเกิดขึ้น ผู้ที่ต่อสู้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มมากที่สุดจะ ได้รับอำนาจจากกลุ่ม

<sup>1</sup>Kae H. Chung and Leon C. Megginson, Organizational Behavior Developing Managerial Skills, p. 263.

<sup>2</sup>อรุณ รักรธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ, หน้า 193.



3. อดเปิดการรับรู้ สมาชิกของกลุ่มที่มีความขัดแย้ง จะมีการรับรู้เกี่ยวกับกลุ่มตรงกันข้ามเปิดเปิดไปจากความจริง

4. มีภาพลวงตาในทางลบมากขึ้น สมาชิกในกลุ่มจะมองเห็นความแตกต่างภายในกลุ่มตนน้อย แต่มองเห็นความแตกต่างระหว่างกลุ่มว่ามีมาก

5. มีการเลือกตัวแทนที่มีความเข้มแข็ง แต่ละกลุ่มจะเลือกตัวแทนที่เชื่อว่าสามารถจะต้านทานแรงดันจากกลุ่มอื่นได้

6. ทำให้เกิดจุดบอด เมื่อต่างฝ่ายต่างก็แข่งขันกันเพื่อให้ได้ชัยชนะ ทำให้ทั้งสองฝ่ายมองไม่เห็นความคล้ายคลึงกันของข้อเสนองานของพวกเขา<sup>1</sup>

เอ็ดการ์ เอช. เชิน (Edgar H. Schein) ได้ศึกษาผลงานของเบลค และ เมาดัน (Blake and Mouton) แล้วรวบรวมรายการของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งกันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นผลดีและไม่เป็นผลดี ดังนี้

#### การเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม

1. แรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มเพิ่มขึ้น
2. กลุ่มมุ่งทำงานมากขึ้น (เพื่อต่อต้านการคุกคาม)
3. โครงสร้างขององค์การมีลักษณะตายตัวมากขึ้น มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจนและตายตัว
4. ความเป็นเอกภาพของกลุ่มจะเกิดความฉุกฉุน โดยกลุ่มจะเรียกร้องการเพิ่มความจงรักภักดีและความลงรอยกันมากขึ้น

#### การเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่ม

1. กลุ่มจะเป็นปรปักษ์ต่อกันและกัน
2. การรับรู้เปิดเปิดไปคือ รับรู้ภายในกลุ่มตนเป็นทางบวก แต่รับรู้กลุ่มอื่นเป็นทางลบ

<sup>1</sup>Muzafer Sherif, "Experiments in Group Conflict," Scientific American (November 1956), pp. 54-58. อ้างถึงใน ส้มยศ นาวีการ, การบริหาร, หน้า 315-316.

3. การติดต่อสื่อสารหยุดชงัก เนื่องจากกลุ่มจะหลีกเลี่ยงการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

4. กลุ่มจะปกปิดมาตรฐานล่องด้น นั่นคือ จะมองการกระทำของฝ่ายตนดีทั้งหมด แต่เห็นการกระทำของฝ่ายอื่นว่า เลว หรือไม่ดีเลย<sup>1</sup>

จากการวิเคราะห์ของ เจมส์ ซี มาร์ช และ เฮอร์เบิร์ต เอ ซิมมอน (James G. March and Herbert A. Simon) วัดแบบพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มที่จะตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ 4 แบบ คือ

1. เกิดการแก้ปัญหาร่วมกัน จะเกิดขึ้นเมื่อทุกฝ่ายเห็นด้วยกับหลักการใหญ่ และพอใจต่อหลักการที่ทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา .

2. เกิดการชักจูงให้เห็นด้วย จะเกิดขึ้นเมื่อบางส่วนของกลุ่มไม่เห็นด้วยในจุดมุ่งหมายบางประการ แต่ถูกชักจูงให้ยอมรับโดยเสียงส่วนใหญ่

3. เกิดการต่อรอง เป็นความพยายามที่จะก่อให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน โดยไม่มีการชักชวน (กลุ่มทั้งสองมีอำนาจต่อรองเท่าเทียมกัน)

4. มีการนำเอาวิธีการทางการเมืองมา เกี่ยวข้องคล้ายกับการต่อรอง แต่จะมีการนำเอาอิทธิพลบางอย่างมาช่วยทำให้เกิดข้อตกลง<sup>2</sup>

จากการศึกษาแนวคิดและผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับผลของความขัดแย้ง จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งอาจให้ทั้งผลในแง่ดี หรือเป็นประโยชน์และผลในแง่ไม่ดีหรือผลเสีย สำหรับผลในแง่ดีก็มีหลายประการที่สำคัญคือ ทำให้เกิดความสามัคคีเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่สร้างสรรค์ ทำให้องค์การไม่หยุดนิ่งหรือฝ่อย่ำ ทำให้ปัญหาเด่นชัดและแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ส่วนผลในทางเสียก็มีมาก ที่สำคัญคือ มีการรับรู้ที่บิดเบือนความจริงและมอง

<sup>1</sup>Edgar H. Schein, Organizational Psychology (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1980), pp. 172-176.

<sup>2</sup>James G. March and Herbert A. Simon (1958), อ้างถึงใน อรุณ รักรธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ, หน้า 186.

ฝ่ายอื่นในทางลบ เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ปฏิบัติงานร่วมกันไม่ได้ การติดต่อสื่อสารหยุดชงักเกิด การต่อสู้หรือต่อต้านหรือแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน เกิดบรรยากาศความไม่เชื่อถือหรือไม่ไว้ วางใจกัน เสียความเป็นมิตรระหว่างบุคคล

#### การจัดการความขัดแย้ง

จุง และ เมกกินสัน (Kae H. Chung และ Leon C. Megginson) กล่าวให้ ข้อคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งว่า การจัดการความขัดแย้ง เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญ ของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องทำทั้งในแง่ของการกระตุ้นหน้าที่ของความขัดแย้ง และการแก้ไขปัญห ความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์<sup>1</sup> อรุณ รักรธรรม ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ว่า ถ้าระดับความขัดแย้งในองค์การต่ำเกินไปจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานจะ ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าความขัดแย้งในองค์การสูงเกินไป ความอยู่รอดขององค์การจะถูก คุกคาม องค์การจะเกิดความแตกแยกและยุ่งเหยิง (ดังภาพที่ 1) ดังนั้นเราจึงต้องจัดการ ความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอดี ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีที่สุด เราจึงควรพิจารณา จัดการความขัดแย้งดังนี้

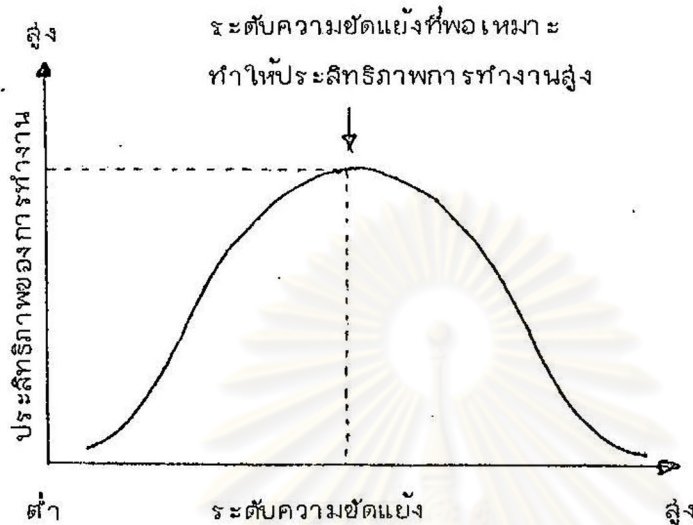
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

<sup>1</sup>Kae H. Chung and Leon C. Megginson, Organizational Behavior, p. 264.



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพการทำงาน<sup>1</sup>



1. กระตุ้นความขัดแย้งภายในองค์กร เมื่อระดับความขัดแย้งต่ำเกินไปจนทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า
2. การลดหรือการยุติความขัดแย้ง เมื่อระดับความขัดแย้งสูงเกินไปจนทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน<sup>2</sup>

สโตนเนอร์ (James A. F. Stoner) เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. การกระตุ้นความขัดแย้งในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานล่าช้า เพราะระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป
2. การลดหรือการระงับความขัดแย้ง เมื่อระดับความขัดแย้งสูงเกินไปหรือไม่เกิดผล

<sup>1</sup> อรุณ รักธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ, หน้า 194.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน.

### 3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง<sup>1</sup>

#### เทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้ง

ลุ่มยค้ นาร้การ เล่นอริ้การกระตุ้นความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบปีนส์

(Stephen P. Robbins)

1. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เช่น ให้รางวัล โบนัส ยกย่อง ฯลฯ
2. การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นความเสียข่าของกลุ่ม
3. การใช้บุคคลภายนอก คือการนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม แบบของการบริหารที่แตกต่างจากบทบาทที่เป็นอยู่
4. การจัดโครงสร้างองค์การใหม่ เช่น เปลี่ยนทีมงานใหม่ สับส่นุนบรรยากาค้ที่เปิดเผย เพื่อให้หน้าไปลู่ความขัดแย้ง โดยส่งเสริมให้ลมาชกแสดงที่ค้ณะของเขา<sup>2</sup>

จุง และ เมกกินสัน (Kae H. Chung and Leon C. Megginson) เล่นอเทคนิคการกระตุ้นไว้หลายประการที่อาจทำได้ดังนี้<sup>3</sup>

1. ใช้กระบวนการกลุ่ม
2. สับส่นุนการคิดเป็นรายบุคคล
3. สัดหาข้อมูลข่มขู่
4. เติมการแข่งขันระหว่างบุคคล
5. เสริมสร้างความขัดแย้งในบทบาท
6. เปลี่ยนโครงสร้างขององค์การเสียใหม่

<sup>1</sup>James A. F. Stoner, Management, p. 303.

<sup>2</sup>ลุ่มยค้ นาร้การ, การบริหาร, หน้า 139.

<sup>3</sup>Kae H. Chung and Leon C. Megginson, Organizational Behavior, p. 265.

อรุณ รักรธรรม เล่นอเทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เช่น ให้โบนัส ให้ผลตอบแทนแบบสูงใจในการปฏิบัติงานและยกย่องชมเชย
2. การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม เช่น กลุ่มที่มีแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอควรเลือกผู้บริหารที่เป็นประชาธิปไตยแทนที่จะเป็นผู้บริหารเผด็จการ
3. การใช้บุคคลภายนอกในองค์การ โดยนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลัง คำนิยมความคิดเห็น และความรู้ แบบของการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากที่เป็นอยู่ เข้ามาร่วมในองค์การ
4. การโยกย้ายพนักงาน และแบ่งทีมงานใหม่ จะทำให้กลุ่มมีความรับผิดชอบใหม่ หรือมีสมาชิกใหม่ ก่อให้เกิดระยะของความไม่แน่นอน และมีการปรับตัวในระยะแรก
5. การให้บรรยากาศในการออกความคิดเห็น เมื่อกลุ่มเห็นการปฏิบัติงานขององค์การไม่ถูกต้อง หรือเมื่อมีวิธีการใหม่ ๆ มาเสนอ<sup>1</sup>

เทคนิคการลดหรือระงับความขัดแย้ง

ลุง และ เมกกินสัน (Kae H. Chung and Leon C. Megginson) เล่นอเทคนิคการลดความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. สร้างศัตรูภายนอกขึ้นมา เพื่อให้กลุ่มต่อต้านและเอาชนะร่วมกัน
2. ค้นหาเป้าหมายที่ร่วมกันได้ระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งกัน
3. ทำให้เกิดความผิดแผกกันในกลุ่มคู่แข่ง
4. การสร้างองค์การใหม่<sup>2</sup>

อรุณ รักรธรรม เล่นอวิธีลดความขัดแย้งไว้หลายประการ แต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดจากเหตุต่าง ๆ กัน คือ

<sup>1</sup>อรุณ รักรธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ, หน้า 195.

<sup>2</sup>Kae H. Chung and Leon C. Megginson, Organizational Behavior, p. 264.



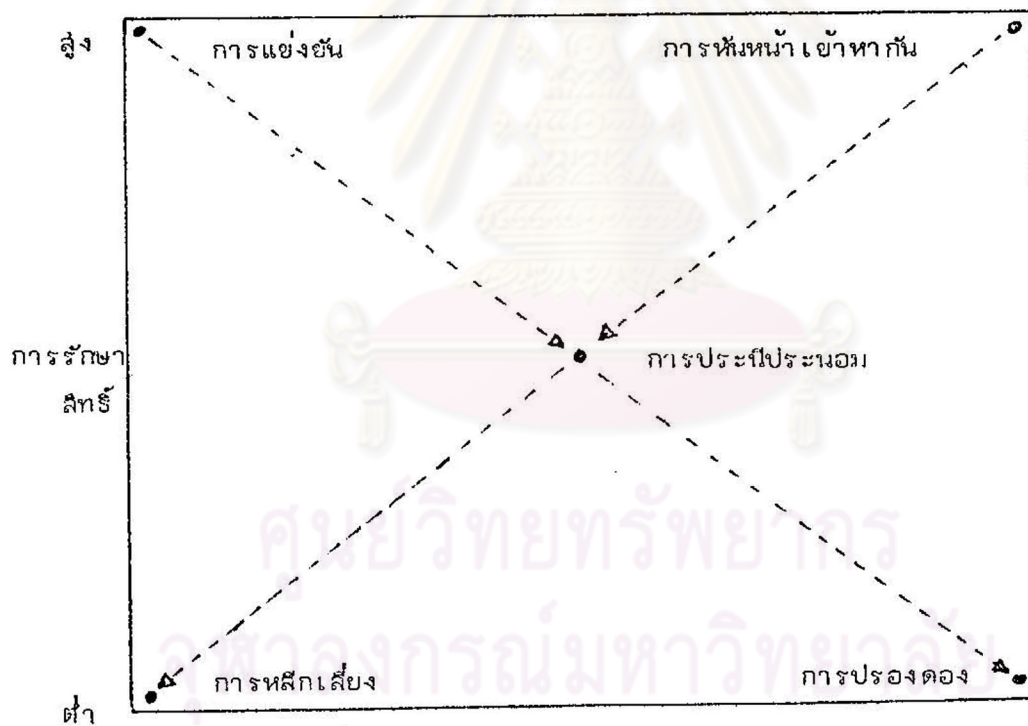
1. สัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ความขัดแย้งของกลุ่มในองค์กรเกิดขึ้น เพราะการแย่งทรัพยากร
2. ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรหรือข้อมูลที่ดีจากกลุ่มหนึ่งไปให้อีกกลุ่มหนึ่งรับรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มที่เป็นคู่แข่ง
3. เพิ่มความเกี่ยวข้องทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น เช่น เพิ่มการสังสรรค์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น
4. การกลบเกลื่อน โดยพยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเห็นว่า เป็นเรื่องธรรมดา
5. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงโดยหนีออกจากกลุ่ม เช่น การขอย้ายตนเองออกจากหน่วยงาน
6. การสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยหมุนเวียนไปทำงานตามกลุ่มต่าง ๆ จะช่วยให้มีทัศนะกว้าง และเกิดความเข้าใจระหว่างกลุ่ม
7. การประนีประนอม เป็นการให้กลุ่มที่ขัดแย้งกัน ยอมรับการตัดสินของบุคคลที่สามที่เข้ามาไกล่เกลี่ยประนีประนอม
8. การหาศัตรูร่วม การหาศัตรูร่วมภายนอกจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรหันหน้าเข้าหากันได้
9. การหาเป้าหมายร่วม ให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย จะทำให้กลุ่มมีมิตรภาพต่อกันและร่วมมือกันได้ดีขึ้น
10. การใช้อำนาจบังคับ วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงกว่าจะออกคำสั่งชี้ขาดลงไป เพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่มักเป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แท้จริง
11. การเผชิญหน้า หรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยนำเอากลุ่มที่มีความขัดแย้งมาอภิปรายร่วมกัน ถึงหัวข้อความขัดแย้ง จะทำให้สถานการณ์เปลี่ยนไปในทางแก้ปัญหาร่วมกัน และจะพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับ ผลจะมีสองลักษณะคือ (1) ความเห็นสอดคล้องกัน เท่ากับชนะทั้งสองฝ่าย (2) การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน จะก่อให้เกิดความร่วมมือขึ้นอย่างมาก<sup>1</sup>

<sup>1</sup>อรุณ รักรธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ, หน้า 195-196.

### การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ที แอล รับเบิล และ เค ดับเบิลยู โทมัส (T.L. Rubble and K.W. Thomas) เสนอแนวคิดในการควบคุมการขัดแย้งไว้เป็นสองมิติ คือ การรักษาสีทธีและการร่วมมือ มิติแรก การรักษาสีทธี เป็นการพยายามหาวิธีแก้ปัญหาโดยให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญกันเพื่อให้แพ้ชนะกันไปหรือเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ ส่วนมิติที่สอง การร่วมมือ เป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการแก้ปัญหา จากมิติทั้งสองที่กล่าวนี้ จึงกำหนดขึ้นเป็นพฤติกรรมกรรมการควบคุมการขัดแย้งได้ 5 วิธีคือ การให้แข่งขันกัน การหันหน้าเข้า เจรจาทกลงกัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดองกัน (ดังภาพที่ 2)

ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของการควบคุมความขัดแย้ง<sup>1</sup>



<sup>1</sup>T.L. Rubble and K.W. Thomas, "Support of Two Do Conflict Behavior," Organizational Behavior and Human Performance (1976) : 143-145. in Kae H. Chung and Leon C. Megginson, Organizational Behavior Developing Managerial Skills, p.260.

1. การแข่งขัน เป็นวิธีที่มุ่งเฉพาะมิติด้านการรักษาสถิติ ซึ่งต้องมีฝ่ายที่แพ้ และฝ่ายที่ชนะ ฝ่ายที่ชนะจะได้สิ่งที่สูญเสียของฝ่ายที่แพ้ ซึ่งเรียกว่า "zero sum game" คือผลบวกของฝ่ายที่ได้และฝ่ายที่เสียมีค่าเป็นศูนย์

2. การหันหน้าเข้าหากัน เป็นวิธีที่ต้องการให้โต้ทั้งสองมิติคือ ให้ได้มากที่สุด ทั้งสถิติและความร่วมมือด้วย ซึ่งไม่มีฝ่ายใดแพ้แต่กลับชนะทั้งสองฝ่าย ซึ่งเรียกว่า "non-zero sum game" ผลบวกทั้งสองฝ่ายไม่เป็นศูนย์

3. การประนีประนอม เป็นวิธีที่ต้องการทั้งการรักษาสถิติและการร่วมมืออย่างละครึ่ง ทั้งสองฝ่ายจึงมีทั้งได้และเสีย วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อไม่พร้อมที่จะใช้วิธีหันหน้าเข้าหากัน แต่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน

4. การหลีกเลี่ยง วิธีนี้ได้ไม่น้อยทั้งการรักษาสถิติและการร่วมมือ เพราะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายถอนตัวออกจากสถานการณ์ วิธีนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาเล็กน้อย หรือเมื่อเห็นว่าแข่งขันกันไปหรือร่วมมือกันไปก็ไม่มียประโยชน์

5. การปรองดองกัน หรืออาจเรียกว่าการไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ต้องการความร่วมมือสูง แต่ต้องการการรักษาสถิติต่ำ จึงให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งด้วยเหตุผลบางอย่าง<sup>1</sup>

ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์ เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรไว้ 4 รูปแบบ มีส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิดของ รับเบิล และ โรมล์ มาก และสามารถเขียนเป็นตาข่ายของการจัดการได้ด้วย ดังแสดงในภาพที่ 3 วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4 รูปแบบมีดังนี้<sup>2</sup>

1. การแก้ปัญหด้วยการหลีกเลี่ยง โดยหนีจากเหตุการณ์นั้น เป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญเหตุการณ์ เพราะไม่สามารรถเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปกติแล้ววิธีนี้มักไม่ก่อให้เกิดความพอใจ

<sup>1</sup>Kae H. Chung and Leon C. Megginson, Organizational Behavior : Developing Managerial Skills, pp. 259-260.

<sup>2</sup>ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์, "การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร," : 12-15.



2. การแก้ปัญหาด้วยการกลบเกลื่อน คือการทำเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีลักษณะคล้ายกับการถ่วงเวลาเอาไว้อัศจรรย์รอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน แต่วิธีนี้ก็มีก่อก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึกหรือยังมีความกินใจกันอยู่

3. การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม เป็นการต่อรองด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน โดยการยอมลดฐานะ ลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของตนเพื่อให้เกิดลงกันแบบพบกันครึ่งทาง วิธีนี้มักใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์ อันเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด

4. การแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้ากัน อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ (1) แบบใช้กำลังหรือใช้อำนาจลงโทษให้การแพ้อันชนะกัน ผู้ชนะอาจพอใจแต่ผู้แพ้เสียใจและอาจหาทางแก้แค้น (2) หันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ทำความตกลงกันเพื่อหาข้อยุติซึ่งทุกฝ่ายมีความสบายใจ พอใจ และยอมที่จะปฏิบัติตามข้อยุตินั้นด้วยความเต็มใจ สิ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีผลในทางลบน้อยที่สุด

ภาพที่ 3 แสดงตาข่ายการจัดการความขัดแย้ง<sup>1</sup>

สูง

มุ่งสัมพันธภาพของบุคคล	(9,1) กลบเกลื่อน						(9,9) เจรจาตกลงกัน
				(5,5) ประนีประนอม			
	(1,1) หลีกเลี่ยง						(1,9) ใช้อำนาจ

ต่ำ

มุ่งผลในการแก้ความขัดแย้ง

สูง

<sup>1</sup> วัลย์ วรเทพพิพิงษ์, "การแก้ปัญหความขัดแย้งในองค์กร," : 14.

