

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มท่ามกลางทรัพยากรที่จำกัดมักจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง ในสังคมทุกสังคมจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้มนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ พฤติกรรม ความต้องการความรู้สึกนึกคิด เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน ธรรมชาติของความแตกต่างจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งจะมีทั้งในทางที่ดี สร้างสรรค์ และด้านเสื่อมเสีย จะมีมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลภายในองค์กรมีความคล้ายคลึงกัน หรือใกล้เคียงกันเพียงใด ปัญหาหรือความขัดแย้งก็จะมีน้อย แต่ถ้ากลุ่มหรือบุคคลในองค์กรมีความแตกต่างกันมาก เช่นด้านวัยวุฒิ หรือคุณวุฒิ ปัญหาหรือความขัดแย้งก็จะมีมากตามไปด้วย

มนุษย์ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การทั้งองค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการ โดยในความสัมพันธ์กับองค์การนั้นทุกคนมีหน้าที่ มีบทบาท มีความรับผิดชอบและมีความแตกต่างกันโดยธรรมชาติทั้งรูปร่าง หน้าตา บุคลิกภาพ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ความต้องการ ประสิทธิภาพ หรือเป้าหมายของชีวิต

เมื่อมาอยู่รวมกันในสังคม หากไม่ยอมรับในความแตกต่างดังกล่าวปัญหาต่างๆ ก็จะตามมา อาจเกิดเป็นความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้งก็จะกระทบต่อองค์การ ต่อสมาชิกขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และหากระดับความขัดแย้งมีมากเกินไปถึงระดับที่จะสามารถควบคุมได้ อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

ภายในองค์กรจะต้องมีหัวหน้าหรือผู้นำคอยประสานงานเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้มากที่สุด (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2554, หน้า 36) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการขจัดความขัดแย้ง ความจริงความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นเนื่องจากคนเราทุกคนมีลักษณะแตกต่างกัน และมีความต้องการที่ซับซ้อน หลากหลาย ตลอดจนการรับรู้และทำความเข้าใจที่แตกต่างกันทำให้มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งในองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความจริงแล้วความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์เช่นกัน องค์กรใดที่ปราศจากความขัดแย้งบรรยากาศในองค์กรจะมีความเฉื่อยชาขาดชีวิตชีวา องค์กรใดที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางที่พอเหมาะ นอกจากไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแล้วความขัดแย้งดังกล่าว ยังเป็นเสมือนเครื่องมือไปกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ส่งเสริมการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีพลัง สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้ง และพยายามหาวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการ

แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขัน ชูเชื้อ และ  
คุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้  
องค์กรเสื่อมลงที่สุดในที่สุด และในทางตรงกันข้าม หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้  
เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทาง  
สร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้าบทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยับยั้ง  
อย่างมีสติ พร้อมพร้อมด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและ  
เอาชนะให้ได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์กรที่รับผิดชอบอยู่ รวมทั้งผลักดันให้องค์กร  
ก้าวหน้า พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่เชชวนระส่ำระสายเมื่อเผชิญปัญหา หรือไม่ให้มีปัญหา  
กลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์กรผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจนิ่งดูยต่อปัญหาดังกล่าว  
จะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง เท่าที่ปรากฏผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน  
ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ความสามารถ  
อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัวปัญหาความขัดแย้งบางอย่าง ผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีก  
คนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้ หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล  
การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบต่างๆ ของผู้บริหารนั้น เป็นการยากที่จะทำให้คู่พิพาทพอใจใน  
การแก้ปัญหาของผู้บริหาร จะต้องมีส่วนหนึ่งเกิดความคับข้องใจถ้าผู้บริหารเลือกแบบการแก้ปัญหา  
ความขัดแย้งโดยมิได้วิเคราะห์เหตุแห่งความขัดแย้งอย่างรอบคอบแล้ว ปัญหาความขัดแย้งอาจทวี  
ความรุนแรงขึ้นก็ได้ ดังนั้นก่อนที่ผู้บริหารจะเลือกแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องคำนึงถึง  
ลักษณะของปัญหาความขัดแย้ง เหตุแห่งการเกิดปัญหา พฤติกรรมของคู่พิพาท ค่านิยม และเหตุ  
แวดล้อมต่างๆ ในสถานศึกษาประกอบการพิจารณาด้วย

ในการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันเป็นไปตามหลักการจัดการศึกษาแนวใหม่ ที่ทุกคน  
ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการ และประสานงานกับ  
บุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ ความคิด และประสบการณ์ อาจทำให้เกิดความ  
ขัดแย้งขึ้นได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารต้องเผชิญกับความขัดแย้งชนิด  
หลีกเลี่ยงไม่ได้และป้องกันค่อนข้างยาก จึงถือเป็นภารกิจอันสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ควรให้ความสนใจ  
ที่จะเรียนรู้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งให้ลึกซึ้ง และรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อ  
องค์กร เพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำพาการศึกษาไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการที่จะศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความ  
ขัดแย้งในลักษณะการกระตุ้น การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังเป็น  
แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐานใน  
การอบรมและพัฒนาางานของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร  
จัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

## คำถามเพื่อการวิจัย

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ อยู่ในระดับใด
2. ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ มีวิธีการจัดการความขัดแย้งจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน

## สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แตกต่างกัน

## ขอบเขตการวิจัย

เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมาย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เฉพาะกลุ่มกรุงเทพใต้ อันประกอบไปด้วยโรงเรียนที่สังกัดของสำนักงานเขตทั้ง 9 สำนักงานเขต ทั้งนี้โดยตัวแปรที่ศึกษาคือ วิธีการจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎีของโฮวาทและลอนดอน (Howat & London, 1980, pp. 172-175) ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารเป็น 5 วิธี คือ 1) วิธีเผชิญหน้า 2) วิธีหลีกเลี่ยง 3) การบังคับ 4) การไกล่เกลี่ย 5) การประนีประนอม โดยจำแนกได้ ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แบ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของโฮวาทและลอนดอน (Howat & London, 1980, pp. 172-175) ออกเป็น 5 วิธี ดังนี้

- 1.1 วิธีเผชิญหน้า (Confrontation)
- 1.2 วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal)
- 1.3 การบังคับ (Forcing)

- 1.4 การไกล่เกลี่ย (Smoothing)
- 1.5 การประนีประนอม (Compromise)

## 2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 58 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 58 คน

## 3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม

3.1.1 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

- 1) น้อยกว่า ปี 10
- 2) 10 ปี ขึ้นไป

3.1.2 ขนาดของโรงเรียน

- 1) ขนาดใหญ่
- 2) ขนาดกลาง
- 3) ขนาดเล็ก

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 5 วิธี

ได้แก่

3.2.1 วิธีเผชิญหน้า (Confrontation)

3.2.2 วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal)