เคนเนธ ดี. เบนเน่ (Kenneth D. Benne) เสนอวิธีควบคุมความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 3 วิธี คือ

1. หาช่องทางที่ไม่เป็นอันตรายเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ระบายความเป็นปรักข์ของพวกเขาออกมา เช่น การให้เล่นเกมและจัดการแสดงต่าง ๆ เป็นต้น
2. หากทางกีดกันหรือกำหนดข้อห้ามหรือบทลงโทษ เพื่อต่อต้านกับความขัดแย้งที่จะปรากฏออกมา
3. หาหนทางที่จะสื่อความเข้าใจ และเป็นสื่อกลางระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

เหล่านั้น<sup>1</sup>

เฟรนวิก ดับเบิลยู อิงลิช (Frenwick W. English) เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในโรงเรียน ว่ามีอยู่หลายแนวทางที่ผู้บริหารจะต้องใช้ โดยจะต้องพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. ต้องยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติและให้ผลในทางดี ซึ่งควรถือว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง
2. เป้าหมายขององค์กรจะต้องกำหนดให้สอดคล้องหรือไปกันได้กับความต้องการของบุคคล
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายใต้ข้อสมมุติฐานที่ว่า "zero-sum game" นั้น ควรได้รับการปฏิเสธ
4. ต้องเน้นย้ำในเรื่องการลดความแตกต่างระหว่างกลุ่มให้มาก<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kenneth D. Benne, "An Approach to Problems of Interreligious Conflict," in Frenwick W. English, School Organization and Management (Worthington, Ohio : Charles A. Jones Publishing Company, Inc., 1975), pp. 157-158.

<sup>2</sup>Ibid, pp. 161-163.

รอบบินส์ (Stephen P. Robbins) เล่นวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในองค์การไว้หลายประการ ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรเพิ่ม การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง กำจัดสิ่งที่แตกต่างกันออกไป ใช้วิธีประนีประนอม ใช้อำนาจบังคับ เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์หรือเปลี่ยนตัวบุคคล และเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ<sup>1</sup>

ซึ่งพอสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งได้อย่างกว้าง ๆ ว่า การจัดการความขัดแย้งเป็นการควบคุม เกี่ยวกับระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอดี (optimal level) หรือพอเหมาะแก่สถานการณ์ เพื่อให้ความขัดแย้งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด การจัดการความขัดแย้งจึงอาจต้องทำทั้งการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้น การลดหรือการยุติความขัดแย้ง และการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งเมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นอันตรายต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ส่วนเทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง ทั้งการกระตุ้น การลด และการแก้ปัญหาก็ดี มีอยู่มากมายแต่ละเทคนิคก็มีความเหมาะสมที่จะใช้กับชนิดและระดับความขัดแย้งต่างกัน ขึ้นอยู่กับศิลปะของผู้บริหารหรือผู้ใช้จะพิจารณาเลือกใช้ตามความเหมาะสม

#### อำนาจ อิทธิพล และความขัดแย้ง

ก่อนจะพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องกันระหว่าง อำนาจ อิทธิพล กับความขัดแย้ง ควรจะได้ทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่า อำนาจ และอิทธิพลเสียก่อน

อำนาจ (Power) ได้มีผู้รวบรวมความหมายไว้หลายอย่าง เช่น (1) อำนาจหมายถึงการบังคับทางจิตวิทยา หรือความสามารถในการบังคับ (2) อำนาจคืออำนาจที่ทำให้เกิดการยอมรับนับถือ (3) อำนาจคือ ความปรารถนาที่จะควบคุมจิตใจและการกระทำของผู้อื่นให้ปฏิบัติตามสิ่ง<sup>2</sup> จากคำจำกัดความเหล่านี้จึงอาจกล่าวสรุปสั้น ๆ ได้ว่า อำนาจก็คือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงหรือควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นโดยวิธีใด ๆ ก็ตาม

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, Managing Organizational Conflict (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1974), p. 67-74.

<sup>2</sup> สิริวดี พงษ์พานิช, "อำนาจและความขัดแย้ง," : 43.



คำว่าอิทธิพล (Influence) จัดว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจและเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิดหรือทัศนคติของอีกคนหนึ่ง การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม และการเสนอแนะต่าง ๆ ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของการใช้อิทธิพล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งด้วยเหตุผลและด้วยอารมณ์ อิทธิพลจึงเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจ<sup>1</sup>

จึงอาจกล่าวได้ว่า การใช้อำนาจและอิทธิพลต่างก็เป็นไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลทั้งนั้น แต่อำนาจมีความหมายกว้างรวมถึงอิทธิพลด้วย ฐานอำนาจหรือที่มาของอำนาจมีอยู่หลายทาง จอห์น อาร์ พี เฟรนช์ และ เบร์แทรม เอช ราเวน (John R.P. French and Bertram H. Raven) ได้เสนอแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 5 ประการ<sup>2</sup> คือ (1) การใช้อำนาจบังคับ (2) การให้รางวัล (3) การใช้อำนาจหน้าที่ (4) การใช้อิทธิพล และ (5) การใช้อิทธิพลทางใจ ซึ่ง วูดซีย์ สำนงค์ เห็นว่าควรเพิ่มอีกประการหนึ่งที่น่าจะเป็นฐานอำนาจที่มีมากสำหรับสังคมไทยคือ "ความเกรงใจ" เช่น ผู้น้อยทำให้ผู้ใหญ่เกรงใจได้ เป็นต้น<sup>3</sup>

ในทัศนะของ เดวิด เจ ลอว์เลส (David J. Lawless) เห็นว่าบุคคลจะมีปฏิกริยาโต้ตอบหรือปะทะสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อโน้มน้าวพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งโดยการใช้อำนาจ<sup>4</sup> วูดซีย์ สำนงค์ กล่าวถึงการใช้อำนาจภายในกลุ่มทำงานว่า "ภายในกลุ่มทำงาน สมาชิกย่อมปฏิบัติต่อกันภายในกลุ่ม โดยมีการแลกเปลี่ยนอำนาจซึ่งกันและกัน การที่บุคคลหนึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้นั้น ถือว่า ได้ใช้อำนาจต่อ

<sup>1</sup> เลอริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2522) หน้า 9-10.

<sup>2</sup> John R.P. French and Bertram H. Raven, "The Base of Social Power" (1959) อ้างถึงใน วูดซีย์ สำนงค์, "การปฏิบัติต่อกันในกลุ่มทำงาน," บริหารธุรกิจ 2 (มิถุนายน-สิงหาคม 2520) : 94-96.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>4</sup> David J. Lawless, Organizational Behavior : The Psychology of Management (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1979), p.360.

บุคคลอื่นแล้ว<sup>1</sup> ดังนั้น อำนาจจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยิ่ง เพราะการดำเนินงานทุกอย่างจำเป็นต้องใช้อำนาจต่อกัน นอกจากนี้อำนาจยังมีความสำคัญคู่กับความขัดแย้งเสมอ กล่าวคือ เมื่อบุคคลหรือกลุ่มเกิดความขัดแย้งกันขึ้นทั้งสองฝ่ายต่างก็จะพยายามแสวงหาอำนาจและจะใช้อำนาจต่อกัน เพื่อให้ได้ชัยชนะหรือได้สิ่งที่ตนต้องการ ดังที่ สิริวุฒิ พงษ์พานิช กล่าวว่า อำนาจและความขัดแย้ง เป็นสิ่งอมตะจะต้องเกิดขึ้นในทุกหน่วยงานและทุกคน เพียงแต่จะมากหรือน้อยเท่านั้น ทั้งนี้ก็เพราะคนเรามักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง เป็นหลัก เมื่อผลประโยชน์ขัดกันความขัดแย้งจะเกิดขึ้น การใช้อำนาจเพื่อเอาชนะกันก็จะเกิดขึ้น<sup>2</sup>

#### พฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในองค์กร

##### ความหมายของกลุ่ม

คำว่ากลุ่ม มีความหมายหลายลักษณะ ไทบูลย์ ช่าง เรียน และ สัมปราชญ์ จอมเทศ ได้อธิบายถึงการให้ความหมายของคำว่ากลุ่มไว้ว่า เมื่อกล่าวถึงกลุ่มย่อมหมายถึงพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาท ปทัสถาน ค่านิยม และพลวัตรของกลุ่มเป็นสำคัญ ฉะนั้นกลุ่มซึ่งอาจนิยามได้ว่าเป็นการรวมกันของสมาชิกที่มีแบบอย่างของการกระทำโต้ตอบกัน มีความหวังและมีความรู้สึกที่เป็นบรรทัดฐานระหว่างกันเป็นเอกสัณฐ์ ซึ่งแตกต่างกันไปจากบุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ<sup>3</sup> สังวน สุทธิเลิศอรุณ ให้ความหมายของกลุ่มว่า "กลุ่มหมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามามีติดต่อ มีความสัมพันธ์ มีการกระทำระหว่างกัน และทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> วุฒิชัย ฉานงค์, "การปฏิบัติต่อกันในกลุ่มทำงาน," : 93.

<sup>2</sup> สิริวุฒิ พงษ์พานิช, "อำนาจและความขัดแย้ง," : 47.

<sup>3</sup> ไทบูลย์ ช่าง เรียน และ สัมปราชญ์ จอมเทศ, วิทยาการสังคมและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 79.

<sup>4</sup> สังวน สุทธิเลิศอรุณ, ชุดการสอนวิชาจิตวิทยาสังคม (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ส่งเสริมวิชาการ, 2525), หน้า 160.

ส่วน ที เอ็ม มิลล์ (T.M. Mills) อธิบายว่า "ที่เรียกว่า กลุ่ม นั้น ก็คือหน่วย (units) ที่ประกอบไปด้วยบุคคล 2 คน ขึ้นไป ที่มาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง และบุคคลเหล่านั้นเชื่อว่าการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันนั้น เป็นสิ่งที่มีความหมาย"<sup>1</sup> สิ่งนี้อาจกล่าวสรุปได้ว่า กลุ่ม คือการที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่ามา เกี่ยวข้องหรือปะทะสัมพันธ์ต่อกันภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ร่วมกันนั่นเอง

#### การเกิดกลุ่มและประเภทของกลุ่ม

สมัยศ นารีการ กล่าวถึงสาเหตุของการรวมกลุ่มในองค์กรไว้ 3 ประการ คือ

1. เหตุผลด้านสถานที่ เมื่อคนปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่ใกล้เคียงกัน ย่อมมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ยิ่งเป็นอาชีพเดียวกันก็ยิ่งรวมกันได้ง่าย
2. เหตุผลด้านเศรษฐกิจ เกิดจากความเชื่อว่า ถ้าบุคคลรวมตัวกันแล้ว จะได้รับผลประโยชน์ทาง เศรษฐกิจจากหน่วยงาน
3. เหตุผลด้านจิตวิทยาสังคม เป็นความต้องการการตอบสนองต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจสำคัญต่อการเกิดกลุ่ม เช่น ต้องการความเชื่อมั่น สังคม สถานภาพ และต้องการความลุ่มหวังในชีวิต<sup>2</sup>

สถิตย์ นิยมญาติ กล่าวถึงเหตุผลเบื้องต้นในการเกิดกลุ่มไว้หลายประการ คือ

1. บุคคลหลาย ๆ คน ที่มีความรู้สึกห่วงใยต่อปัญหาบางอย่าง รวมกลุ่มกันขึ้น เพื่อจะหาทางแก้ปัญหาหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกับปัญหานั้น
2. บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ หรือมีความสามารถพิเศษในเฉพาะสาขารวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนเสนอแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้น

<sup>1</sup>T.M. Mills, The Sociology of Small Groups (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1967), p. 2.

<sup>2</sup>สมัยศ นารีการ, การบริหาร, หน้า 257.



3. กลุ่มเกิดขึ้นเนื่องจากได้รับการแต่งตั้งในลักษณะที่ค่อนข้างถาวร เพื่อให้รับผิดชอบปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณชนหรือคนส่วนมาก

4. กลุ่มเกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำเสมอ และปัญหาเหล่านั้นยากที่จะแก้ไข หรือตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว

5. กลุ่มเกิดขึ้นเพื่อปฏิบัติงานโดยตรง เป็นกลุ่มที่มุ่งปฏิบัติงานตามแนวที่ผู้เฝ้าระวัง<sup>1</sup>

สังสรุปได้ว่าการเกิดกลุ่มหรือการที่บุคคลมารวมตัวกันเป็นกลุ่มนั้น มีเหตุผลมากมายแตกต่างกันไปทั้งเหตุผลส่วนตัวและส่วนรวม การรวมกลุ่มบางอย่างเป็นไปด้วยอุดมการณ์หรือความสมัครใจ แต่กลุ่มบางอย่างเกิดขึ้นตามโครงสร้างของหน่วยงาน

ส่วนการแบ่งประเภทหรือชนิดของกลุ่มก็อาจมีวิธีแบ่งหลายวิธี วิธีหนึ่งที่นิยมกันมากคือ แบ่งเป็น 2 ประเภท โดยถือเอาลักษณะของงานหรือกิจกรรมของกลุ่มเป็นหลัก ได้แก่

1. กลุ่มที่เป็นทางการ เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ เช่น กลุ่มผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการถาวร และคณะกรรมการเฉพาะกิจ

2. กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เป็นการรวมกลุ่มของคนที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติภายในสภาพแวดล้อมของการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสังคมของสมาชิกที่เกิดขึ้นภายในโครงสร้างขององค์การที่ไม่เป็นทางการ มี 2 แบบ คือ กลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มมิตรภาพ<sup>2</sup>

การรวมกันเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้น เป็นไปโดยสมัครใจไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่แน่นอน แต่บรรดาสมาชิกจะร่วมกันสร้างค่านิยม แบบฉบับความประพฤติ ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกและวิธีปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่มตนขึ้น การรวมตัวกัน

<sup>1</sup> สัตย์ นิยมญาติ, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524), หน้า 103-104.

<sup>2</sup> สมยศ นาฬิกา, การบริหาร, หน้า 257.

เป็นกลุ่มแบบไม่เป็นทางการจะช่วยพัฒนาความรู้สึกทางด้านจิตใจ คุณประโยชน์ ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้กระชับแน่น ซึ่งจะเป็นผลในการสร้างความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน แต่ถ้าเป็นการรวมกลุ่มเนื่องจากการตกลู่อยู่ภายใต้ความกดดันอย่างเดี๋ยวจึงอาจเป็นผลให้กลุ่มเป็นปฏิปักษ์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้<sup>1</sup>

ปราณี ฐิติวัฒนา กล่าวถึงการแบ่งกลุ่มคนเพื่อประโยชน์ทางวิชาการตามที่คณะของนักสังคมวิทยาว่า แบ่งกลุ่มคนออกเป็น 4 กลุ่ม<sup>2</sup> คือ

1. กลุ่มสถิติ เป็นกลุ่มที่นักสถิติจัดขึ้นมาเพื่อประโยชน์บางอย่าง ซึ่งสมาชิกในกลุ่มอาจไม่มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ไม่มีการปะทะสังสรรค์กัน หรือไม่มีการจัดตั้งเป็นทางการแต่อย่างใด เช่น กลุ่มชาย-หญิง กลุ่มแม่บ้านที่คุมกำเนิด เป็นต้น

2. กลุ่มคนพวกเดียวกัน เป็นกลุ่มสมาชิกที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่อาจไม่มีการปะทะสังสรรค์กัน เช่น กลุ่มชาวเหนือในกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

3. กลุ่มทางสังคม กลุ่มลักษณะนี้สมาชิกของกลุ่มมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เช่น กลุ่มอาจารย์ที่จบจากสถาบันเดียวกัน กลุ่มอาจารย์ในภาควิชาเดียวกัน

4. กลุ่มสมาคม เป็นกลุ่มที่สมาชิกมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีการปะทะสังสรรค์กันและมีการจัดตั้งหรือจัดระเบียบอย่างเป็นทางการด้วย เช่น สมาคมต่าง ๆ เป็นต้น

พฤติกรรมของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

พฤติกรรมอันเป็นผลรวมของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ นับว่ามีอิทธิพลต่อองค์การอย่างมาก ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราชนีย์ จอมเทศ ได้พิจารณาวิเคราะห์พฤติกรรมของคน

<sup>1</sup>ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราชนีย์ จอมเทศ, วิทยาการสังคมและพฤติกรรมบริหารองค์การ, หน้า 93-94.

<sup>2</sup>ปราณี ฐิติวัฒนา, คำบรรยายโดยสังเขป สังคมวิทยาเบื้องต้น (พระนคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2517), หน้า 32-33. อ้างถึงใน พิศวง ธรรมพันทา, สังคมวิทยาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2523), หน้า 70-71.

ในองค์การโดยการสังเกต แล้วจัดแบ่งคนออกเป็น 3 กลุ่ม ตามลักษณะของพฤติกรรม ดังนี้<sup>1</sup>

1. กลุ่มนิ่งเฉย เป็นกลุ่มที่นิยมการใช้ความนิ่งหนวลมากกว่าความรุนแรง ถ่อมตัว ล่งบเล้งยิ้ม ไม่โอ้อวด ไม่ใช้อารมณ์เป็นใหญ่ โดยมากเป็นพวกที่มีความรู้ปานกลาง มีประสบการณ์ในการทำงานมานานพอสมควร มักเป็นผู้ที่ถืออาวุโสทั้งทางราชการและส่วนตัว สูง ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องดิ้นรนทะเลาะทะยาน ไม่สร้าง ความขัดแย้งหรือความเป็นศัตรูกับคนอื่น แต่จะพยายามทำตัวเป็นกลางเพื่อประคับประคองความเป็นมิตรกับทุกฝ่ายในองค์การ ซึ่งมีลักษณะ เป็นพวกที่รักษาเป้าหมายส่วนตัวมากกว่า รักษา เป้าหมายหรือความก้าวหน้าขององค์การ

2. กลุ่มปฏิกริยา เป็นกลุ่มที่มุ่งผลสำเร็จในการทำงานเป็นใหญ่ พอใจที่จะใช้ความรุนแรงเป็นเครื่องตัดสินปัญหา และพอใจที่จะให้ความช่วยเหลือบุคคลที่ได้รับความไม่เป็นธรรมอย่างจริงจัง มองโลกในแง่ของการต่อสู้โดยยอมเอาตัวเข้าเสี่ยง หากพบอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้นจะต้องก้าวสัดให้หมดสิ้น คนในกลุ่มนี้มักเป็นผู้ที่มีความรู้ดีและมีอายุอยู่ในวัยหนุ่ม มีทัศนคติไม่ชอบโอ้อวด แต่พูดจริงทำจริง ไม่ชอบนิ่งเฉยหรือเสื่อซำ ต้องการความถูกต้องและความเป็นจริง ทำงานเพื่อองค์การหรือส่วนรวมมากกว่า เพื่อเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา มีความมั่นใจในความสามารถของตนเองสูง กล้าเสี่ยงและกล้าทำทุกอย่างที่เขาคิดว่าจะเป็นผลดีต่อส่วนรวม ไม่คำนึงถึงผลเสียต่อชื่อเสียงของหัวหน้า ในบางครั้ง เขาจะข่มผู้อื่นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

3. กลุ่มโอ้อวด เป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะนิสัยชอบโอ้อวดเพื่อให้คนอื่นเกรงขาม ชอบสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น ปรกติเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มดี แต่มักเป็นความทะเลาะทะยานในชีวิตเพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว บุคคลประเภทนี้มักจะมาจากครอบครัวของชนชั้นกลาง มีความมักใหญ่ใฝ่สูง แต่เป็นพวกที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย พวกนี้มักปฏิเสธทั้งด้านเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและด้านที่จะใช้ความรุนแรง แต่พอใจที่จะปกป้องหัวหน้างาน เพื่อหวังเป็น

<sup>1</sup> ไพบูลย์ ช่างเรียน และ ลัมปราชนีย์ จอมเทศ, วิทยาการสังเกตการณ์และพฤติกรรมบริหารองค์การ, หน้า 95-96.



เกราะป้องกันภัยจากเพื่อนร่วมงาน

นอกจากการแบ่งกลุ่มบุคคลตามแนววิเคราะห์พฤติกรรมดังกล่าวแล้ว ยังมีนักวิชาการอื่นที่ได้พิจารณาแบ่งกลุ่มบุคคลในองค์การ เช่น เซ็น (Edgar H. Schein) ได้แบ่งสมาชิกในองค์การออกเป็น 3 ประเภท คือ<sup>1</sup>

1. พวกยอมตาม (Conformist) เป็นพวกที่ยอมปฏิบัติตามความต้องการขององค์การทุกอย่าง พวกนี้อาจมีคุณค่าต่อองค์การเฉพาะในระยะเริ่มต้นเท่านั้น แต่ในระยะยาว พวกนี้จะสูญเสียเปล่าเพราะไม่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น

2. พวกหัวรั้น (Rebellion) พวกนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นนักปฏิวัติเลยทีเดียว เมื่อเข้ามาในองค์การแล้วจะพยายามเปลี่ยนแปลงทุกอย่างที่มีอยู่เดิม โดยเหตุที่ตนไม่พอใจ พวกนี้มักอยู่ในองค์การได้ไม่นาน เพราะจะไม่ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หากอยู่ต่อไปจะเป็นอันตรายหรือเป็นผู้ทำลายองค์การนั้นในที่สุด

3. พวกนักนวัตกรรม (Innovative Individualism) เป็นพวกที่มีเทคนิคเฉพาะในการเปลี่ยนแปลง โดยจะเปลี่ยนแปลงองค์การแบบค่อยเป็นค่อยไป กล่าวคือเมื่อเข้ามาสู่องค์การแล้ว จะปฏิบัติตามเกณฑ์หรือหลักการบางอย่างเท่านั้น แล้วหาโอกาสปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ตนไม่พอใจในภายหลัง โดยใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้คนอื่นยอมรับ

องค์การที่มีประสิทธิภาพย่อมต้องการบุคคลประเภทที่สาม เพราะองค์การสามารถใช้อิทธิพลต่อบุคคลประเภทนี้ได้ แม้จะอยู่ในขอบเขตจำกัดแต่ในที่สุดบุคคลประเภทนี้ก็จะเปลี่ยนแปลงหลักการขององค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น

อาร์ เพรสธัส (R. Presthus) ได้แยกแบบพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงานไว้ 3 แบบ<sup>2</sup> ดังนี้

<sup>1</sup>Edgar H. Schein, "Organizational Socialization and The Progression of Management," Industrial Management Review 9 (1978) : 1-6.

<sup>2</sup>R. Presthus, The Organizational Society (New York : Vintage, 1962) อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, หน้า 47-48.

1. พวกไต่บันได (Upward-mobiles) เป็นพวกที่มักประสบความสำเร็จสูง มีความรู้สึกเป็นมิตรกับผู้บังคับบัญชา และเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นมิตรกับตน มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่ค่อยมีความลำบากในการตัดสินใจในสถานการณ์ความขัดแย้ง เพราะยอมรับเอาคำนิยมของหน่วยงานเป็นเครื่องชี้แนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นคนที่เข้ากับคนอื่นได้ง่าย ตัดสินใจเพื่อหน่วยงานโดยส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความลွ่ยกับการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน

2. พวกไม่ไยดี (Indifferents) เป็นพวกที่ปฏิเสธไม่ยอมรับการแข่งขันในหน่วยงาน บุคคลประเภทนี้มีภูมิหลังอย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 ลักษณะต่อไปนี้คือ ลักษณะแรก เข้าร่วมเป็นสมาชิกด้วยความหวังที่สูง แต่พอไม่ล้มหวังก็หันหลังให้หน่วยงาน ลักษณะที่สอง เป็นพวกที่ไม่หวังอะไรมากนักในชีวิตการทำงาน สิ่งทำงานเพื่อการอยู่รอดผ่านไปเป็นวัน ๆ เท่านั้น มีความวิตกกังวลต่ำ เพราะปฏิเสธที่จะอิงช่วยเพื่อหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานมีปัญหาก็เห็นว่าเป็นเรื่องของหัวหน้า เขาจะแยกงานออกจากชีวิตส่วนอื่น มาทำงานเพื่อแลกกับเงินเท่านั้น

3. พวกปากอย่างหนึ่งใจอย่างหนึ่ง (Ambivalents) เป็นพวกที่พยายามหาอำนาจแต่ไม่สำเร็จ ไม่ค่อยเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา ปรับตนให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้ยาก ไม่ชอบแสดงบทบาทตามความคาดหวังของหน่วยงาน ถือเอาความสัพันธ์ส่วนตนเหนือผลประโยชน์ของหน่วยงาน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะเลือกเอาสิ่งที่ตนได้ผลประโยชน์มากกว่าที่จะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม จะทำงานก็ต่อเมื่อตนเองเห็นว่าจะได้ประโยชน์เท่านั้น บุคคลพวกนี้แม้จะมีน้อยแต่ก็มักสร้างปัญหาให้กับหน่วยงานมาก

บาลดริดจ์ (John Victor Baldrige) ได้พิจารณาแบ่งกลุ่มผลประโยชน์ในองค์การออกเป็น 2 ฝ่าย<sup>1</sup> คือ

1. ฝ่ายบริหารหรือผู้ครองอำนาจ คือฝ่ายที่มีความผูกพันกับการตัดสินใจขององค์การ โดยทั่วไปแล้วองค์การจะมอบให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้ใช้ทรัพยากรและระดมพลัง

<sup>1</sup> John Victor Baldrige, Power and Conflict in the University, p. 137..

เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น หน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารจึงอยู่ที่ การใช้อำนาจ การตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายอาจเรียกได้ว่าเป็นผู้มีหน้าที่ควบคุมคนในองค์กร เพื่อให้งานดำเนินไปโดยสะดวก นั่นคือทำหน้าที่ควบคุมสังคม

2. ฝ่ายผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง คือบุคคลในองค์กรที่ได้รับผลกระทบค่อนข้างสำคัญจากการใช้อำนาจและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยที่พวกนี้จะมีหน้าที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และอาจได้หรือเสียผลประโยชน์จากการตัดสินใจดังกล่าวด้วย อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็อาจใช้อิทธิพลเพื่อหันเหทิศทางการตัดสินใจของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามความพอใจของตนได้ สังเกตได้ว่าทำหน้าที่โน้มน้าวสังคม

จากแนวคิดดังกล่าวนี้ ทำให้สามารถจินตนาการได้ว่า ในองค์กรหนึ่ง ๆ มีกลุ่มผลประโยชน์ที่แยกกันเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายผู้เกี่ยวข้อง (ผู้อยู่ใต้ อำนาจของฝ่ายบริหาร) ทั้งสองฝ่ายนี้มีสิ่งที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดก็คือ ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น ผลที่ตามมาคือ ทำให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายมีความซับซ้อน โดยที่ฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่ควบคุมสังคม แต่อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้โน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลก่อกวนเหินเหินทิศทางการตัดสินใจของฝ่ายแรก เนื่องจากต่างฝ่ายต่างก็เห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก การต่อสู้ระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายผู้เกี่ยวข้องจึงมักจะเกิดขึ้นเสมอ จึงเป็นความขัดแย้งในลักษณะของการแย่งชิงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

#### อิทธิพลของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

พฤติกรรมของบุคคลมีความแตกต่างกัน เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ที่แวดล้อมบุคคลนั้น ๆ เช่น กลุ่มคนที่บุคคลนั้นร่วมงานอยู่ด้วยระบบวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลนั้นได้รับมา เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวล้วนเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างสรรคัลักษณะของบุคคลให้มีพฤติกรรมแตกต่างกัน

หากพิจารณาถึงอิทธิพลของกลุ่มแล้ว จะเห็นว่า บุคคลย่อมใช้กลุ่มสนองความต้องการของบุคคล กลุ่มจึงเกิดขึ้นจากบุคคลหลายคนมารวมกันด้วยวัตถุประสงค์ ด้วยความสนใจ



ร่วมกัน ยินยอมพร้อมใจกันในการกำหนดกฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน ที่เรียกว่า ปหัสถาน (norm) ของกลุ่มขึ้นมา เพื่อให้การประพฤติปฏิบัติของบุคคลในกลุ่ม เป็นไปในแนวเดียวกัน และปหัสถานของกลุ่มนี้เองที่มีอิทธิพลต่อบุคคลซึ่ง เป็นสมาชิกของกลุ่มนั้น ๆ<sup>1</sup>

เฮอร์เบิร์ต ซี เคลแมน (Herbert C. Kelman) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการที่บุคคลยอมรับอิทธิพลของกลุ่ม โดยอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การยอมตาม (Compliance) บุคคลอาจยอมรับอิทธิพลของกลุ่ม โดยหวังที่จะประลบลผลสำเร็จหรือได้รับในสิ่งที่ตนปรารถนาจากบุคคลหรือกลุ่มนั้น นั่นคือเป็นพวกที่ยอมรับอิทธิพลหรือยอมปฏิบัติตามแบบอย่างของกลุ่มเพราะหวังผลประโยชน์

2. การเลียนแบบ (Identification) เป็นการยอมรับอิทธิพลของกลุ่ม เพราะต้องการสร้างหรือคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีต่อกลุ่มนั้น จึงต้องยอมกระทำหรือปฏิบัติตามแบบอย่างของกลุ่มเขาปฏิบัติอยู่

3. การเห็นคุณค่าภายใน (Internalization) เอกบุคคลอาจยอมรับอิทธิพลของกลุ่ม เพราะได้พิจารณาเห็นว่าแนวความคิด การปฏิบัติ หรือพฤติกรรมของ กลุ่มนั้น เป็นสิ่งที่มีคุณค่าหรือมีเหตุผลในตัว จึงยอมรับปฏิบัติตามหรือเข้าร่วมด้วย<sup>2</sup>

การที่บุคคลยอมรับอิทธิพลของกลุ่มตามแนวคิดของ เคลแมน เพราะบุคคลมีความต้องการ แต่ความต้องการพื้นฐานขึ้นไปจนถึงระดับสูงตามทฤษฎีความต้องการของ แมสโลว์ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการการยอมรับนับถือ ต้องการเกียรติและชื่อเสียง ต้องการมีอำนาจ และต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับปหัสถานของกลุ่มที่วางไว้ ก็เพราะจะต้องการให้กลุ่มยอมรับ ด้วยเหตุนี้

<sup>1</sup> ล่งวน สุทธิเลิศอรุณ, ชุดการล่อนวิชาจิตวิทยาสังคม, หน้า 165-166.

<sup>2</sup> Herbert C. Kelman, "Compliance, Identification, and Internalization : The Process of Attitude Change," The Journal of Conflict Resolution 2 (1958) : 51-60.

พฤติกรรมของบุคคลจึงไม่แน่นอนเปลี่ยนไปตามปีที่สถานที่ของแต่ละกลุ่มที่ตนเข้าร่วม

เดวิด ไรส์แมน (David Riesman) ได้จำแนกบุคคลในสังคมออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะกลไกทางจิตวิทยาที่ทำให้คล้อยตาม<sup>1</sup> ดังนี้

1. บุคคลที่ยึดผู้อื่น เป็นบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติโดยพิจารณาหรือสังเกตุผู้อื่นและสภาพแวดล้อม ปรับตนเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี มีเหตุผลและยึดหยุ่นพอสมควร จะตัดสินใจทำการใด ๆ มักจะฟังเสียงผู้อื่น และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับตนด้วย กลไกทางจิตวิทยาที่จะทำให้คนกลุ่มนี้คล้อยตามคือ "ความรู้สึกกระวนกระวายใจ" เพราะถ้าไม่ทำเกรงว่าคนอื่นจะไม่ยอมรับ

2. บุคคลที่ยึดถือตนเอง เป็นลักษณะของชาวยุโรปและอเมริกันในสมัยศตวรรษที่ 19 พฤติกรรมของเขาส่วนใหญ่จะถูกชักนำโดยอุดมการณ์นามธรรมที่ปลูกฝังโดยพ่อแม่ในวัยเด็ก กลไกที่จะช่วยให้บุคคลพวกนี้คล้อยตามได้ก็คือ "ความรู้สึกผิดหรือรู้สึกบาป" ถ้าเขาปฏิบัติผิดอุดมการณ์หรือสิ่งที่พ่อแม่อบรมบ่มเพาะไว้

3. บุคคลที่ยึดถือขนบธรรมเนียม พฤติกรรมของบุคคลประเภทนี้ ส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยขนบธรรมเนียมประเพณีของกลุ่ม บุคคลที่จัดอยู่ในประเภทนี้เป็นลักษณะของคนที่อยู่ในสังคมแบบบรรพกาล กลไกทางจิตวิทยาที่จะทำให้บุคคลประเภทนี้คล้อยตามกลุ่มก็คือ "ความรู้สึกละอาย" ที่จะไม่ทำตามกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในสังคมหรือในองค์กร ตามที่ได้เสนอมานี้ มีข้อที่เข้าสังเกตุอยู่อย่างหนึ่งคือ ไม่ว่าจะแบ่งกลุ่มคนตามลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดก็ตาม จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกจะเป็นพวกที่มีความคิดหรือพฤติกรรมที่รุนแรง เป็นตัวของตัวเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งยึดอุดมการณ์ไม่ยอมคล้อยตามคนอื่นอย่างง่าย ๆ มุ่งเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือสังคมตามความคิดของตนเสมอ อีกกลุ่มหนึ่งก็จะมีลักษณะตรงกันข้ามกันคือ มีลักษณะหัวอ่อน ต้องการความยอมรับจากกลุ่มอย่างมาก ไม่ชอบการขัดแย้งกับคนในกลุ่ม ยอมตามกลุ่มเสมอไม่เป็นตัวของตัวเอง สามารถปฏิบัติในสิ่งที่ผิด

<sup>1</sup>David Riesman, cited in Leonard Broom and Philip Selznick, Sociology (New York : Harper & Row, Publishers, 1968), pp. 103-104.

ความรู้สึกของตนได้อย่างดี ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ แต่คอยตามคนอื่นและตามสังคมไปเรื่อย ๆ ส่วนกลุ่มที่สาม ก็จะเป็นพวกกลาง ๆ กล่าวคือ เป็นพวกที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับกึ่งกลางระหว่างกลุ่มแรกและกลุ่มที่สอง โดยที่บุคคลในกลุ่มนี้จะเป็นผู้ชอบเปลี่ยนแปลงมีความคิดสร้างสรรค์ มีอุดมการณ์แต่ไม่ชอบวิธีรุนแรง ชอบการเปลี่ยนโดยวิธีสงบหรือยืดหยุ่นอย่างมีขั้นตอนและอาศัยเหตุผลเป็นใหญ่

#### กลุ่มผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตามสภาพความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหาร

วิลเลียม แกมสัน (William Gamson)<sup>1</sup> กล่าวถึงสภาพความไว้วางใจของกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อฝ่ายบริหาร และการแบ่งกลุ่มของผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง โดยยึดเอาทัศนคติความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหาร เป็นเกณฑ์พิจารณา ซึ่งมีแนวคิดดังนี้

เมื่อเกิดกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องขึ้นในองค์กรแล้ว เป้าหมายและกุศโลบายของกลุ่มจะไปในทิศทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของกลุ่มต่อฝ่ายบริหาร กลุ่มที่มีทัศนคติความไว้วางใจสูงจะใช้อิทธิพลต่อฝ่ายบริหารน้อย ส่วนกลุ่มที่มีทัศนคติความไว้วางใจต่ำหรือมีความบาดหมางกับฝ่ายบริหาร จะใช้อิทธิพลต่อต้านฝ่ายบริหารอย่างมาก ดังนั้น สภาพความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารจึงนับว่าเป็นประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร

ความไว้วางใจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ ความสำเอียงหรืออคติ และการได้รับผลประโยชน์ กลุ่มผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องจะมีความไว้วางใจหรือไม่ไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารนั้นขึ้นอยู่กับ การได้รับผลประโยชน์และความสำเอียงของพวกเขาด้วย หากจะถือเอาเกณฑ์ความไว้วางใจเป็นหลักในการพิจารณาวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มดังกล่าวแล้ว จะสามารถแบ่งฝ่ายผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

---

<sup>1</sup>William Gamson (1968), in John Victor Baldrige, Power and Conflict in the University, p. 150-152.



1. กลุ่มเชื่อมั่น (Confident groups) เป็นกลุ่มที่มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารและมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจอย่างถูกต้องของฝ่ายบริหาร กลุ่มนี้จึงมีความเสียใจต่อความขัดแย้ง เขาเชื่อว่าฝ่ายบริหารจะให้ผลประโยชน์ที่พอใจแก่เขา เมื่อมีการต่อสู้เกิดขึ้น พวกนี้จะเข้าข้างฝ่ายบริหารเพื่อต่อต้านกับกลุ่มอื่น ๆ การใช้อิทธิพลต่อฝ่ายบริหารอาจมีบ้างเมื่อจำเป็นแต่จะใช้วิธีชักชวน โดยเหตุผล หลีกเลี่ยงการใช้วิธีบีบบังคับที่รุนแรง เพราะพวกเขาเชื่อว่าการใช้ความรุนแรงจะทำให้เสียความเป็นมิตรต่อฝ่ายบริหาร

2. กลุ่มเป็นกลาง (neutral groups) เป็นกลุ่มที่เชื่อว่าฝ่ายบริหารมิได้มีอคติหรือความลำเอียงต่อตน แต่ขณะเดียวกันก็มิได้เป็นพวกของตน จึงมีความเชื่อมั่นเป็นแบบกลาง ๆ มีกิจกรรมที่ใช้อิทธิพลต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้ได้รับผลสำเร็จตามความประสงค์ของตน ในลักษณะที่รุนแรงกว่ากลุ่มเชื่อมั่น เพราะพวกเขาไม่ให้ความไว้วางใจฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ การใช้อิทธิพลจึงมักไม่ใช้วิธีรุนแรงหรือการบีบบังคับ เพราะไม่ต้องการเป็นศัตรูกับฝ่ายบริหาร จึงใช้เพียงวิธีชักนำให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจตามความประสงค์ของพวกเขา

3. กลุ่มบาดหมาง (Alienated partisons) กลุ่มนี้มีความรู้สึกที่ฝ่ายบริหารมีอคติที่ต่อต้านกับตน จึงไม่สามารถปฏิบัติหรือยอมตามการตัดสินใจของฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่หรือเต็มใจ จึงต้องใช้วิธีการเมื่องอย่างหนักและพยายามใช้วิธีบีบบังคับให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจในทางที่ตนยอมรับ หรือทางที่จะให้ผลประโยชน์แก่พวกตน คนในกลุ่มนี้มักจะมีความรู้สึกว่าการใช้วิธีชักชวน หรือชักนำไม่ล้ามารถเอาชนะความดีใจของฝ่ายบริหารได้

สภาพความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารทั้ง 3 ระดับดังกล่าวแล้ว มีผลต่อสภาพความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การทุกรูปแบบ ดังนั้นพฤติกรรมหรือกิจกรรมของกลุ่มจะปรากฏออกมาในระดับใดจึงเป็นผลมาจากความไว้วางใจของเขามีต่อฝ่ายบริหาร นั่นคือ ถ้าเป็นกลุ่มเชื่อมั่นก็จะมีพฤติกรรมออกมาในรูปของการสนับสนุนหรือร่วมมือกับฝ่ายบริหาร จึงอาจเรียกได้ว่าเป็น "กลุ่มสนับสนุนฝ่ายบริหาร" ส่วนกลุ่มเป็นกลางก็จะมีพฤติกรรมที่กึ่งสนับสนุนและกึ่งต่อต้าน จึงอาจเรียกได้ว่าเป็น "กลุ่มเป็นกลาง" สำหรับกลุ่มบาดหมางซึ่ง

เป็นกลุ่มที่มีทัศนคติความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารในระดับต่ำ จึงมีพฤติกรรมออกมาในทางที่ต่อต้านกับการใช้อำนาจและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร หรือเป็นคู่แข่งกับฝ่ายบริหาร ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น "กลุ่มต่อต้านฝ่ายบริหาร" หนึ่ง เกี่ยวกับการใช้วิธีการในการใช้อิทธิพลต่อฝ่ายบริหารนั้น กลุ่มสนับสนุนมักจะใช้วิธีดำเนินการตามขั้นตอน ตามระเบียบแบบแผน กลุ่มเป็นกลางมักจะเลือกทางเดินในแบบที่ไม่เป็นทางการ อาจมีการต่อรองกันแบบไม่เปิดเผย ส่วนกลุ่มต่อต้านจะใช้อำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจไม่ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น การก่อกวน การนัดหยุดงาน การหยุดเรียน ฯลฯ เป็นต้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารยอมตามข้อเสนอของพวกเขา

#### อิทธิพลของทัศนคติต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

##### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ชาร์ล อาร์ มิลตัน (Charles R. Milton) ได้กล่าวถึงปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การไว้ 4 อย่าง<sup>1</sup> คือ (1) การรับรู้หรือจิตภาพ (2) ทัศนคติ (3) ค่านิยม และ (4) แรงจูงใจ

ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราชนีย์ จอมเทศ ได้ให้ความเห็นว่า ตัวแปรหรือตัวกำหนด (variables) ในการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมของเอกบุคคลมีมากมาย การที่จะทราบถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ได้ทั้งหมดนั้น เป็นการพันวิสัย แต่อย่างไรก็ตามก็เป็นที่ยอมรับว่าปัจจัยที่สำคัญมีอยู่ 4 อย่าง<sup>2</sup> คือ (1) จิตภาพ (2) บุคลิกภาพ (3) พลังจูงใจ และ (4) ทัศนคติ ซึ่งพอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเอกบุคคลนั้น ที่สำคัญได้แก่ การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ แต่เมื่อได้ศึกษาถึงลักษณะของปัจจัยเหล่านี้แล้วจะพบว่า ทุกอย่างมีความใกล้เคียงกัน

<sup>1</sup>Charles R. Milton, Human Behavior in Organization (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1981), p. 22.

<sup>2</sup>ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราชนีย์ จอมเทศ, วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ, หน้า 57.

และมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันจนไม่สามารถแยกออกจากกันให้เห็นชัดเจนได้ วูดซีย์  
 จานงค์ กล่าวว่า บุคลิกภาพ เป็นตัวกำหนดหรือช่วยให้บุคคลเลือกที่จะรับรู้บางอย่างที่  
 สอดคล้องกับบุคลิกภาพของเขา เช่น ผู้บริหารหนุ่มอาจไม่สนใจกับการที่จะลงโทษทาง  
 วินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่กลับพยายามลบล้างและให้กำลังใจ การปฏิบัติหลายอย่าง  
 หรือพฤติกรรมตอบโต้ที่แสดงออกมาภายนอกของบุคคลแสดงให้เห็นว่า การรู้จักและ  
 การรับรู้สิ่งผลกระทบถึงกัน เช่น คนที่มีแรงจูงใจสูงจะมีความทะเยอทะยานและเลือก  
 รับรู้เฉพาะสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ที่จะเอื้ออำนวยให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้<sup>1</sup>  
 ส้มยงค์ นาฬิกา กล่าวว่าถึงความสัมพันธ์ของทัศนคติกับแรงจูงใจว่า ทัศนคติมีความสำคัญ  
 ต่อแรงจูงใจ และในขณะเดียวกันแรงจูงใจก็มีผลสำคัญต่อทัศนคติ ทั้งสองอย่างจึงมี  
 ลักษณะเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน<sup>2</sup> ชาร์ล อาร์ มิลตัน กล่าวว่า "ค่านิยมคล้ายกับทัศนคติ  
 กล่าวคือ ค่านิยมอาจใช้เป็นหัวข้อรวม ๆ ของทัศนคติ ทัศนคติบางอย่างเป็นการแสดง  
 ออกเฉพาะอย่างของค่านิยมทั่วไป"<sup>3</sup> ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม  
 ของเอกบุคคล เฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งก็จะเกี่ยวข้องไปถึงปัจจัยอื่น ๆ ด้วยเสมอ  
 เช่น เมื่อพิจารณาถึงทัศนคติก็ต้องพัวพันไปถึงเรื่องของค่านิยม การรับรู้ บุคลิกภาพ  
 และแรงจูงใจอย่างแยกไม่ออก

#### ความหมายและองค์ประกอบของทัศนคติ

คำว่า "ทัศนคติ (attitude)" มีคำเรียกในภาษาไทยหลายอย่าง เช่น  
 เจตคติ หรือบางคนก็เรียกว่า ท่าที เป็นต้น อารอน ควินน์ ชาร์แทน (Aaron Quinn  
 Sartain) ให้คำจำกัดความว่า "ทัศนคติ คือค่านิยมซึ่งจะแสดงพฤติกรรม

<sup>1</sup> วูดซีย์ จานงค์, "แนวคิดเรื่องพฤติกรรมของสัตว์ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน  
 จำกัด บำรุงสาส์น, 2523), หน้า 121-122.

<sup>2</sup> ส้มยงค์ นาฬิกา, การพัฒนาองค์การและการจูงใจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
 ดวงกมล, 2521), หน้า 136.

<sup>3</sup> Charles R. Milton, Human Behavior in Organization, P. 37.



ออกมาในทางยอมรับหรือปฏิเสธต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง"<sup>1</sup> ยูพดี ปานบุบผา สรุพบว่าทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ เป็นความพร้อมของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางใดทางหนึ่ง เช่น รักเกลียด สนิบสนุน ต่อต้าน เป็นต้น ทัศนคติจึงเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ<sup>2</sup> ส่วน ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราชัญญ์ จอมเทศ กล่าววว่า ทัศนคติเป็นผลของความรู้สึกทางใจที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเอนเอียงไปในทางใดทางหนึ่ง<sup>3</sup> สังอาจสรุปได้ว่า ทัศนคติเป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทำให้บุคคลพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นในทางบวก (ดี หรือยอมรับ) หรือทางลบ (ไม่ดี ปฏิเสธ ไม่ยอมรับ)

โจนาธาน แอล ฟรีดแมน (Jonathan L. Freedman) กล่าวว่า ทัศนคติมีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ องค์ประกอบด้านความเข้าใจ องค์ประกอบด้านความรู้สึก และองค์ประกอบด้านแนวโน้มเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำ<sup>4</sup> เดวิด เจ ชไนเดอร์ (David J. Schneider) กล่าวถึงองค์ประกอบของทัศนคติว่า ในสมัยปัจจุบันนี้การให้นิยามของทัศนคติ มักจะเน้นองค์ประกอบด้านความเข้าใจ (cognitive) ความรู้สึก (affective) และด้านพฤติกรรม (behavior) ความเข้าใจหมายถึง สิ่งที่ตนมีความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ด้านความรู้สึก เป็นความชอบหรือความไม่ชอบมากเท่าไรต่อสิ่งนั้น ส่วนด้านพฤติกรรมเป็น

<sup>1</sup> Aaron Quinn Sartain, et al., Psychology Understanding Human Behavior (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973), p. 108.

<sup>2</sup> ยูพดี ปานบุบผา, "ทัศนคติต่อวิชาชีพครูของนิสิตฝึกสอนสาขาวิชาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 11.

<sup>3</sup> ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราชัญญ์ จอมเทศ, วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ, หน้า 74.

<sup>4</sup> Jonathan L. Freedman, Social Psychology (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1970), pp. 246-247.

ความโน้มเอียงที่จะทำตามทัศนคติเช่นนั้น เช่น ถ้าชอบสุนัขก็ตั้งใจจะไปซื้อสุนัขมาเลี้ยง  
เป็นต้น<sup>1</sup>

แดเนียล แคธ และ อีซรา สโตทแลนด์ (Daniel Kath and Ezra Stotland)

เล่นองค์ประกอบของทัศนคติไว้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับที่เป็นความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ (affective) โดยไม่นำพาต่อข้อเท็จจริง คือมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีเป็นเบื้องต้น เช่น ชอบระบบการเมืองแบบหนึ่ง แต่ไม่ชอบอีกแบบหนึ่ง

2. ระดับที่เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการไตร่ตรองแล้ว (cognitive) ที่ทัศนคติในรูปนี้เกี่ยวกับความรู้สึกต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาจากประสบการณ์อันเป็นกระบวนการทางปัญญาในระดับที่สูงขึ้น เช่น บุคคลอาจโต้แย้งในคุณค่าความดีของระบบการเมืองแบบหนึ่ง โดยมีข้อคิดพิจารณาและเข้าใจถึงสิ่งนั้น หลังจากที่ได้ใช้ภูมิปัญญาไตร่ตรองแล้ว

3. ระดับที่เป็นการปฏิบัติ (action) ที่ทัศนคติในรูปนี้ อาจกล่าวได้ว่าเกิดจากความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนมีความรู้สึกรุนแรงถึงขั้นแสดงออกในรูปของการกระทำ<sup>2</sup>

จึงอาจสรุปได้ว่า ทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น อาจปรากฏใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกทัศนคติอาจอยู่ในรูปของความนึกคิด ความเชื่อ อันเกิดจากบุคคลได้ศึกษา ได้เรียนรู้หรือมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาแล้ว เช่น ชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดก็มีเหตุผลอธิบายได้ ลักษณะที่สองทัศนคติอาจอยู่ในรูปของความรู้สึกที่ยังไม่ได้รับการไตร่ตรอง จึงไม่อาจอธิบายหรือให้เหตุผลได้ว่าทำไมตนจึงมีความรู้สึกเช่นนั้น ส่วนทัศนคติในลักษณะที่สามจะอยู่ในรูปของพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกมา เพราะมีความรู้สึกเช่นนั้นรุนแรง เช่น อาจแสดงออกมา

<sup>1</sup>David J. Schneider, Social Psychology (Ontario : Addison and Wesley Publishing Company, Inc., 1976), pp. 261-262.

<sup>2</sup>Daniel Kath and Ezra Stotland, "Preliminary Statement of a Theory of Attitude Structure and Change," in Sigmund Cook, Psychology : A Study of Science (New York : McGraw-Hill, 1957), p. 432. อ้างถึงใน ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราชนีย์ จอมเทศ, วิทยาการสังคมและการพัฒนาสังคม, หน้า 75.

ในรูปของการพูดหรือการกระทำบ่อย ๆ เป็นต้น ที่คนคิดจะอยู่ในลักษณะใดย่อมขึ้นอยู่กับ  
ประสบการณ์หรือภูมิหลังของบุคคลและสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ เช่นการวางตัวและพฤติกรรม  
ของผู้บริหารในองค์กรแห่งหนึ่งอาจเป็นที่พอใจหรือประทับใจของผู้ร่วมงานส่วนหนึ่งที่มี  
ทัศนคติในทางดีต่อผู้บริหารคนนั้นหรือต่อพฤติกรรมเช่นนั้น ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้จะมีพฤติกรรม  
ออกมาในทำนองสนับสนุน ร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเสียสละและเต็มใจ ในขณะที่เดียวกัน  
ผู้ร่วมงานอีกส่วนหนึ่งอาจมีความรู้สึกว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเช่นนั้น ไม่ดี  
ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้อง นั่นคือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหารคนนั้น จึงมีพฤติกรรมออกมาใน  
ทำนองที่ไม่พอใจ ไม่สนับสนุน คัดค้านหรือต่อต้าน ฯลฯ เป็นต้น

#### ลักษณะของทัศนคติ

ลักษณะของทัศนคติมี 2 มิติ คล้าย ๆ กับวัตถุซึ่งเป็นมิติความกว้าง และมิติความ  
ยาว ทัศนคติประกอบด้วย 2 มิติ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. ทิศทาง (Direction) มีอยู่ 2 ทิศทาง คือ ทางบวก (+) และทางลบ  
(-) ทางบวกได้แก่ ความรู้สึกทำดีในทางที่ดี เช่น ชอบ พอใจ ฯลฯ เป็นต้น ส่วนทางลบมี  
ลักษณะตรงกันข้าม ซึ่งเป็นความรู้สึกในทางที่ไม่ดี เช่น ไม่ชอบ ไม่พึงพอใจ เป็นต้น

2. ความเข้มข้น (Magnitude) มีอยู่ 2 ขนาด คือ ความเข้มข้นมากและ  
ความเข้มข้นน้อย บางคนมีความรู้สึกชอบความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยมาก  
แต่บางคนชอบน้อย เป็นต้น ถ้าบุคคลมีทัศนคติเข้มข้นมาก จะเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง  
ทัศนคติ<sup>1</sup>

#### ความชอบพอกับทัศนคติ

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า ทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งใดก็คือความโน้มเอียงที่จะยอมรับ  
หรือปฏิเสธต่อสิ่งนั้น หรือพูดง่าย ๆ ก็คือความรู้สึกชอบพอหรือไม่ชอบพอต่อสิ่งนั้นมากน้อย  
เพียงใดนั่นเอง ดังนั้นคำว่า "ความชอบพอ" จึงเป็นลักษณะหนึ่งของทัศนคติและเป็นเรื่อง  
ของการประเมินค่าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางบวกหรือทางดี บัลลัสยาสัญญาทำให้เกิดความชอบพอ

<sup>1</sup> สังวน สุทธิเลิศอรุณ, ชุดการสอนวิชาจิตวิทยาสังคม, หน้า 99.



ของมนุษย์มีอยู่หลายอย่าง สติปัญญา นิยมญาติ กล่าวถึงปัจจัยดังกล่าวไว้ 4 ประการ<sup>1</sup> คือ

1. ความอยู่ใกล้ชิดกัน ความใกล้ชิดกันก่อให้เกิดมิตรภาพต่อกันได้ เพราะมีโอกาสพบกันบ่อย และประทะสัมพันธ์กันอยู่เรื่อย ๆ มีความคุ้นเคยกัน และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกันและกันได้ จึงปฏิบัติต่อกันได้ถูกต้อง แต่มีข้อแม้ว่าบุคคลที่ใกล้ชิดกันนั้นจะต้องไม่มีความขัดแย้งกันในผลประโยชน์ และไม่ขัดแย้งกันในด้านบุคลิกภาพ

2. การกระทำที่มีลักษณะในการให้รางวัล การให้รางวัล หมายถึง การสร้างความพอใจ ความสบายใจ ความผูกใจให้กับคนอื่น ซึ่งตามปกติแล้วคนจะชอบพอผู้ที่ให้รางวัลแก่ตน เช่นคนมีแนวโน้มที่จะชอบคนพูดในสิ่งที่ดีหรือพูดเกี่ยวกับตัวเรา

3. ความคล้ายคลึงกัน บุคคลมีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น เศรษฐกิจ การศึกษา ภาษา ชาติกำเนิด อาชีพ ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ฯลฯ จากหลักฐานการวิจัยพบว่า บุคคลยังมีความคล้ายคลึงกันหลายด้านมากเท่าใด โอกาสที่จะชอบพอกันก็มีมากขึ้นเท่านั้น บุคคลที่มีสภาพเหมือนกันหรือร่วมกันมีแนวโน้มที่จะคบค้าสมาคมด้วยกัน เช่นร่วมกันทางด้านประชากร วัฒนธรรม ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ ทัศนเพ เป็นต้น

4. ความมีลักษณะที่เสริมซึ่งกันและกันของบุคคล เป็นความรู้สึกว่าลักษณะที่มีอยู่ในตัวของอีกคนหนึ่งมีส่วนที่จะช่วยทำให้ส่วนที่บกพร่องในตัวเขา มีความสมบูรณ์ขึ้น หรือพูดง่าย ๆ ว่า คุณลักษณะของแต่ละฝ่ายจะช่วยเสริมกันและกัน การวิจัยพบว่า การสัมพันธ์กันบางลักษณะบุคคลมีแนวโน้มที่จะแสวงหาผู้ที่มีบุคลิกภาพเสริมบุคลิกภาพของตน เช่น ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นมักชอบพอบุคคลที่คล้อยตาม เป็นต้น

นอร์แมน แอนเดอร์สัน (Norman Anderson) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่อจำแนกประเภทของคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่นำไปสู่ความชอบพอ โดยใช้คำคุณศัพท์ 555 คำ ที่แสดงถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ทางบุคลิกภาพ แล้วให้ผู้ประเมินที่เป็นนักศึกษา มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ประเมินว่า ลักษณะใดชอบมาก ชอบน้อย และไม่ชอบเลย

<sup>1</sup> สติปัญญา นิยมญาติ, จิตวิทยาสังคม, หน้า 11-36.

ผลการศึกษาดังกล่าว จำแนกคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (personality traits) ออกได้ 3 ประเภท คือ<sup>1</sup>

(1) คุณลักษณะที่ชอบพออย่างสูง (Highly likable) เช่น จริ่งใจ ซื่อสัตย์ เข้าใจต่อกัน จงรักภักดี ไว้วางใจได้ ฟังพวาอาศัยได้ เกรงใจผู้อื่น กรุณาปราณี เป็นมิตร ไม่เห็นแก่ตัว มีความรับผิดชอบ ร่าเริง ฯลฯ เป็นต้น

(2) คุณลักษณะที่อยู่ระหว่างบวกเล็กน้อยกับลบเล็กน้อย (Slightly positive to slightly negative) เช่น ตี๋อติง ก้าวร้าว กล้าหาญ รอบคอบ ติ่งง่าย เจ็บขรม ใจเร็ว ซื่อาย เจ้าอารมณ์ หงอยเหงา ฯลฯ เป็นต้น

(3) คุณลักษณะที่น่าชังอย่างยิ่ง (Highly dislikable) เช่น มารยาทไม่ดี ไม่เป็นมิตร เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น ปากมาก เห็นแก่ตัว ใจแคบ หยาบกระด้าง เย่อหยิ่งจองหอง โหดร้าย ไม่มีความจริงใจ ชอบโกหก ฯลฯ เป็นต้น

#### ทัศนคติความไว้วางใจ

เนื่องจากความชอบพอมีสลักษณะเป็นทัศนคติ และเป็นการประเมินค่าในทางบวกหรือทางตีตั้งกล่าวแล้ว คำว่า "ความไว้วางใจ" มีลักษณะเป็นความชอบพอหรือเป็นการประเมินในทางบวกต่อบุคคลหรือสถานการณ์ ความไว้วางใจจึงเป็นทัศนคติ กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความไว้วางใจต่อบุคคลใดหรือสิ่งใดก็ย่อมแสดงว่ามีทัศนคติในทางที่ดีต่อบุคคลนั้นหรือสิ่งนั้นเอง เนื่องจากความไว้วางใจเป็นทัศนคติ จึงสามารถประเมินออกมาเป็นระดับ (สูง-กลาง-ต่ำ) ได้เช่นเดียวกับทัศนคติในลักษณะอื่น ๆ

<sup>1</sup>Norman Anderson, "Likableness Ratings of 555 Personality Traits" Journal of Personality and Social Psychology 9 (1968) : 272-279. อ้างถึงใน สติชัย นิยมญาติ, จิตวิทยาสังคม, หน้า 16-17.

ความไว้วางใจมีองค์การประกอบทั้งด้านที่เป็นความรู้สึก (เช่น เชื่อมั่น พอใจ ยอมรับ) ด้านที่เป็นความคิดความรู้สึกความเข้าใจ (เช่น ความเชื่อว่าจะดี เห็นว่าควรสนับสนุน) และด้านพฤติกรรม (เช่น ให้ความสนับสนุน ช่วยปกป้องเข้าเป็นพรรคพวก) นอกจากนี้ลักษณะต่าง ๆ ที่แสดงถึงความไว้วางใจก็เป็นสิ่งที่สามารถบอกทิศทางของความรู้สึกนึกคิด พฤติกรรมนั้น ๆ ได้ เช่น คำว่า "พอใจ" อาจแสดงทิศทางและความเข้ม เป็นพอใจมาก - พอใจ - ไม่พอใจ - ไม่พอใจมาก เป็นต้น คำต่าง ๆ ที่แสดงถึงความไว้วางใจมีอยู่มากมายที่สำคัญมีดังนี้

- ก. ด้านความรู้สึก ได้แก่ พอใจ ชอบ เชื่อมั่น ยอมรับ ยินดี สบายใจ  
 ลังใจ เป็นมิตร เกรงใจ เชื่อถือ ศรัทธา ฯลฯ
- ข. ด้านความนึกคิดและความเข้าใจ ได้แก่ เชื่อว่าดี คิดว่าถูกต้อง เห็นว่า  
 เหมาะสม เห็นว่ามีประโยชน์ ควรสนับสนุน ควรทำ ควรยกย่อง ฯลฯ
- ค. ด้านพฤติกรรม ได้แก่ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนใจ สนับสนุน  
 ปกป้อง ค้ำครอง เข้าข้าง เข้าเป็นพวก ฯลฯ

ทัศนคติความไว้วางใจของบุคคลหรือกลุ่มในองค์การ นับว่ามีความสำคัญต่อการ  
 บริหารงานอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทัศนคติความไว้วางใจต่อหน่วยงานหรือต่อผู้บริหาร เนื่องจาก  
 ทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมตอบสนองของบุคคลดังกล่าวแล้วในตอนต้น ดังนั้นผู้ที่มีทัศนคติความ  
 ไว้วางใจต่อผู้บริหารในระดับต่ำหรือมีทัศนคติในทางลบ ก็จะมีพฤติกรรมในเชิงคัดค้านต่อต้าน  
 และไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ทำให้เกิดผลเสียหาย หรือการดำเนินงาน  
 ด้อยทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยิ่ง ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีทัศนคติ  
 ความไว้วางใจผู้บริหารในระดับสูง หรือมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร พฤติกรรมที่ปรากฏก็คือ การ  
 ให้ความร่วมมือสนับสนุนตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มใจ ทำให้งานมี  
 ประสิทธิภาพสูง

อรุณ รักรธรรม กล่าวว่า การสร้างทัศนคติที่ดีในหน่วยงานจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น  
 และความไว้วางใจสูงแก่บุคคลทั่วทั้งองค์การ การสร้างความคิด ความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุ



วัตถุประสงค์ขององค์การ ทำได้โดยการเพิ่มแรงจูงใจต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ<sup>1</sup> ส้มยศ นาวิการ กล่าวถึง ความสำคัญของการสำรวจทัศนคติว่า การสำรวจทัศนคติของบุคคลในองค์การจะทำให้ผู้บริหารทราบ และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อนโยบาย การตัดสินใจและการดำเนินงาน ยิ่งไปกว่านั้น การสำรวจทัศนคติจะทำให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำไปปรับปรุงรูปแบบของความเป็นผู้นำ การจูงใจ การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งได้ทราบถึงความไว้วางใจ การสนับสนุนของสมาชิกในองค์การได้ด้วย<sup>2</sup> จึงอาจกล่าวได้ว่า ทัศนคติของผู้ร่วมงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลของงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในการศึกษาหรือสำรวจทัศนคติและการส่งเสริมทัศนคติของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

#### องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการ เสริมสร้างทัศนคติ

สังวน สุทธิเลิศอรุณ สรุปแหล่งที่มาของการเกิดทัศนคติได้ 4 ประการ<sup>3</sup> คือ

1. ประสบการณ์เฉพาะด้าน (Specific Experience) บุคคลจะเกิดทัศนคติได้ เมื่อได้มีประสบการณ์กับตนเองในเรื่องนั้น ๆ
2. การติดต่อสื่อความหมายกับผู้อื่น (Communication from other) บุคคลจะเกิดทัศนคติได้ เมื่อได้ติดต่อสื่อความหมายกับผู้อื่น
3. ตัวอย่าง (Model) บุคคลจะเกิดทัศนคติจากตัวอย่างที่ปรากฏ เช่น พ่อแม่พี่ตจลาไฟเพราะอ่อนหวาน ลูกก็ถือเป็นแบบอย่างด้วย
4. องค์ประกอบทางสถาบัน (Institution factors) บุคคลจะเกิดทัศนคติได้จากสถาบันที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทุกสถาบันจะต้องมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ธรรมเนียม ประเพณีให้บุคคลถือปฏิบัติ

<sup>1</sup> อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522), หน้า 102-103.

<sup>2</sup> ส้มยศ นาวิการ, พัฒนาองค์การและการจูงใจ, หน้า 36-37.

<sup>3</sup> สังวน สุทธิเลิศอรุณ, ชุดการสอนวิชาสังคมวิทยา, หน้า 101.

ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราชญ์ จอมเทศ อธิบายสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ  
ไว้ 2 ประการ คือ<sup>1</sup>

1. การฝึกอบรมของบิดามารดา หรือครอบครัว เป็นจุดเริ่มต้นของการ  
ปลูกฝังทัศนคติ เช่น การฝึกเด็กให้ยอมรับหรือไม่ยอมรับต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ยังมีเวลานานวัน  
ทัศนคติยังมีความมั่นคงและฝังลึกเข้าไปในจิตใจของเด็กและยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้

2. สถาบันการศึกษา สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งมีระบบการผลิตนักศึกษา  
แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและอุดมการณ์ของสถาบันการศึกษานั้น ๆ เช่น โรงเรียน  
ทหารก็ย่อมมุ่งผลิตนักเรียนที่ระเบียบวินัย มีความเข้มแข็ง อดทน กล้าหาญ และให้เชื่องฟัง  
ผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด เป็นต้น มหาวิทยาลัยบางแห่งที่อาจารย์ส่วนใหญ่ยังมีลักษณะ  
เป็นเจ้าขุนมูลนาย ก็ย่อมปลูกฝังทัศนคติให้นักศึกษา เคารพผู้ใหญ่ คล้อยตามผู้ใหญ่โดยไม่  
คำนึงเหตุผล ส่วนสถาบันการศึกษาอีกแบบหนึ่ง อาจมีอุดมการณ์ยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย  
ส่งปลูกฝังนักศึกษาให้มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น ศักดิ์ศรี หรือโต้ตอบด้วยเหตุผล  
ดังนั้น นักศึกษาหรือผู้ที่ผ่านการศึกษาอบรมจากสถาบันต่าง ๆ สาขาวิชาต่าง ๆ จึงมีทัศนคติ  
ที่แตกต่างกัน เมื่อเข้ามาทำงานในองค์กรเดียวกันไป เช่น บางคนอาจชอบหรือยอมรับ  
ผู้บริหารที่มีลักษณะเผด็จการ แต่บางคนไม่ชอบเพราะเห็นว่าไม่ดี ไม่ให้ความเลื่อมภาคแก่  
บุคคล บั่นทอนความคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ

ส่วน มิลตัน (Charles R. Milton) กล่าวถึงที่มาของทัศนคติว่า เป็นผลผลิต  
ของวัฒนธรรม หรืออาจกล่าวให้เจาะจงลงไปว่า ทัศนคติของบุคคลเกิดจากการเรียนรู้จาก  
ประสบการณ์ พฤติการณ์ หรือกรณีแวดล้อมต่าง ๆ มากมายในชีวิตของคน อย่างไรก็ตามแหล่ง  
ที่มาของทัศนคติที่สำคัญที่สุดก็คือ ครอบครัว ซึ่งนับได้ว่าเป็นแหล่งทัศนคติแบบสำเร็จรูป เช่น  
ทัศนคติต่อศาสนา หรือต่อระบบการเมือง เป็นต้น<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราชญ์ จอมเทศ, วิทยาการจัดการและพฤติกรรม  
บริหารองค์การ, หน้า 76.

<sup>2</sup>Charles R. Milton, Human Behavior in Organization, p. 28.

พฤติกรรมอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในทัศนคติของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากภูมิหลังด้านการศึกษา การฝึกอบรมในครอบครัว หรืออาจเรียกอย่างกว้าง ๆ ว่าเป็นผลมาจากวัฒนธรรมนั้น จะเห็นได้จากสังคมและองค์การทั่วไป ในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งมีอาจารย์จำนวนมาก ซึ่งมีภูมิหลังทางการศึกษาและการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เนื่องจากเกิดมาในตระกูลต่างกัน ถิ่นกำเนิดต่างกัน ฐานะครอบครัวและอาชีพ ตลอดจนการฝึกอบรมในครอบครัวแตกต่างกัน สถาบันการศึกษาตลอดทั้งสาขาวิชาที่ศึกษามาก็แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เป็นตัวหล่อหลอมให้บุคคลมีทัศนคติที่แตกต่างกัน เมื่อเข้ามาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน จึงมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกันในหลาย ๆ ด้าน ผู้ที่มีทัศนคติตรงกันหรือใกล้เคียงกันก็มีแนวโน้มที่จะรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อปฏิบัติหรือกระทำในสิ่งที่ตรงกับทัศนคติของตน เช่น ผู้ที่มีทัศนคติไม่พอใจฝ่ายบริหารก็จะมีพฤติกรรมต่อต้านการบริหาร และการดำเนินงานทุกอย่างที่ไม่สอดคล้องกับทัศนคติของตน

#### สถานการณ์ของบุคคล

คิมบอล ยังก์ และ เรย์มอนด์ ดับเบิลยู แมค (Kimball Young and Raymond W. Mack) กล่าวว่า "สถานการณ์คือ ตำแหน่งในสังคม"<sup>1</sup> ประเลร์ริฐ แยมกลิ่นพุ้ง อธิบายว่า สถานภาพ หมายถึง สิทธิและหน้าที่ทั้งหมดที่บุคคลมีอยู่ เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นและสังคมส่วนรวม และมักมีความหมายเป็นการเปรียบเทียบกับความสูงต่ำในสังคม สถานภาพจะกำหนดว่าบุคคลมีหน้าที่ต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร และทำให้บุคคลนั้นแตกต่างไปจากผู้อื่น สถานภาพของบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับตำแหน่งต่าง ๆ<sup>2</sup> ลอว์เลส (David J. Lawless) กล่าวถึง

<sup>1</sup>Kimball Young and Raymond W. Mack, Society and Social Life (New York : American Book Company, 1959), p. 76 อ้างถึงใน อานนท์ อาภาภิรม, สังคมวิทยา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพรวศึกษา, 2518), หน้า 84.

<sup>2</sup>ประเลร์ริฐ แยมกลิ่นพุ้ง, "สถานการณ์และบทบาท" คำบรรยายวิชาสังคมวิทยา แผนกวิชาสังคม คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 1 อ้างถึงใน อานนท์ อาภาภิรม, เรื่องเดียวกัน, หน้า 84-85.



สถานภาพว่า เป็นคุณค่าของบุคคลที่ถูกประเมินโดยกลุ่ม หรือเป็นขั้นของบุคคล สถานภาพจะ เกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคล คุณภาพ การได้เป็นเจ้าของ ตำแหน่ง กิจกรรม และอื่น ๆ ซึ่งคนอื่นรับรู้ในการได้มา หรือได้รับการยอมรับจากกลุ่ม<sup>1</sup>

สังพอสสรุปได้ว่า สถานภาพเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งหน้าที่ สิทธิของบุคคล ความเกี่ยวข้องกับคนอื่น ความแตกต่างในสังคม หรือฐานะความสูงต่ำในสังคม เช่น เพศ เชื้อชาติ อายุ ตำแหน่งในหน่วยงาน เป็นต้น พิชย์ วรรกวิณ กล่าวถึงสถานภาพเป็น 2 ประเภท คือ<sup>2</sup> (1) สถานภาพโดยกำหนด เช่น เพศ เชื้อชาติ ถิ่นกำเนิด และสถานภาพทางสังคม อื่น ๆ (2) สถานภาพโดยการกระทำ เป็นสถานภาพที่ได้มาจากการกระทำของตนในภายหลัง เช่น การสมัคร การศึกษา การเป็นบิดามารดา อาชีพต่าง ๆ ตำแหน่งหน้าที่ ฐานะ เป็นต้น สถานภาพทางเพศและอายุ

จากผลการวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า เพศชายและหญิงมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ซินเธีย พิชย์ เอพส์เตน (Synthia Fuchs Epstein)<sup>3</sup> กล่าวถึงลักษณะของ สตรีโดยทั่วไปว่า มีความร่าร้อน โกรธง่าย รู้สึกไว นุ่มนวล มีเสน่ห์ ยอมตามง่าย ไม่เป็นตัวของตัวเอง ชอบการอนุโลมและคล้อยตาม ไม่ก้าวร้าว ไม่เข้มแข็งและยืนหยัด และขาด ความทะเยอทะยาน ซึ่งลักษณะเหล่านี้แตกต่างไปจากเพศชาย เอเวอเรต คาร์ล แลต และ เชย์เมอร์ มาติน ลิพเซท (Everett Carll Ladd and Seymour Martin Lipset) กล่าวถึงความแตกต่างกันของอาจารย์มหาวิทยาลัยว่า มีความแตกต่างกันในด้านเชื้อชาติ ภูมิหลังทางสังคม เพศ และระดับชั้นทางสังคมของบิดามารดา อายุ และเชื้อสายทางวิชาการ

<sup>1</sup>David J. Lawless, Organizational Behavior : The Psychology of Management, pp. 383-384.

<sup>2</sup>พิชญ์ วรรกวิณ, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูสุนทรโกดม, 2524), หน้า 48.

<sup>3</sup>Synthia Fuchs Epstein, in George Ritzer, Working : Conflict and Change (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1977), p. 334.

(academic generation) ด้านอายุและสถานภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะถูกเชื่อมโยงเข้ามาสู่การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองด้วย นักวิชาการหนุ่มที่ยังมีประสบการณ์น้อยจะมีโอกาสเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งสูงน้อยกว่าอาจารย์ที่วิจัยผู้สูงและมีประสบการณ์มานานกว่า<sup>1</sup>

สงวน ลุทธิเลิศอรุณ ได้รวบรวมผลการศึกษานักวิจัยต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มหรือสังคมไว้หลายคน ซึ่งพอสรุปได้ว่า เพศหญิงมีการคล้อยตามมากกว่าเพศชาย เพศชายมีความมั่นใจในตนเองสูงกว่าหญิง ผู้สูงอายุมีโอกาสคล้อยตามยากกว่าคนอายุน้อย<sup>2</sup> การที่บุคคลคล้อยตามยากหรือง่าย หรือมีความเชื่อมั่นในตนเองมากน้อยต่างกันนั้น มีผลต่อความไว้วางใจอย่างมาก คนที่มีลักษณะคล้อยตามง่ายจะ ไม่มีความขัดแย้งกับคนอื่น แต่คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมักจะมีลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือไม่ไว้วางใจคนอื่น ไม่เชื่อถือหรือยอมรับในความสามารถของคนอื่น

#### สถานภาพภายในองค์กร

สถานภาพของบุคคลภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ เงินเดือน เกียรติ ศักดิ์ศรี รายได้พิเศษ ความเชี่ยวชาญในงาน เป็นต้น บุคคลที่มีสถานภาพเหล่านี้จะเป็นผู้มีอำนาจอิทธิพลเหนือคนอื่น ซึ่งทำให้ทุกคนต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราษฐ์ จอมเทศ กล่าวถึง โครงสร้างและตำแหน่งหน้าที่ที่สมาชิกครองอยู่ว่า จะสามารถแสดงอิทธิพลออกมาได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานภาพและบทบาทของเขาภายในกลุ่มด้วย<sup>3</sup>

เนื่องจากสถานภาพเป็นสิ่งที่ดีและเป็นผลประโยชน์ สมาชิกองค์กรทุกคนจึงต้องการสถานภาพ และเนื่องจากการได้รับสถานภาพบางอย่างขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจและ

<sup>1</sup> Everett Carll Ladd and Seymour Martin Lipset, The Devided Academic Professors and Politics (New York : W.W. Norton & Company, Inc., 1975), p. 167.

<sup>2</sup> สงวน ลุทธิเลิศอรุณ, ชุดการสอนวิชาจิตวิทยาสังคม, หน้า 90.

<sup>3</sup> ไพบูลย์ ช่างเรียน และ สัมปราษฐ์ จอมเทศ, วิทยาการสังคมและการพฤติกรรมบริหารองค์กร, หน้า 87.

การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีขีดจำกัดไม่ล้ามารถให้ทุกคนพร้อมกันได้ จึงเกิดการแย่งชิงกันเพื่อให้ได้มาซึ่งสถานะภาพที่คนต้องการ ฝ่ายที่ได้รับสถานะภาพหรือผลประโยชน์เป็นที่พอใจก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร ยอมอุทิศตนเข้าเป็นพรรคพวกและให้การสนับสนุน ในขณะที่เดียวกันฝ่ายที่ไม่ได้รับสถานะภาพตามที่คาดหวังไว้ ก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อฝ่ายบริหาร เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความเป็นธรรมแก่ตน จึงมีพฤติกรรมที่ต่อต้านกับฝ่ายบริหาร โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ นัดหยุดงาน ฯลฯ จึงเห็นได้ว่าสถานะภาพในองค์การก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกาสนับสนุนหรือต่อต้านฝ่ายบริหารอย่างมาก

#### การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

##### ความหมายของอุดมศึกษา

คำว่า "อุดมศึกษา" (Higher Education) มีความหมายกว้างขวางมาก เป็นการเรียนการสอนที่สูงกว่าระดับมัธยมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นมาด้วยลักษณะและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กันไป เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงมีหลายประเภท ในสหรัฐอเมริกา Henderson และ Henderson แบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. วิทยาลัยศิลปศาสตร์ (College of Liberal Arts)
2. มหาวิทยาลัยและสถาบันรวม (University and Complex Institutions)
3. วิทยาลัยชุมชน (Community Colleges)<sup>1</sup>

ส่วนในประเทศไทย คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้แบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน คือ

<sup>1</sup> ประกอบ คูปรัตน์, "รูปแบบการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา,"



1. มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยและสถาบันรวม อยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วยวิทยาลัยเอกชนต่าง ๆ อยู่ภายใต้การดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย

3. วิทยาลัยของรัฐและสถาบันการศึกษาเฉพาะ ส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ

4. สถาบันการศึกษาพิเศษของเอกชน ประกอบด้วยวิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพุทธศาสนา สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย<sup>1</sup>

#### จุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. การสอน เป็นการมุ่งสอนคนที่กำลังเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ให้เป็นคนดีในสังคม หรือเป็นการผลิตบัณฑิตนั่นเอง

2. การวิจัย มุ่งการวิจัยค้นคว้าบุกเบิกเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่

3. การบริการชุมชน มุ่งให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อยกฐานะของวิชาชีพและวิชาการในสังคม และบำรุงศิลปวัฒนธรรม<sup>2</sup>

จากการศึกษาของบาลดริจ (John Victor Baldrige) แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก โดยการสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ ผลการศึกษาได้กำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามลำดับก่อนหลัง ดังนี้

<sup>1</sup>ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, "รูปแบบการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา," บริหารการศึกษา 1 (มกราคม-มีนาคม 2523) : 19-20.

<sup>2</sup>ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, "การบริหารสถาบันอุดมศึกษา," วารสารศึกษาศาสตร์ 1 (กันยายน 2522) : 60.

1. การสอนในระดับบัณฑิตศึกษา
2. สอนนักศึกษาระดับปริญญาตรี
3. งานวิจัย
4. สักการบำรุงรักษามหาวิทยาลัยให้เป็นที่ดึงดูดแก่อาจารย์
5. ขยายเกียรติภูมิของสถาบัน
6. สร้างบรรยากาศทางวิชาการ
7. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
8. ประยุกต์ความรู้มาใช้กับชีวิตจริง
9. แก้ปัญหาสังคมในระดับชาติและนานาชาติ<sup>1</sup>

#### ลักษณะองค์การของสถาบันอุดมศึกษา

องค์การ (Organization) มีหลายประเภท มีลักษณะแตกต่างกันไปแล้วแต่ผู้ใช้ประโยชน์และวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ เช่น ตั้งขึ้นมาเพื่อประโยชน์ต่างกัน ใช้กลวิธีดำเนินงานและเครื่องมือต่างกัน ใช้คนที่มีความชำนาญต่างกัน มีโครงสร้างและรูปแบบการประสานงานต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามองค์การโดยทั่วไปก็ยังมีลักษณะร่วม ซึ่งเป็นตัวประกอบพื้นฐานที่จำเป็นอยู่บ้าง สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การประเภทหนึ่ง ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากองค์การประเภทอื่น เพราะเป็นองค์การที่มีลักษณะซับซ้อนเหมือนกับองค์การใหญ่ ๆ ทั้งหลาย มีเป้าหมาย โครงสร้าง ระบบและการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ระบุเอาไว้ มีกระบวนการส่ง การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายของสถานศึกษาที่มีหน่วยงานเป็นแบบราชการ เพื่อการดำเนินงานธุรกิจประจำวัน และยังมีลักษณะเฉพาะอันมีผลต่อการวินิจฉัยสั่งการดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายคลุมเครือ เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษามักจะคลุมเครือ กว้างวม ไม่แน่ชัด โครงสร้างการวินิจฉัยสั่งการจึงมีลักษณะยุ่งยาก มีการขัดแย้งในการวินิจฉัยสั่งการได้ง่าย มิเชล ดี โคเฮน และ เจมส์ ซี มาร์ช (Michel D. Cohen and Games G. March) กล่าวว่า "ไม่ว่าใครก็ตามที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้มีการศึกษา ย่อมสามารถบรรยายถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้ทั้งนั้น แต่มักไม่มีใครทงฟังได้ เอกสารส่วนใหญ่

<sup>1</sup> ประกอบ คูปรตัน, "รูปแบบการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา," : 20.

ที่ตีพิมพ์ไว้มักกล่าวถึง เป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างกว้าง ๆ คลุมเครือ ยากต่อการนำไปปฏิบัติ"<sup>1</sup> ลักษณะการมีเป้าหมายคลุมเครือเช่นนี้จึงมักเป็นลักษณะเด่นขององค์การทางวิชาการประเภทหนึ่ง ซึ่งมักไม่ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเด็ดขาด แต่จะพยายามทำให้บรรลุเป้าหมายหลายอย่างในขณะเดียวกัน เอ็ดเวิร์ด กรอส และ พอล วี แกรมบิช (Edward Gross and Paul V. Grambisch) ได้ศึกษาเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่าเป้าหมายบางอันของมหาวิทยาลัยจัดอยู่ในอันดับสำคัญมากกว่าเป้าหมายอื่น ๆ ใน 47 เป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ก็พอจะบอกได้ว่า เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญก็คือ การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ แก่ชุมชน การบริหารงานทางวิทยาศาสตร์ ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และแก้ปัญหาสังคม<sup>2</sup>

2. ผู้ใช้บริการ สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การทางวิชาการ ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล ผู้ใช้บริการของสถาบันมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ ซึ่งมาจากสังคมที่แวดล้อมสถาบัน หน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาคือ ต้องให้การตอบสนองความมุ่งหมายเฉพาะเท่านั้น เพื่อให้ผลผลิตย้อนกลับไปสู่สังคมตามเดิม ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ผู้ใช้บริการทั้งหลายอาจจะเรียกร้องให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการเพื่อพวกเขา ซึ่งมักจะพบ่อย ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ความต้องการของผู้ใช้บริการจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวิจัยสังเคราะห์ภายในสถาบันอุดมศึกษาด้วย

3. ปัญหาทางเทคนิควิทยา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีบุคลากรและผู้ใช้บริการมากมายหลายประเภท ปัญหาเกี่ยวกับการนำเอาเทคนิควิทยาต่าง ๆ มาใช้ จึงมีความยุ่งยากซับซ้อนขึ้นเป็นเงาตามตัว องค์การอุตสาหกรรมหรือโรงงานต่าง ๆ อาจใช้เครื่องมือเพียงไม่กี่ชิ้นเพื่อการผลิตป้อนตลาดตามวัตถุประสงค์ได้ แต่สถาบันอุดมศึกษาไม่อาจทำเช่นนั้นได้ เพราะมีหลายหน่วยงาน หลายเป้าหมาย ต้องใช้เทคนิควิทยา (technology) ที่แตกต่างกัน

<sup>1</sup> Michel D. Cohen and Games G. March, Leadership and Ambiguity (New York : McGraw-Hill, Inc., 1974), p. 195.

<sup>2</sup> Edward Gross and Paul V. Grambisch, Changes in University Organization (New York : McGraw-Hill, Inc., 1947), p. 195.



4. ความเป็นนักวิชาชีพชั้นสูง การดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะ เป็นพิเศษกว่าองค์การประเภทอื่น ๆ จำเป็นต้องแสวงหาผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกอบรมมา เป็นพิเศษเฉพาะสาขา มาดำเนินการองค์การ นักวิชาชีพเหล่านี้จะใช้ความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์อย่างกว้างขวางมาทำงานที่ซับซ้อน นักสังคมวิทยาสังเกตพบว่า นักวิชาชีพ ในมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษดังนี้

ก. ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน ต้องการความเชี่ยวชาญเป็น พิเศษในสาขาของตน

ข. แบ่งแยกความจงรักภักดี ซึ่งโดยปกตินักวิชาชีพเหล่านี้จะรวมกลุ่ม จงรักภักดี เฉพาะต่อคนในวงการวิชาชีพเดียวกัน

ค. ความตึงเครียดเกิดขึ้นรุนแรงระหว่างคุณธรรมแห่งวิชาชีพกับความ คาดหวังแห่งองค์การ ภาวะเช่นนี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนักวิชาชีพกับผู้บริหาร

ง. ต้องการให้เพื่อนร่วมอาชีพเดียวกันเป็นผู้ประเมินผลงานของตน เพราะมีความเชื่อว่าผู้ที่ประเมินผลได้ถูกต้องคือ เพื่อนร่วมอาชีพเท่านั้น

5. ความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม เนื่องจากทุกองค์การมีความจำเป็น ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมไม่มากก็น้อย แต่ขอบเขตของการมีอิสรภาพก็มีมากน้อยแตกต่างกัน บางองค์การมีอิสรภาพมาก บางองค์การมีอิสรภาพน้อย ขอบเขตแห่งอิสรภาพนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาถึงลักษณะของการจัดองค์การด้วย ถ้าเมื่อใดสถาบัน อุดมศึกษาถูกอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกครอบงำมาก อาจารย์ ผู้บริหาร จะมีอิทธิพล ต่อการควบคุมหลักสูตร เป้าหมาย และการดำเนินงานกิจกรรมประจำวัน หรือเป็นอุปสรรคต่อ ความมีเสถียรภาพทางวิชาการและการดำเนินงานภายใน

6. องค์การอนาธิปไตย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การทาง วิชาการ ซึ่งมีลักษณะยืดหยุ่น จึงมีความไม่เด่นชัดในด้านสายการบังคับบัญชา ลำดับชั้นการบังคับบัญชา และนอกจากนั้นนักวิชาชีพชั้นสูงที่เป็นส่วนประกอบขององค์การยัง เรียกร้องอิสรภาพในการ ดำเนินงานของตนอีกด้วย อีกประการหนึ่งองค์การทาง วิชาการมีเป้าหมายคลุมเครือ ไม่ ชัดเจนเหมือนเป้าหมายขององค์การธุรกิจและองค์การอื่น

แกรี แอล ริดลีย์ และ เจ วิกเตอร์ บาลดริดจ์ (Gary L. Riley and J. Victor Baldrige) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างองค์การทางวิชาการ (องค์การในสถาบันอุดมศึกษา) กับองค์การแบบราชการไว้ ดังในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะขององค์การทางวิชาการกับองค์การแบบราชการ<sup>1</sup>

ลักษณะ	องค์การทางวิชาการ	องค์การแบบราชการ
1. เป้าหมาย	คลุมเครือ ไม่ชัดเจน	แจ่มชัด สอดคล้อง
2. ผู้ให้บริการ	รับใช้ผู้ใช้บริการ	วัตถุประสงค์
3. เทคนิควิทยา	ไม่ชัดแจ้ง หลวม ไม่เป็น กิจวัตรประจำวัน	แจ่มชัด เป็นกิจวัตรประจำวัน
4. ความสัมพันธ์กับ สภาพแวดล้อม	หลวม อ่อนแอ ไม่แน่นอน	มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้น
5. ผู้ดำเนินงาน	ประกอบด้วยนักวิชาชีพชั้นสูง เป็นจำนวนมาก	ประกอบด้วยกลุ่มที่ไม่ใช่ นักวิชาชีพ ชั้นสูง เป็นจำนวนมาก
6. ชื่อเฉพาะลักษณะ	"องค์การอนาธิปไตย" (Organized Anarchy)	"องค์การแบบราชการ" (Bureaucracy)

พิจารณาแล้วจะเห็นว่าภาพที่แท้จริงขององค์การอนาธิปไตย มีลักษณะ

เป้าหมายที่ไม่แน่ชัด เทคนิควิทยาไม่แน่ชัด สภาพแวดล้อมอ่อนแอ แต่อย่างไรก็ตามองค์การแบบนี้ยังมีลักษณะดีที่พึงประสงค์อยู่บ้าง เช่น จะช่วยลดภาวะจำกัดในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์การ การประชุมปรึกษาหารือต่าง ๆ ผู้ร่วมประชุมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ทำให้ได้รับข้อเท็จจริงและแนวคิดอย่างกว้างขวาง อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์การอย่างแท้จริง

<sup>1</sup>Gary L. Riley and J. Victor Baldrige, Governing Academic Organizations (Berkeley, California : McCutchan Publishing Corporation, 1977), p. 7.

### ลักษณะการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะ เฉพาะที่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น แต่ก็อาจมีบางลักษณะที่ตรงกับหน่วยงานอื่นบ้าง เมื่อพิจารณาอย่างกว้าง ๆ แล้ว อาจแยกลักษณะ เฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาที่เด่นชัดได้ดังนี้<sup>1</sup>

1. การประสานงาน สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มบุคคล กลุ่มนักวิชาชีพ และกลุ่มสนใจตามงานและหน้าที่ที่แตกต่างกัน การที่จะดำเนินการบริหารและการบังคับบัญชาสิ่งไม่อาจสั่งการหรือมอบหมายกันตามแบบของการบริหารโดยทั่วไป เพราะลักษณะงานแตกต่างกัน จุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ผลที่ได้รับก็แตกต่างกันด้วย รูปแบบการบริหารที่ดีที่สุดสมควรเป็นแบบประสานงาน โดยให้คนแต่ละกลุ่ม เข้ามามีส่วนร่วมปรึกษาหารือกัน ติดต่อประสานงานกัน สิ่งเป็นเรื่องของการร่วมมือช่วยเหลือกันมากกว่าการบังคับหรือการสั่งให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทำ

2. องค์คณะบุคคล มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาโดยส่วนใหญ่แล้ว จะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาชีพชั้นสูง หลายกลุ่มวิชาตามลักษณะของงานและหน้าที่ที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยา แพทย์ นักกฎหมาย นักวิทยาศาสตร์สาขาต่าง ๆ เป็นต้น นักบริหารเพียงคนเดียวจึงไม่สามารถรู้วิชาการวิชาชีพชั้นสูงได้ทุกสาขาวิชา การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการในแต่ละเรื่อง จำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับถึงลักษณะเนื้อหาเฉพาะของแต่ละสาขาวิชาชีพด้วย การบริหารที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์จำเป็นต้องจัดรูปแบบการบริหารเป็นองค์คณะบุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งมาจากหลายสาขาวิชาชีพเพื่อร่วมกันคิดและพิจารณาทางเลือกและทางเดินของสถาบัน

3. การกระจายอำนาจ ด้วยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดระบบบริหารงานในรูปของกลุ่มหรือคณะกรรมการตั้งกล่าวแล้ว การวางนโยบายหรือการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ จึงมักเป็นไปในรูปแบบของคณะบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ไม่ใช่เป็นการตัดสินใจของ

---

<sup>1</sup> วิจิตร ศรีสอ้าน, "หลักบริหารงานอุดมศึกษา," เอกสารคำบรรยายในการสัมมนาหัวหน้าคณะวิชาครุศาสตร์วิทยาลัยครู ณ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 26 มีนาคม - 6 เมษายน 2522, หน้า 6. (อัสสาเนา)



บุคคลคนเดียว สภาพเช่นนี้จึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจออกไปอย่างเหมาะสม

4. อิสระภาพในการบริหารงาน เป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา ในทัศนะของ วิจิตร ศรีสอ้าน เห็นว่า ความเป็นอิสระในการดำเนินงานน่าจะหมายถึง "ความรับผิดชอบในการดำเนินภารกิจในมหาวิทยาลัย โดยปราศจากการควบคุมหรือแทรกแซงจากภายนอก" กล่าวคือ มหาวิทยาลัยวิจัยและดำเนินเรื่องต่างสิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัยเองได้มากที่สุด ในลักษณะของการปกครองตนเอง (self-government) ความเป็นอิสระในการดำเนินงานที่สำคัญได้แก่ การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบรรจุบุคลากรและการบริหารการเงิน การให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ ไม่หมายความว่า เป็นการให้อิสระแก่มหาวิทยาลัย แต่เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจได้เต็มที่<sup>1</sup> ไพฑูรย์ สินลารัตน์ กล่าวไว้ว่า "ความเป็นอิสระนี้ครอบคลุมถึงการวางนโยบายการบริหารงานต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องขึ้นตรงต่อหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะแตกต่างออกไป"<sup>2</sup>

5. การมีเสรีภาพทางวิชาการ คำว่าเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) นี้ หมายถึงเสรีภาพของสมาชิกของมหาวิทยาลัย อันได้แก่ คณาจารย์และนิสิตนักศึกษา ในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ ทั้งด้านการเรียนการสอนและการวิจัยค้นคว้า การเน้นหลักการด้านเสรีภาพทางวิชาการก็เพื่อสนับสนุนให้อาจารย์และนิสิตนักศึกษา สามารถปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ที่พึงกระทำได้เต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอิทธิพลปราศจากความรับผิดชอบ<sup>3</sup> เกี่ยวกับเรื่องนี้ เกษม สุวรรณกุล กล่าวว่า "academic freedom ไม่ใช่มีอำนาจที่จะทำอะไรก็ได้ตามใจตามสบาย

<sup>1</sup> วิจิตร ศรีสอ้าน, "ความพยายามในการแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย," อุดมศึกษา 7 (มิถุนายน 2525) : 12.

<sup>2</sup> ไพฑูรย์ สินลารัตน์, "การบริหารสถาบันอุดมศึกษา," : 62.

<sup>3</sup> วิจิตร ศรีสอ้าน, "ความพยายามในการแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย," : 13.

สิ่งต้องระวังความเข้าใจผิด มีระเบียบบริหารบางอย่างที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม อาจารย์บางคนมักถือเสรีภาพทางวิชาการคือ มาทำงานเฉพาะเวลาสอนหนังสือเท่านั้น ส่วนนี้พิจารณาได้สองทางคือ หย่อนประสิทธิภาพทางการบริหาร หรือไม่อย่างนั้นก็เข้าใจผิดเกี่ยวกับเสรีภาพทางวิชาการ<sup>1</sup>

วิจิตร ศรีสอ้าน กล่าวถึงเสรีภาพทางวิชาการไว้เป็น 2 ระดับ คือ

ก. เสรีภาพทางวิชาการระดับบุคคล ได้แก่

(1) การพ้นจากสภาพที่ถูกกีดกัน จำกัดโอกาสและสิทธิ จากเชื้อชาติ คำสั่งมา เพศ หรืออิทธิพลการเมือง

(2) สิทธิและเสรีภาพในการสอนตามหลักการและข้อเท็จจริง ไม่มี ความเอนเอียงส่วนตัว

(3) เสรีภาพในการเขียน ตีพิมพ์ แต่ไม่ควรเป็นสิ่งที่เป็นที่ขบขันเป็นภัยแก่บุคคลทั่วไป

(4) เสรีภาพในการวิจัยค้นคว้า

ข. เสรีภาพทางวิชาการระดับสถาบัน ได้แก่

(1) การบริหารบุคคล

(2) การกำหนดหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา

(3) เสรีภาพในการรับนักศึกษา เนื่องจากนักศึกษา เป็นคุณภาพของสถาบัน จึงต้องมีเกณฑ์ที่เหมาะสม มีความเป็นระบบ เล่มอภากาศกันในการคัดเลือก

(4) เสรีภาพในการกำหนดแนวทางพัฒนาสถาบัน สถาบันจะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศได้ ต้องพัฒนาสถาบันให้ดีเด่นทางวิชาการ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> เกษม สุวรรณกุล, "สรุปคำบรรยายพิเศษ เรื่องการบริหารงานมหาวิทยาลัย," อุดมศึกษา 7 (เมษายน 2525) : 7.

<sup>2</sup> วิจิตร ศรีสอ้าน, "หลักบริหารงานอุดมศึกษา," หน้า 7-9.

### องค์กรทางการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา

เนื่องจากการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบัน มีความจำเป็นต่อง  
เน้นการบริหารในรูปแบบคณาจารย์หรือการบริหารงานในรูปของคณะบุคคล แทนที่จะเป็นการ  
บริหารโดยบุคคลคนเดียว องค์กรบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารสถาบันอุดมศึกษามีอยู่หลายลักษณะ  
ที่สำคัญมีดังนี้

1. สภาสถาบัน เป็นองค์การสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยกลุ่ม  
บุคคลซึ่ง เป็นผู้แทนของกลุ่มชนหลักในสถาบัน ซึ่ง โดยทั่วไปมักประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหาร กลุ่ม  
ผู้แทนของคณาจารย์ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก ยิ่งไปกว่านั้น ในสถาบันอุดม  
ศึกษาบางแห่งยอมให้นิสิตนักศึกษา เข้าร่วมประชุมสภาสถาบันด้วย แต่ไม่มีสิทธิออกเสียง<sup>1</sup>  
คำว่า "สภาสถาบัน" ในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอาจใช้ชื่อเรียกต่างกัน เช่น "คณะ  
กรรมการสถาบัน" ซึ่งก็มีความหมายและหลักการอย่างเดียวกัน ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า  
Governing board หรือ Board of trustee หรือ Board of Regents เป็นต้น  
โดยทั่วไปสภาสถาบันจะมีหน้าที่ในการวางนโยบาย กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ  
สถาบัน เป็นแหล่งสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นที่ยุติข้อถกเถียงต่าง ๆ ทั้งหมดของสถาบัน

2. สภาคณาจารย์หรือสภาวิชาการ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ มีความเห็นว่าสภา  
คณาจารย์และสภาวิชาการ น่าจะเป็นอันเดียวกัน โดยได้เสนอแนวคิดเรื่องสภาวิชาการ  
(Academic Senate) ว่า เป็นวิธบริหารตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ ที่คณาจารย์มีสิทธิ  
ที่จะตัดสินผลงานทางวิชาการ และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการด้วยตนเอง กำหนดคน  
เรียนตามหลักสูตร กำหนดให้ใครจบหรือไม่จบเอง พร้อมทั้งการวิจัยและการบริหารชุมชน  
ด้วย สภาวิชาการเป็นองค์กรสูงสุดในการตัดสินผลงานทางวิชาการ แล้วจึงเสนอให้สภา  
สถาบันทราบและพิจารณาอนุมัติอีกครั้งหนึ่ง เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกันไม่ได้เท่านั้นจึง เสนอให้  
สภาสถาบันตัดสิน ไม่ใช่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของสภาสถาบันอย่างเดียวย่างที่ปฏิบัติอยู่ใน

---

<sup>1</sup>ไพฑูรย์ สินลารัตน์, การบริหารสถาบันอุดมศึกษา, เอกสารประกอบการ  
บรรยายในการสัมมนาเรื่อง พัฒนาผู้บริหารอุดมศึกษา รุ่นที่ 4 ณ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จ  
เจ้าพระยา, 3-16 สิงหาคม 2522, หน้า 7. (ฮัดสำเนา)



ปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สภาวิชาการหรือสภาสถาบันหมดความสำคัญลงไป หันเหไปเล่นบทบาท  
 ต่อรองกับผู้บริหารแทน<sup>1</sup>

3. คณะกรรมการ เนื่องจากกิจกรรมในสถาบันอุดมศึกษามักจะครอบคลุม  
 งานหลายฝ่ายหรือหลายด้าน สิ่งจำเป็นต้องให้ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร  
 เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันและตกลงร่วมกัน และให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันและกัน ดังนั้น  
 การดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษาจึงมักดำเนินการบริหารโดยอาศัย "คณะกรรมการ"  
 เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำหน้าที่ในขั้นวางแผน เตรียมงานและดำเนินงานด้วย การแต่งตั้งคณะ  
 กรรมการโดยทั่วไปมี 2 ลักษณะคือ คณะกรรมการในแง่ของการวางแผน วางนโยบายหรือ  
 กำหนดทิศทาง กับอีกลักษณะหนึ่งคือ กรรมการในแง่ของการวางนโยบายและปฏิบัติด้วย  
 พร้อมกันไป

4. คณะผู้บริหาร ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาย่อมจะมีลักษณะและบทบาท  
 แตกต่างจากผู้บริหารสถาบันอื่นอยู่บ้าง ตรงที่เป้าหมายของการบริหาร คือทำหน้าที่ให้บริการ  
 กับงานและบุคคลในทางวิชาการ รูปแบบการบริหารจึงเป็นการประสานงานมากกว่าการ  
 บังคับบัญชา การตัดสินใจเป็นไปในรูปของกลุ่มมากกว่าในรูปของบุคคล โดยเหตุนี้ผู้บริหาร  
 ในสถาบันอุดมศึกษา จึงต้องมีบุคลิกเป็นประชาธิปไตย มีลักษณะเป็นผู้นำและมีจิตใจให้บริการ  
 สูง อย่างไรก็ตาม ก็ยังจำเป็นมีส่วนผูกพันกับงานบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เสมอ ข้อสังเกตอีก  
 ประการหนึ่งคือ ตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษามักจะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันอยู่  
 เสมอ

#### รูปแบบของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

เป็นความพยายามของนักบริหารและนักทฤษฎีองค์การ ที่จะเล่นรูปแบบในการ  
 บริหารองค์การทางวิชาการให้เหมาะสม ในปัจจุบันรูปแบบที่กล่าวถึงกันมากมีอยู่ 3 รูปแบบ  
 คือ

<sup>1</sup>ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, "การบริหารสถาบันอุดมศึกษา," หน้า 16-17.

1. รูปแบบราชการ (Bureaucratic Model) เป็นการบริหารที่อาศัยรูปแบบขององค์การแบบราชการตามทฤษฎีของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เน้นการลำดับขององค์การออกเป็นระดับชั้น กำหนดวิธีการ กฎ ระเบียบต่าง ๆ เอาไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะเป็นระบบปิด (closed system) การทำงานเป็นไปในรูปของอำนาจนิยมและการสั่งการ<sup>1</sup> องค์การแบบนี้จะมีผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว สายการบังคับบัญชาจะรายงานไปตามลำดับชั้น ลดหลั่นกันไปตามลำดับหน้าที่และอำนาจการบังคับบัญชา ตำแหน่งทางการบังคับบัญชาสำคัญกว่าตำแหน่งทางวิชาการ การเลือกบุคคลเข้าประจำตำแหน่งทางการบังคับบัญชาถือเอาการแต่งตั้งจากเบื้องบน คำสั่งจากเบื้องบนถือว่าเปิดเสรีและเด็ดขาด ไม่มีการโต้แย้ง ความแตกต่างในกลุ่มไม่มีมาก ความสัมพันธ์ในกลุ่มขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน การบริหารงานในลักษณะนี้แม้จะไม่ค่อยเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษานัก แต่ก็ดำเนินไปได้ อย่างดีพอสมควร เพราะการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารราชการอย่างหนึ่ง<sup>2</sup>

2. รูปแบบบริหารโดยกลุ่มคณาจารย์ (Collegial Model) เป็นรูปแบบการบริหารที่นิยมใช้กันมากในสถาบันอุดมศึกษา อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การบริหารแบบ "ประสานงาน" ลักษณะของการบริหารแบบนี้ก็คือ ถือเอาการประสานงานเป็นสำคัญ การตัดสินใจใด ๆ เป็นเรื่องขององค์คณะบุคคล แต่ละกลุ่มควรมีคณะกรรมการเข้าไปอยู่ในคณะกรรมการร่างนโยบายและตัดสินใจ สายการบังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องของการร่วมมือจากหลายฝ่ายและผ่านหลายกลุ่มก่อนลงมือดำเนินการ ตำแหน่งทางวิชาการมีความสำคัญต่อตำแหน่งบังคับบัญชา คำสั่งหรือข้อปฏิบัติใด ๆ ควรให้ได้รับการเห็นชอบจากสมาชิกหรือตัวแทนของสมาชิกในสถาบันก่อน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นไปในแบบราบ ไม่จำเป็นต้องมีคนประสานงานกลาง ผู้บริหารมีหน้าที่หลักคือหน้าที่การประสานงานมากกว่าการบังคับบัญชา<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ประจวบ คุปรัตน์, "รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา," : 22.

<sup>2</sup> ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, "การบริหารสถาบันอุดมศึกษา," หน้า 9.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน.

การบริหารตามรูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า การบริหารงานควรให้คณาจารย์มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและเต็มที่ ระบบนี้เป็นระบบเชิงสังคมอุดมการณ์ เป็นระบบที่คณาจารย์ทั้งหลายชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เป็อการบริหารแบบราชการ คณาจารย์จะเป็นผู้บริหารกิจการต่าง ๆ ด้วยตนเอง ขณะที่ผู้ได้รับมอบหมายเป็นทางการมีบทบาทน้อยมาก เกิดจากแนวคิดที่ว่า คณาจารย์มาจากนักวิชาชีพชั้นสูง และมีความสามารถด้านวิชาการต่าง ๆ ในระดับสูงมาก การบริหารแบบนี้ช่วยให้วิชาชีพชั้นสูงสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง และมีอิสระภาพจากการกดขี่ขององค์การ จึงนับได้ว่าเป็นแบบที่เหมาะสมกับการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา<sup>1</sup>

3. การบริหารในรูปแบบการเมือง (Political Model) อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "แบบคานอำนาจ" (Balance of Power) หลักการในการบริหารแบบนี้ถือเอาว่า ในสถาบันอุดมศึกษาประกอบไปด้วยกลุ่มทางการเมืองหรือกลุ่มสนใจเฉพาะ การดำเนินงานทุกอย่างนับตั้งแต่การวางนโยบาย เพื่อกำหนดทิศทางของสถาบันและกำหนดทิศทางในรายละเอียด เป็นไปในลักษณะความร่วมมือ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างกลุ่ม โดยมุ่งให้ได้รับผลประโยชน์จนเป็นที่พอใจทุกกลุ่ม ผลประโยชน์ที่พอใจหรือผลประโยชน์ร่วมกันนี้จะต้องกำหนดขึ้น ด้วยวิธีการทางการเมืองหรือวิธีการต่อรอง (Bargaining method) เช่น การเลือกตั้ง การลงคะแนนเสียง การตั้งคณะกรรมการพิจารณาตัดสิน เป็นต้น ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับกระบวนการทางการเมือง

อินทร์ ศรีคุณ ได้สรุปลักษณะเด่นของการบริหารแบบการเมืองไว้ 5 ประการ คือ

1. ยึดกลุ่มผลประโยชน์เป็นสำคัญ การกำหนดนโยบายและการบริหารจะต้องกำหนดไปในลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือเป็นสิ่งที่พอใจทุกฝ่าย
2. ผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกันจะต้องกำหนดขึ้นด้วยวิธีการทางการเมืองหรือวิธีการต่อรอง เช่น การเลือกตั้ง การตั้งคณะกรรมการร่วมกัน การลงคะแนนเสียง การสรรหา ฯลฯ

<sup>1</sup> ประกอบ คุปรัตน์, "รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา," : 23.



3. ความแตกต่างหรือความขัดแย้ง (conflict) ในสถาบันเป็นเรื่องธรรมดา ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะมีเรื่องถกเถียงกันอยู่เสมอ การแก้อัปเดตแย้งดำเนินไปในทิศทางที่ตกลงร่วมกัน และตัดสินใจร่วมกัน

4. ตำแหน่งผู้บริหารได้มาโดยวิธีการเลือกตั้งหรือการสรรหา ผู้ได้รับความนิยมสูงที่สุดจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

5. ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีสิทธิเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านบริหารและด้านบทบาท<sup>1</sup>

จะเห็นได้ว่ารูปแบบของการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา ในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบต่างก็มีลักษณะเด่นเฉพาะที่แตกต่างไปจากแบบอื่น แต่กระนั้นก็ดี ก็ยังไม่มีสถาบันอุดมศึกษาแห่งใดที่ยึดถือรูปแบบการบริหารเพียงแบบเดียว ในทางปฏิบัติแล้วรูปแบบการบริหารเหล่านี้ยังแยกกันไม่ขาด ประกอบกับงานในสถาบันอุดมศึกษามีหลายลักษณะ เพราะมีหลายเป้าหมายหรือหลายวัตถุประสงค์ตั้งกล่าวไว้ในตอนต้น แต่ละลักษณะงานมีความเหมาะสมกับแบบของการบริหารต่าง ๆ กัน ริลเลย์ และ บาลดริดจ์ (Gary L. Riley and J. Victor Baldrige) ได้สรุปเปรียบเทียบลักษณะเด่นทั้งในแง่ที่คล้ายคลึงและแตกต่างระหว่างการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 รูปแบบไว้ดังตารางที่ 4

## ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

<sup>1</sup> อินทร์ ศรัคคุณ, "การบริหารสถาบันอุดมศึกษา," เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ณ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 3-16 สิงหาคม 2522, หน้า 11-12. (ฮัดสำเนา)

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบลักษณะของการบริหารแบบราชการ แบบคณาจารย์ และแบบ  
การเมือง<sup>1</sup>

ข้อเปรียบเทียบ	รูปแบบราชการ	รูปแบบคณาจารย์	รูปแบบการเมือง
1. โครงสร้าง	ลำดับขั้นตอนตาม สายการบังคับบัญชา	เป็นองค์คณะบุคคล มี ความเสมอภาคหรือ เท่าเทียมกัน	แบ่งกลุ่มตามลักษณะ ของวิชาชีพ
2. ด้านสังคม	อาศัยระเบียบที่เป็น พิธีการ เพื่อให้ร่วมกัน	รวมเป็นอันเดียวกัน โดยอาศัยการตกลง ร่วมกัน	แบ่ง เป็นฝ่ายโดยรวม กลุ่มตามความสนใจโดย ถืออำนาจของกลุ่ม
3. การตั้งทฤษฎี พื้นฐาน	ตามระบบราชการ ของเวเบอร์ เป็น ระบบบริการที่เก่าแก่ ดั้งเดิม	ยึดกลุ่มอาชีพ ใช้อิ ทธิพลสัมพันธ์	วิเคราะห์ความขัดแย้ง ใช้ทฤษฎีกลุ่มผลประโยชน์
4. การวินิจฉัย สั่งการ	วินิจฉัยตามเหตุผล ปฏิบัติตามมาตรการที่ กำหนดไว้	ตัดสินใจร่วมกัน อาศัยความร่วมมือ ของกลุ่ม	มีการเจรจาต่อรองทาง การเมือง ใช้อิทธิพล ทางการเมือง
5. วัตถุประสงค์ของการ วินิจฉัยสั่งการ	จำกัดปัญหา ค้นหา ทางเลือก ประเมิน ทางเลือก และลงมือ ปฏิบัติ	เหมือนองค์การแบบ ราชการ แต่เน้น ความเกี่ยวพันของ กระบวนการกลุ่ม	เป็นการโต้แย้งทางสังคม มีความสนใจปรากฏชัดแจ้ง ใช้กระบวนการแห่งการ ออกกฎหมาย ปฏิบัติตาม นโยบาย และส่งผลย้อน กลับ

<sup>1</sup>Gary L. Riley and J. Victor Baldrige, Governing Academic Organization (New York : Berkley, California : McCutchan Publishing Corporation, 1977), p. 20.

นอกจากรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าวมาแล้ว ยังมีรูปแบบที่ 4 ที่เป็นรูปแบบใหม่ ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดย โคเฮน และ มาร์ช (Michel D. Cohen and Games G. March) เรียกว่าแบบอนาธิปไตยที่เป็นระเบียบ (Organized Anarchy) ซึ่งมีลักษณะที่เป็นมูลฐานสำคัญ 4 ประการ คือ

1. สภาพของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันไม่ชัดเจน และเป็นปัญหา
2. สภาพของเทคโนโลยีและการบริหารไม่ชัดเจน
3. การมีส่วนร่วมมีลักษณะลมพัดลมเพ
4. สภาพของอำนาจและสายงานมีลักษณะที่สับสน
5. ความสับสนของสถานการณ์ทำให้การบริหารไม่เป็นประโยชน์นัก
6. สภาพความไม่รู้ว่าจะทำอะไรสำเร็จหรือไม่ โดยเฉพาะสำหรับอธิการบดี<sup>1</sup>

รูปแบบการบริหารทุกรูปแบบต่างก็มีข้อจำกัดในตัวเองทั้งนั้น ไม่มีการบริหารแบบใดที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดทุกสถานการณ์ แต่ทุกรูปแบบต่างก็เอื้ออำนวยและสนับสนุนกันได้ และในบางกรณีก็ขัดแย้งกันด้วยเช่นกัน การเลือกเอารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไว้ใช้ตลอดไป คงจะไม่เหมาะสม ทางออกจึงควรผสมผสานรูปแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน<sup>2</sup> ประกอบ คุปรัตน์ เห็นว่าการเลือกใช้รูปแบบการบริหารแบบใดย่อมแล้วแต่แนวโน้มและคุณค่าของผู้บริหารว่าจะมองเห็นแบบใดสำคัญกว่า และยังสามารถเลือกอีกแบบหนึ่งเพื่อการพิจารณา คือ การบริหารแบบไม่แน่นอน หรือการบริหาร "ตามสถานการณ์" (Contingency Model) ซึ่งเป็นแบบที่พัฒนาขึ้นมาโดย ฟิดเลอร์ (Fred E. Fiedler) ลักษณะของการบริหารแบบไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 อย่างคือ (1) ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (2) สภาพของสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ (3) ลักษณะงานของ

<sup>1</sup> Michel D. Cohen and Games G. March, Leadership and Ambiguity (1974), อ้างถึงใน ประจวบ คุปรัตน์, "รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา" : 24.

<sup>2</sup> ไพฑูรย์ สินลารัตน์, "การบริหารสถาบันอุดมศึกษา," : 64.



องค์การในสถานการณ์นั้น ๆ<sup>1</sup>

### ลักษณะของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา

เนื่องจากรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษามีหลายรูปแบบดังกล่าวแล้ว แต่ละแบบจึงต้องการผู้นำที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน อินทร์ ศรัคฺคฺณ ได้รวบรวมลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่เหมาะสมกับการบริหารแต่ละรูปแบบไว้ดังนี้<sup>2</sup>

1. ผู้นำในการบริหารแบบราชการ ภายใต้องค์การบริหารแบบราชการ ผู้นำเป็นเหมือนวีรบุรุษยืนอยู่บนจุดสูงสุด อำนาจหน้าที่ของวีรบุรุษก็คือการประเมินปัญหา เลื่อนทางเลือกในการแก้ปัญหา ไขข้อสงสัย ผลเลือกทางแก้ปัญหา ผู้นำในลักษณะเช่นนี้ จึงมีความคาดหวังว่า จะเป็นผู้ที่มีความสามารถแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รอดพ้นจากการคุกคามของอิทธิพลภายนอกได้ ผู้นำในองค์การแบบนี้จึงต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความรู้ในเทคนิคเฉพาะเกี่ยวกับองค์การอย่างกว้างขวาง โดยทั่วไปแล้วผู้นำในลักษณะวีรบุรุษเช่นนี้มักจะเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาฝึกฝนด้านการบริหารธุรกิจ รัฐกิจหรือรัฐประศาสนศาสตร์ หรือบริหารการศึกษามาโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำขององค์การได้

2. ผู้นำในการบริหารแบบคณาจารย์ ผู้นำภายใต้องค์การบริหารแบบคณาจารย์ มีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำในองค์การแบบราชการ ภาพพจน์ของผู้นำในองค์การแบบคณาจารย์นี้ เป็นบุคคลหมายเลขหนึ่งในบรรดาบุคคลอื่น ๆ ที่มีความเท่าเทียมกัน เพราะการบริหารแบบนี้ดำเนินการโดยนักวิชาชั้นสูง บทบาทของผู้นำต้องฟังมากกว่าสั่ง ผู้นำเป็นผู้รวบรวมการตัดสินใจมากกว่าการนำ เป็นผู้ชักนำประณีตประนอมมากกว่าเป็นหัวหน้าคอยสั่งการหรือกระตุ้นหรือสั่งการ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำแบบนี้คือ ต้องมีความสามารถพิเศษในเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล" เพราะความรู้แบบนี้จะช่วยประสานความคิดของผู้ร่วมงาน ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารแบบนี้จึงดูเหมือนจะใกล้ชิดกับสภาพที่แท้จริงของสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารจะไม่ยืนอยู่อย่างโดดเดี่ยว เพราะเพื่อนร่วมวิชาชีพต่างก็แบ่งเบาภารกิจและ

<sup>1</sup> ประจวบ คุปรัตน์, "รูปแบบการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา," : 25.

<sup>2</sup> อินทร์ ศรัคฺคฺณ, "การบริหารสถาบันอุดมศึกษา," หน้า 17-21.

ความรับผิดชอบจากเขาไป การเจรจาต่อรองและการประนีประนอมสิ่ง เป็นงานที่จำเป็น สำหรับผู้นำในการบริหารแบบคณาจารย์

3. ผู้นำในการบริหารแบบการเมือง ภายใต้การบริหารแบบการเมือง ผู้นำจะต้องเป็นตัวกลาง (mediator) หรือผู้เจรจา (negotiator) ระหว่างกลุ่ม อิทธิพล ผู้บริหารในระบบนี้จำเป็นจะต้องแสดงบทบาทนักการเมือง โดยทำการรวบรวม ก่าสังทรพยากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ลักษณะของผู้นำที่ต้องการสิ่ง ไม่ใช่ใช้วิธีบุรุษ แต่เป็นรัฐบุรุษนักวิชาการ (academic stateman) มีลักษณะเป็นผู้นำแบบ การเมือง โดยจะต้องใช้วิธีการสั่งการน้อยที่สุด แต่หันไปใช้เทคนิคในการเจรจาต่อรอง การเหนี่ยวนำหรือชักชวนด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นสำคัญ การบริหารในลักษณะนี้ผู้เกี่ยวข้อง หรือนักวิชาชีพชั้นสูงในสถาบันจะมีความสำคัญต่อกระบวนการวินิจฉัยสั่ง การอย่างมากและ อาจมากกว่าผู้บริหารด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงถูกมองว่าเป็นเสมือนรัฐบุรุษ

ริลเลย์ และ บาลดริดจ์ (Gary L. Riley and J. Victor Baldrige) ได้สรุปข้อเปรียบเทียบลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารทั้งสามรูปแบบดังกล่าวไว้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารแบบราชการ แบบคณาจารย์ และแบบการเมือง<sup>1</sup>

ข้อเปรียบเทียบ	ผู้นำในการบริหารแบบราชการ	ผู้นำในการบริหารแบบคณาจารย์	ผู้นำในการบริหารแบบการเมือง
1. ภาพพจน์ของผู้นำ	วีรบุรุษ	เป็นบุคคลหมายเลขหนึ่งในหมู่คนที่เท่าเทียมกัน	รัฐบุรุษ
2. ทักษะของผู้นำ	ใช้ทักษะในการแก้ปัญหาและใช้วิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์	ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจัดการโดยความเห็นพ้อง	ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการเจรจาต่อรอง ใช้ยุทธวิธีในการสั่งการ
3. ความคาดหวัง	ผู้นำสามารถช่วยแก้ปัญหาและแสดงบทบาทได้	ผู้นำจะเป็นผู้พัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม	ผู้นำจะใช้บทบาททางการเมือง แต่ก็จะถูกจำกัดด้วยการต่อต้านจากกลุ่มอื่น

อย่างไรก็ดี หากพิจารณาถึงลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป ไม่คำนึงถึงรูปแบบของการบริหาร ก็อาจพิจารณาได้จากรายงานการประชุมทางวิชาการ เรื่องพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา จัดขึ้นที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2524 กลุ่มสัมมนาเกี่ยวกับระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา ได้เสนอคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไว้ 7 ประการ ดังนี้

<sup>1</sup>Gary L. Riley and J. Victor Baldrige, Governing Academic Organizations, p. 24.



1. ผู้บริหารควรเป็นนักวิชาการด้วย
2. ผู้บริหารต้องมีความรู้ทางหลักการบริหาร
3. ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ทางการบริหารพอสมควร
4. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีศีลธรรมอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับนับถือ
5. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
6. ผู้บริหารควรมีน้ำใจเป็นประชาธิปไตย
7. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวางแผน และมีความคิดริเริ่ม<sup>1</sup>

จากข้อเสนอดังกล่าว ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้สัมมนาที่สำคัญก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในทางวิชาการเป็นอย่างดี มีความรู้และประสบการณ์ทางการบริหาร และเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถประสานงานกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### โครงสร้างและระบบบริหารงานของวิทยาลัยครู

##### บทบาทและหน้าที่ของวิทยาลัยครู

พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 มาตรา 5 บัญญัติว่า

"มาตรา 5 ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันทางการศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาทางวิชาการและการผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัย ส่งเสริมวิชาชีพ และวิทยฐานะครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทำนุบำรุงวัฒนธรรม และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, บรรณาธิการ, การพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 42-43.

<sup>2</sup>พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518, " ราชกิจจานุเบกษา 92 (27 กุมภาพันธ์ 2518) : 23.

ตามความในพระราชบัญญัติดังกล่าวนี้ จึงอาจพิจารณาว่าแนบบทบาทหน้าที่หรือ  
งานที่รับผิดชอบของวิทยาลัยครูออกได้เป็น 5 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. ผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี
2. ศึกษาค้นคว้า ทดลอง และวิจัยทางการศึกษา
3. ส่ง เสริมวิชาชีพและวิทยฐานะของครูรวมทั้ง เจ้าหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา
4. ทำนุบำรุงวัฒนธรรม
5. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม<sup>1</sup>

สุภรณ์ ศรีพหล กล่าวว่่า "วิทยาลัยครูเป็นระบบย่อยของระบบอุดมศึกษา มีบทบาท  
และหน้าที่ใหญ่ ๆ 3 ประการคือ

1. ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ อารยธรรม และวัฒนธรรมต่าง ๆ ให้บุคคล  
รุ่นหลังทราบและรักษาสิ่งที่ดีงามไว้ หน้าที่นี้ได้แก่ การสอน การอบรมเพื่อผลิตบุคคลที่มีคุณ  
สมบัติตามความมุ่งหมายออกไปพัฒนาสังคม
2. แสวงหาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ หน้าที่นี้ได้แก่ การทดลองวิจัยความ  
ก้าวหน้าทางวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่และประยุกต์ผลงานการค้นคว้า เพื่อช่วยแก้ปัญหา  
ต่าง ๆ ของสังคม
3. ใช้ความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์แก่สังคม หน้าที่นี้ได้แก่ การบริการ  
ทางวิชาการแก่สังคม ตามความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก เป็นผู้เ้าและเผยแพร่ทักษะและ  
เทคนิคการสอนใหม่ ๆ ให้แก่โรงเรียนในชนบท เช่น การสั้ดอบรมและเผยแพร่การศึกษา  
ให้แก่ครูประจำการ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> พะนอม แก้วกำาเฒิด, "งานของวิทยาลัยครู," คุรุปริทัศน์ 2 (กันยายน 2520) :

6.

<sup>2</sup> สุภรณ์ ศรีพหล, "การวิเคราะห้งบประมาณมหาวิทยาลัย" วิทยาลัยวิชาการ  
ศึกษาประสานมิตร, ม.ป.ป., หน้า 32 (ฮั้ดสำาเนา)

ภิญโญ สารธ ได้กล่าวในที่ประชุมทางวิชาการ ณ วิทยาลัยครูสาปางว่า การฝึกหัดครูในปัจจุบันถือว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษา ในการบริหารงานของวิทยาลัยครูจะต้องยึดแนวคิดของอุดมศึกษาว่าด้วยบทบาทหน้าที่ต่อไปนี้ คือ

1. หน้าที่ในการสอน การสอนในระดับอุดมศึกษาควรเป็น 2 ทาง (two-way process) คืออาจารย์เป็นผู้ให้นักศึกษาและนักศึกษาเป็นผู้ให้คืนอาจารย์ด้วย หมายความว่า ทั้งอาจารย์และนักศึกษาเรียนด้วยกัน

2. หน้าที่ในการวิจัยหรือการค้นคว้าความรู้ใหม่ โดยเฉพาะอาจารย์ในวิทยาลัยครูจะต้องค้นคว้า วิจัย เขียนตำราอย่างกว้างขวาง

3. หน้าที่บริการสังคม เป็นการบริการทางวิชาการให้แก่ชุมชน วิทยาลัยครูอาจสร้างตนเองให้เป็นวิทยาลัยชาวบ้านเพื่อบริการให้กับชุมชน โดยไม่จำเป็นต้องคิดเรื่องประกาศนียบัตรที่จะมอบให้ บริการที่น่าจะสอดคล้องได้แก่เรื่องเกี่ยวกับการปกครอง ระบบ เศรษฐกิจ เกษตร วิชาชีพ และเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมและชีวิตครอบครัว<sup>1</sup>

พิจารณาบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของวิทยาลัยครู ทั้งที่ระบุไว้ในกฎหมาย และตามความคิดเห็นของนักวิชาการแล้ว เห็นได้ชัดว่า วิทยาลัยครูมีบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการผลิตครู วิจัย บริการชุมชน และทำนุบำรุงวัฒนธรรม บทบาทที่นับว่าเน้นขึ้นมา มากกว่าบทบาทของมหาวิทยาลัยก็คือ "การส่งเสริมวิชาชีพและวิทยฐานะครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา" ซึ่งบทบาทนี้จะเน้นการฝึกอบรมครูประจำการ (inservice-training) ซึ่งเน้นที่การพัฒนาสมรรถภาพครูประจำการ ไม่ใช่การเตรียมครูก่อนประจำการเหมือนบทบาทการผลิตครู

<sup>1</sup>ภิญโญ สารธ, "การบริหารการฝึกหัดครูในส่วนที่เกี่ยวกับการรับใช้สังคม,"

ใน การประชุมทางวิชาการเรื่อง การฝึกหัดครูกับการรับใช้สังคม (กรุงเทพฯ : เจริญวิทยาการพิมพ์, 2518), หน้า 37-43.



### โครงสร้างระบบบริหารงานของวิทยาลัยครู

โครงสร้างระบบบริหารงานของวิทยาลัยครู ในปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกับสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป กล่าวคือมีการดำเนินงานภายใต้กฎหมายควบคุมคือ พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ในกฎหมายฉบับดังกล่าวนี้ ได้กำหนดโครงสร้างของการบริหารการฝึกหัดครูไว้ 2 ระดับคือ ระดับสูงสุดเรียกว่า "สภาการฝึกหัดครู" ซึ่งเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู ส่วนโครงสร้างระดับรองลงมาคือ "คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู" โครงสร้างแต่ละระดับมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1. สภาการฝึกหัดครู ประกอบด้วยกรรมการโดยตำแหน่ง 6 คน (ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นนายกสภา อธิบดีกรมการฝึกหัดครู เป็นอุปนายกสภา) ผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย 1 คน ผู้แทนอธิการวิทยาลัยครู 6 คน ผู้แทนคณาจารย์ประจำวิทยาลัยครู 6 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก 6 คน รวมทั้งสิ้น 25 คน<sup>1</sup>

สภาการฝึกหัดครูมีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายดังนี้ ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครู ออกระเบียบข้อบังคับของวิทยาลัยครูและวางระเบียบการบริหารงานในวิทยาลัยครู อนุมัติหลักสูตรต่าง ๆ หารวิธีในการจัดการศึกษาในวิทยาลัยครู หารวิธีในการศึกษาอบรมและวิจัยในวิทยาลัยครูให้เจริญยิ่งขึ้น อนุมัติให้ปริญญา อนุมัติและประกาศนียบัตร ให้ความเห็นแก่กระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการให้การศึกษา การฝึกหัดครู และปัญหาทางการศึกษาอื่น ๆ พิจารณาสั่งตั้ง ยุบรวม และเลิกคณะวิชาและภาควิชา พิจารณาสั่งตั้ง วิทยาลัยครูและยกฐานะสถาบันการฝึกหัดครู พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอนรองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ รองหัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา ค่ำสตราจารย์ รองค่ำสตราจารย์ และผู้ช่วยค่ำสตราจารย์ วางระเบียบการสั่งทำและการพิจารณางบประมาณของวิทยาลัยครู แต่งตั้งกรรมการเพื่อส่ง เสริมให้คำแนะนำหรือดำเนินงานกิจการของ วิทยาลัยครู<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ดูพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ๗ มาตรา 10.

<sup>2</sup>ดูพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518, มาตรา 18.

2. คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู ประกอบด้วยกรรมการโดยตำแหน่งคือ อธิการ (ประธาน) รองอธิการ (ทุกคน) หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าสำนักงานอธิการ (เป็นเลขานุการ) นอกจากนี้ยังมีกรรมการซึ่งเป็นผู้แทนของคณาจารย์ประจำ (จำนวนเท่ากับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าสำนักงานรวมกัน) และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก (จำนวนเท่ากับกรรมการที่เป็นผู้แทนคณาจารย์)<sup>1</sup>

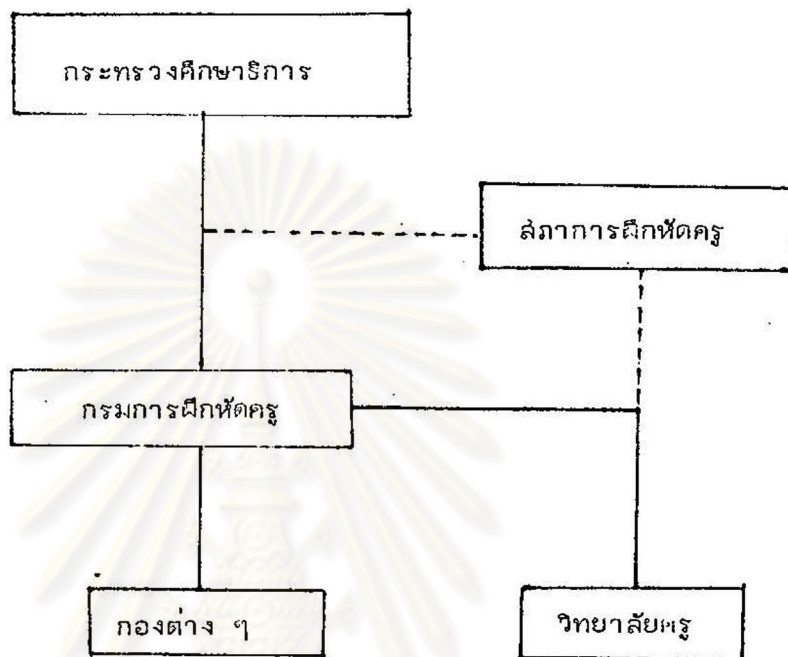
อำนาจหน้าที่ของกรรมการประจำวิทยาลัยครูมีดังต่อไปนี้ วางระเบียบของวิทยาลัยครูด้วยความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู พิจารณา กำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อเสนอต่อสภาการฝึกหัดครู รับปรึกษาและให้ความเห็นแก่อธิการ จัดการวิวัฒนาการศึกษา จัดทำงบประมาณประจำปี เสนอต่อกรรมการฝึกหัดครู โดยได้รับความเห็นชอบจากสภาการฝึกหัดครู จัดทำรายงานแสดงผลงานและการรับจ่ายเงินในรอบปี<sup>2</sup> หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สภาการฝึกหัดครู กรรมการฝึกหัดครู และวิทยาลัยครู ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup>ดูพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518, มาตรา 19.

<sup>2</sup>ดูพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518, มาตรา 21.

ภาพที่ 4 แผนภูมิแสดงโครงสร้างของการบริหารการฝึกหัดครู ตามพระราชบัญญัติ  
วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518



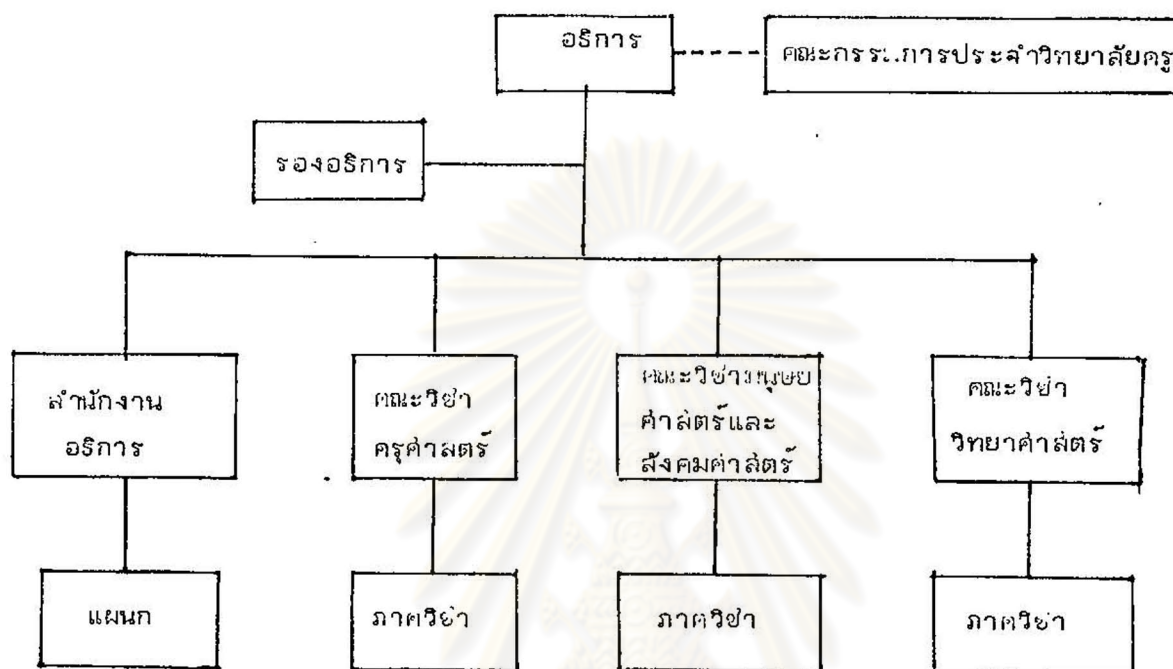
ที่มา : ปรับปรุงจาก กรมการฝึกหัดครู, "ประวัติและผลงานของกรมการฝึกหัดครู" พิมพ์  
เผยแพร่ในโอกาสวันสถาปนากรมการฝึกหัดครู 29 กันยายน 2523, หน้า 20  
(ฮัตสึนา)

#### โครงสร้างการบริหารงานภายในวิทยาลัยครู

ภายในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งแบ่งส่วนราชการออกเป็น สำนักงานอธิการและคณะ-  
วิชา สำนักงานอธิการมีหน้าที่ด้านธุรการและส่งเสริมวิชาการทั้งหมด แบ่งงานออกเป็น  
12 แผนก ส่วนคณะวิชาทำหน้าที่ด้านวิชาการโดยตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ  
วิทยาลัยครู ในปัจจุบันวิทยาลัยครูมี 3 คณะวิชาคือ คณะวิชาครุศาสตร์ คณะวิชามนุษยศาสตร์  
และสังคมศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ แต่ละคณะวิชาแบ่งงานออกเป็นภาควิชาต่าง ๆ  
ตามสาขาที่เปิดสอน ดังแสดงในโครงสร้างต่อไปนี้



ภาพที่ 5 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานในวิทยาลัยครู ตามพระราชบัญญัติ  
วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518



ที่มา : ปรับปรุงจากกรมการฝึกหัดครู, "ประวัติและผลงานของกรมการฝึกหัดครู" พิมพ์  
เผยแพร่ในโอกาสวันสถาปนากรมการฝึกหัดครู 29 กันยายน 2523, หน้า 21  
(อัดสำเนา)

#### การกำหนดตำแหน่งของคณาจารย์ในวิทยาลัยครู

เมื่อวิเคราะห์ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 พอจะแบ่งตำแหน่งของ  
อาจารย์ในวิทยาลัยครูได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ตำแหน่งทางวิชาการหรือตำแหน่งผู้สอน หมายถึงตำแหน่งของคณาจารย์  
ประจำในวิทยาลัยครูที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ซึ่งได้แก่ตำแหน่ง  
ค่าสตราจารย์ รองค่าสตราจารย์ ผู้ช่วยค่าสตราจารย์ และอาจารย์<sup>1</sup> และนอกจากนี้ยังมี

<sup>1</sup>ดูพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518, มาตรา 24.

ตำแหน่งที่มีกำหนดอยู่ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้แก่ตำแหน่ง อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 อาจารย์ 3 ผู้ช่วยค้ำส่งตราจารย์ รองค้ำส่งตราจารย์ และ ค้ำส่งตราจารย์<sup>1</sup> ตามนัยแห่งกฎหมายทั้งสองฉบับนี้ คณะอาจารย์ในวิทยาลัยครูจึงอาจมีตำแหน่ง ได้เป็นอาจารย์ 1 อาจารย์ 2 และอาจารย์ 3 เหมือนข้าราชการครูในสถานศึกษาระดับ ต่ำกว่าอุดมศึกษา หรืออาจมีตำแหน่ง เป็นผู้ช่วยค้ำส่งตราจารย์ รองค้ำส่งตราจารย์ และ ค้ำส่งตราจารย์ เหมือนคณะอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปก็ได้

2. ตำแหน่งทางการบริหาร หมายถึงตำแหน่งผู้บริหารในวิทยาลัยครูทุกระดับ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ได้แก่ตำแหน่งอธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ รองหัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา และรองหัวหน้าภาควิชา<sup>2</sup> มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ดังนี้

(1) อธิการ เป็นตำแหน่งผู้บังคับบัญชารับผิดชอบการบริหารในวิทยาลัยครู ทั้งหมด ขึ้นสู่ตำแหน่งโดยตรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากคณะอาจารย์ประจำในวิทยาลัย ครู โดยคำแนะนำของสภากาการฝึกหัดครู มีวาระในการดำรงตำแหน่ง 4 ปี หากจำเป็นอาจ ให้ดำรงตำแหน่งต่อได้แต่ไม่เกิน 2 วาระติดกัน

(2) รองอธิการ มีจำนวนคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ (ปัจจุบันนี้วิทยาลัยครู มีรองอธิการ 4 คน) ขึ้นสู่ตำแหน่งโดยสภากาการฝึกหัดครูแต่งตั้งจากคณะอาจารย์ประจำในวิทยาลัย ครู ตามคำแนะนำของอธิการ หัวหน้าที่รับผิดชอบงานตามที่อธิการมอบหมาย ให้ดำรงตำแหน่ง อยู่ชั่วระยะเวลาที่อธิการผู้นั้นดำรงตำแหน่งอยู่เท่านั้น

(3) หัวหน้าสำนักงานอธิการ เป็นตำแหน่งผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในสำนักงาน อธิการ ขึ้นสู่ตำแหน่งโดยสภากาการฝึกหัดครูแต่งตั้ง (วิทยาลัยครูเป็นผู้เสนอ) ไม่มีวาระใน การดำรงตำแหน่ง ไม่ระบุให้แต่งตั้งจากคณะอาจารย์ประจำเหมือนตำแหน่งผู้บริหารอื่น ๆ ดังนั้น ในทางปฏิบัติจึงอาจแต่งตั้งจากอาจารย์ประจำ (ข้าราชการครู) หรือข้าราชการพลเรือนก็ได้

<sup>1</sup> "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523," ราชกิจจานุเบกษา

<sup>2</sup> พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518, มาตรา 23.

(4) รองหัวหน้าสำนักงานอธิการ ตำแหน่งนี้อาจมีหรือไม่มีก็ได้ ไม่จำกัดจำนวนให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานอธิการ การแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับหัวหน้าสำนักงานอธิการ

(5) หัวหน้าคณะวิชา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบการบริหารงานในคณะวิชา ย้ายตำแหน่งโดยสภาการผูกขาดแต่งตั้งจากคณะกรรมการประจำในวิทยาลัยครู (วิทยาลัยครูเป็นผู้เสนอ) มีวาระในการดำรงตำแหน่ง 4 ปี อาจดำรงตำแหน่งต่ออีกได้แต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

(6) รองหัวหน้าคณะวิชา ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าคณะวิชา อาจแต่งตั้งคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ หรืออาจไม่แต่งตั้งก็ได้ การย้ายตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง และการดำรงตำแหน่ง ดำเนินการเช่นเดียวกับหัวหน้าคณะวิชา

(7) หัวหน้าภาควิชา เป็นตำแหน่งผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในภาควิชา การแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง ดำเนินการเช่นเดียวกับหัวหน้าคณะวิชา

(8) รองหัวหน้าภาควิชา เป็นผู้ช่วยหัวหน้าภาควิชา การแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง ดำเนินการเช่นเดียวกับรองหัวหน้าคณะวิชา

ตำแหน่งทางการบริหารในวิทยาลัยครูทุกตำแหน่ง ไม่มีกำหนดระดับเงินเดือนให้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เพราะผู้ดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ประจำในวิทยาลัยครู ซึ่งเป็นข้าราชการครู มีเงินเดือนตามตำแหน่งผู้สอนหรือตำแหน่งทางวิชาการอยู่แล้ว อนึ่งในบัลลูนตำแหน่งผู้บริหารในวิทยาลัยครูทุกระดับไม่มีเงินประจำตำแหน่งหรือค่าตอบแทนเป็นพิเศษสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ แต่อย่างใด

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์วิทยาลัยครู

เนื่องจากวิทยาลัยครูมีหน้าที่รับผิดชอบหรือวัตถุประสงค์หลายประการ คือ การผลิตครู การวิจัย การส่งเสริมวิชาชีพและวิทยฐานะครู การทำนุบำรุง วัฒนธรรม และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ตามที่ได้เสนอไว้แล้วข้างต้น บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์วิทยาลัยครูจึงจำเป็นต้องสนองต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เหล่านี้



จากผลการสัมมนา เรื่องแนวโน้มของการฝึกหัดครู ที่จัดขึ้นโดยกรมการฝึกหัดครู และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กลุ่มสัมมนา เกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์สถาบันฝึกหัดครู ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า อาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครูควรมีหน้าที่รับผิดชอบในการสอน การนิเทศการสอน การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ ทำการวิจัย ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม<sup>1</sup>

สวัสดี ลูคนอร์ ได้ศึกษาเอกสารและการวิจัยต่าง ๆ แล้วสรุปว่า บทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์วิทยาลัยครูในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีขอบเขตกว้างขวางมาก พอจะประมวลและแบ่งแยกออกได้เป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสอน
2. การนิเทศการสอน
3. การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ
4. การวิจัย
5. การทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร
6. การให้บริการแก่ชุมชนและสังคม
7. หน้าที่พิเศษอื่น ๆ<sup>2</sup>

จะเห็นได้ว่าอาจารย์ในวิทยาลัยครูมีบทบาทและความรับผิดชอบกว้างขวางมาก ทั้งนี้เพราะวิทยาลัยครูมีฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา จึงมีบทบาทและความรับผิดชอบกว้างขวางกว่าสถานศึกษาทั่วไป ซึ่งเน้นหนักที่หน้าที่ด้านการสอนเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม บทบาทที่อาจารย์วิทยาลัยครูต้องรับผิดชอบมากที่สุดก็คือ บทบาทด้านการสอนและการฝึกอบรมซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาทุกระดับ ส่วนบทบาทด้านการวิจัยและการให้บริการแก่ชุมชนยัง

<sup>1</sup>กรมการฝึกหัดครูและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, "รายงานการสัมมนา เรื่องแนวโน้มของการฝึกหัดครู" (กรุงเทพฯ : กรมการฝึกหัดครูและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2520), หน้า 29.

<sup>2</sup>สวัสดี ลูคนอร์ "บทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์วิทยาลัยครูภาคใต้," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา ปริญญาตรีวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 33.

ปฏิบัติได้น้อยมาก

ปัญหาการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู

จากการประชุมปฏิบัติการระดับสูงที่จัดขึ้นโดยกรมการฝึกหัดครู ระหว่างวันที่ 8-17 พฤศจิกายน 2521 ที่ประชุมได้อภิปรายถึงปัญหาทางการฝึกหัดครูของประเทศไทย การประชุมได้ใช้วิธีการระดมสมองเพื่อให้ได้มาซึ่งรายการปัญหาต่าง ๆ จากผลการประชุม ได้ระบุปัญหา 35 ข้อ ที่ประชุมได้จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่มีความสำคัญระดับสูงไว้ 9 ปัญหา<sup>1</sup> สรุปได้ดังนี้

อันดับที่ 1 อาจารย์ในสถานประกอบการผลิตครู ยังมีศรัทธา จิตตภาวน์และเจตคติ ต่อการผลิตครูในระดับต่ำ ยังไม่ตระหนักถึงการเป็นครู และการเป็นครูของครู

อันดับที่ 2 การผลิตครูอยู่ในความรับผิดชอบของหลายสถาบัน ซึ่งยังไม่มีการ ประสานกลมกลืนกัน และไม่สามารวางแผนร่วมกันได้

อันดับที่ 3 กระบวนการฝึกอบรมครูอันเน้นภาคทฤษฎีมากกว่าภาคปฏิบัติ ทำให้ ผู้จบการศึกษาฝึกหัดครูไปแล้วลงมือปฏิบัติไม่ได้จริง เมื่อปฏิบัติงานล่อน จึงใช้วิธีบรรยายเป็น ส่วนใหญ่

อันดับที่ 4 การฝึกหัดครูยังขาดระบบการประเมินที่นำผลการประเมินมาใช้ ปรับปรุงโครงการพัฒนาการฝึกหัดครู ในขณะที่โครงการนั้นกำลังดำเนินอยู่ การประเมินส่วน ใหญ่มักกระทำเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว จึงนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ได้น้อยมาก

อันดับที่ 5 กระบวนการคัดเลือกครูเพื่อรับการบรรจุเข้ารับราชการในหน่วย งาน ใ้ครู ยังไม่มีเกณฑ์ที่ดี ไม่เป็นไปตามความสามารถของบุคคล รวมทั้งการล่อลวงความรู้ ในวิชาชีพครูในกระบวนการคัดเลือกนี้ ยังเป็นการประเมินที่ซ้ำซ้อน

อันดับที่ 6 การกระจายอัตราค่าจ้างของอาจารย์ในสถานผลิตครู ตามสาขา ต่าง ๆ ยังไม่สอดคล้องกับความจำเป็น และการกระจายอัตราค่าจ้างอาจารย์ในสถานผลิตครู ต่าง ๆ ยังไม่สมดุลและเสมอภาคกัน

<sup>1</sup> พะนอม แก้วกำเนิด, "รายงานผลการประชุมปฏิบัติการระดับสูง". มกราคม 2522, หน้า 3-6. (ฮัดสำเนา)

อันดับที่ 7 การฝึกสอนและการนิเทศการฝึกสอนยังขาดระบบที่มีประสิทธิภาพ  
สูง บุคลากรยังไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศและมีการส่งมอบงานจากหน่วยงานน้อยมาก

อันดับที่ 8 ผู้จบการศึกษาจากสถาบันผลิตครูยังมีความรู้ที่ไขว่คว้า และมีความ  
สมรรถภาพในการสอนอยู่ในระดับต่ำ ทั้งเนื่องจากนักศึกษาไม่มีความรู้ที่ต่ำ และการเรียนมี  
โอกาสฝึกภาคปฏิบัติน้อย

อันดับที่ 9 ผู้จบการศึกษาฝึกหัดครูยังมีศรัทธา อุทิศการณ และเจตคติต่อวิชา  
ชีพครูในระดับต่ำ เห็นได้จากการขอย้ายวิชาเอกในระหว่างศึกษา เมื่อจบแล้วไม่ยอมไปสอน  
ในชนบท ไม่ว่าวิธีสอนที่ได้รับการฝึกฝนไปใช้ปฏิบัติการสอนจริง เพื่อส่งเสริมวิชาชีพของตน

ชิน ช่าเพชร ได้เสนอรายงานผลการอภิปรายกลุ่มที่จัดขึ้นโดยคณาจารย์จาก  
วิทยาลัยครู 4 แห่ง ณ โรงแรมเวียงใต้ กรุงเทพมหานคร เรื่อง "สถานการณ์ฝึกหัดครูและ  
ทิศทางที่จะก้าวต่อไปของการฝึกหัดครู"<sup>1</sup> มีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

#### ก. สภาพปัจจุบันและปัญหา

1. สถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีอิทธิพลต่อการ  
ฝึกหัดครู เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรลดลงและมีแนวโน้มที่จะลดต่อไปเรื่อย ๆ  
มีผลให้จำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษาลดลงมาก วิทยาลัยครูจึงต้องลดจำนวนการผลิตครู  
ลงและมีแนวโน้มจะหมดความจำเป็นสำหรับการผลิตครูในอนาคต ประกอบกับสถาบันการ  
ผลิตครูมีจำนวนมากและหลายสังกัด มีการแข่งขันด้านปริมาณการผลิตครู และมีการผลิตครู  
ซ้ำซ้อนกันหลายสาขาวิชา ทำให้ครูว่างงานมากขึ้น ขณะเดียวกันนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษา  
ก็มีปริมาณมากขึ้น เกิดปัญหาไม่มีที่เรียน วิทยาลัยครูถูกอำนวยการและอิทธิพลทางการเมือง  
ชอบให้รับนักศึกษาเพิ่มขึ้น

#### 2. สถานการณ์ภายในวิทยาลัยครู

2.1 วิทยาลัยครูขาดประสิทธิภาพบริหารงานวิชาการตามแบบของ  
อุดมศึกษา เพราะพัฒนาขึ้นมาจากโรงเรียนฝึกหัดครู ซึ่งฝังแน่นอยู่กับระบบราชการมานาน

<sup>1</sup> ชิน ช่าเพชร, "สถานการณ์ฝึกหัดครูและทิศทางที่จะก้าวต่อไปของการฝึกหัดครู,"  
ครูปริทัศน์ 7 (พฤษภาคม 2525) : 46-52.



โดยเฉพาะครูอาจารย์คุ้นเคยกับบทบาทในการสอนเพียงอย่างเดียว สิ่งไม่ตระหนักในบทบาทหน้าที่อื่นของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา เช่น หน้าที่ในการวิจัย หน้าที่ในการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนและการบำรุงวัฒนธรรม เป็นต้น ทำให้การพัฒนาความเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์แบบได้ยาก

2.2 หลักสูตรการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ (อ.ค.ป.) เป็นหลักสูตรเพื่อรับประกาศนียบัตร นับว่ามีผลต่อการส่งเสริมวิชาชีพและวิทยฐานะครูอย่างมาก ตลอดทั้งส่งเสริมขวัญและกำลังใจของครูได้ดี แต่ยังไม่แน่ใจว่าจะส่งผลถึงตัวนักเรียนได้เพียงใด

2.3 หลักสูตรการผลิตครูในปัจจุบันเน้นวิชา เอกทางสาขาวิชาสามัญ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับครูมัธยม ในขณะที่สังคมต้องการครูประถมมากกว่าครูมัธยม ดังนั้น หลักสูตรการผลิตครูและการฝึกอบรมครูตลอดจนแนวทางที่ใช้มาแล้วจึงไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ครูอย่างแท้จริง

2.4 กฎหมายควบคุมการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัยครู (พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518) มีข้อจำกัดเรื่องการผลิตครู อาจารย์วิทยาลัยครูมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเองน้อย อาจารย์ไม่ตระหนักในบทบาทหน้าที่อื่นนอกจากหน้าที่ในการสอน บทบาทของวิทยาลัยครูไม่แจ่มชัดกับทั้งติดอยู่กับระบบโรงเรียนฝึกหัดครูมานาน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาวิทยาลัยครูให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาและให้สามารถรับผิดชอบหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

2.5 ขณะที่วิทยาลัยครูจำเป็นต้องลดจำนวนนักศึกษาครูก่อนประกาศการลงเรือย ภาระหน้าที่ด้านการสอนของอาจารย์ก็ลดลง วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ก็ใช้งานได้น้อย ไม่คุ้มค่า อาจารย์ก็คงจะว่างงาน สิ่งเป็นการสูญเสียเปล่าในการใช้ทรัพยากรอย่างมาก แม้อาจารย์ยังมีความรับผิดชอบด้านอื่นอีกมาก แต่ก็ทำได้ไม่กว้างขวางเพราะฐานทางวิชาการยังแคบมาก

ข. การมองอนาคตของวิทยาลัยครู

1. วิทยาลัยครูเป็นทรัพยากรของประเทศและของประชาชนคนไทยทุกคน อนาคตของวิทยาลัยครูควรเป็นรูปแบบใด จึงจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศและประชาชนมากที่สุด เป็นปัญหาที่ทุกคนควรช่วยกันคิด
2. วิทยาลัยครูในปัจจุบันยังกระจายอยู่ทั่วไปในทุกภาคของประเทศ มีกำลังทรัพยากรทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในด้านกำลังคนมีอาจารย์ระดับปริญญาตรี โท และเอกเป็นจำนวนมากเกินกว่า 50,000 คน ปัญหาอยู่ที่ว่าจะใช้วิทยาลัยครูหรือสถาบันเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุดได้อย่างไร
3. แม้วิทยาลัยครูจะมีจุดอ่อนในประสบการณ์บางด้าน แต่ก็มีความพร้อมในอีกหลายด้าน วิทยาลัยครูจึงอยู่ในสภาพที่ควรได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเสียใหม่ เพื่อให้เอื้อต่อการให้บริการสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นประโยชน์แก่ประชาชนอย่างคุ้มค่าและทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษา เพื่อลดปัญหาการหลั่งไหลเข้าสู่เมืองใหญ่ของเด็กชนบท และเพื่อพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

ค. รูปแบบหรือทิศทางของวิทยาลัยครูในอนาคต

ผู้รายงานผลการอภิปรายได้เสนอรูปแบบของวิทยาลัยครูที่ควรจะเป็นสำหรับการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบ เพื่อเป็นทางเลือกไว้ 5 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่น ซึ่งมีแนวทางพัฒนาได้ดังนี้

1. รวมกับสถาบันอุดมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในท้องถิ่น จัดการศึกษาในรูปแบบของวิทยาลัยอุดมศึกษา
2. รวมกับวิทยาลัยครูในกลุ่มเดียวกันเป็นสถาบันเดียว
3. รวมกับวิทยาลัยครูในกลุ่มเดียวกัน แต่แบ่งกลุ่มใหม่ตามความเหมาะสม
4. รวมวิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่งเป็นสถาบันเดียวกัน
5. วิทยาลัยครูแต่ละแห่งพัฒนาขึ้นเป็นสถาบันหนึ่ง โดยขยายสาขาวิชาที่ผลิตกำลังคนให้มากขึ้น

รูปแบบที่ 2 ยังคงรูปแบบเป็นสถาบันฝึกหัดครู ทำหน้าที่เป็นสถาบัน  
อุดมศึกษา มีอิสรภาพในการบริหารงาน แนวทางพัฒนารูปแบบนี้คือ

1. ขยายหน่วยงานในแนวตั้ง เช่น ขยายโครงการระดับสูงกว่า  
ปริญญาตรี

2. รวมวิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่งเข้าด้วยกัน

3. รวมวิทยาลัยครูในแต่ละกลุ่มเป็นสถาบันเดียวกัน

4. พัฒนาตนเอง เป็นเอกเทศจากที่อื่น

5. เป็นวิทยาเขตของคณะศึกษาคำลัตรีของมหาวิทยาลัย

รูปแบบที่ 3 เป็นสถาบันวิชาชีพครูทำหน้าที่ผลิตและใช้ครู แนวทาง  
พัฒนาที่จะเป็นไปได้คือ การแปรสภาพของวิทยาลัยครูเป็นสถาบันวิชาชีพครูโดยเฉพาะ  
โดยทำหน้าที่ผลิตและควบคุมการใช้ครู อาจจะได้รับผู้จบวุฒิอื่นเข้าศึกษา เป็นครูด้วย

รูปแบบที่ 4 เป็นสถาบันปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย แนวทางพัฒนา  
ที่เป็นไปได้คือ พัฒนามหาวิทยาลัยครูให้เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมที่จะเป็นมหา-  
วิทยาลัยในท้องถิ่น เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง หรือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หรือมหาวิทยาลัยอื่นที่เหมาะสม

รูปแบบที่ 5 เป็นสถาบันผลิตและพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทางการ  
ศึกษาในท้องถิ่น แนวทางพัฒนาที่เป็นไปได้คือ แปรสภาพวิทยาลัยครูเป็นสถาบันผลิตและ  
พัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น อาจจะทำพัฒนากิจการด้านอื่นให้เอื้อต่อ  
การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาประการด้วย

ข้อเสนอแนะรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยครู เพื่อการแก้ปัญหาภาวะ  
กดดันทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ในการ  
พัฒนาประเทศมากที่สุด ดังรูปแบบที่เสนอไว้นี้ ทุกรูปแบบต่างก็มีข้อดีและข้อจำกัดทั้งนั้น  
การที่จะตัดสินใจเลือกแบบใดเป็น เรื่องของประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องจะช่วยให้พิจารณาต่อไป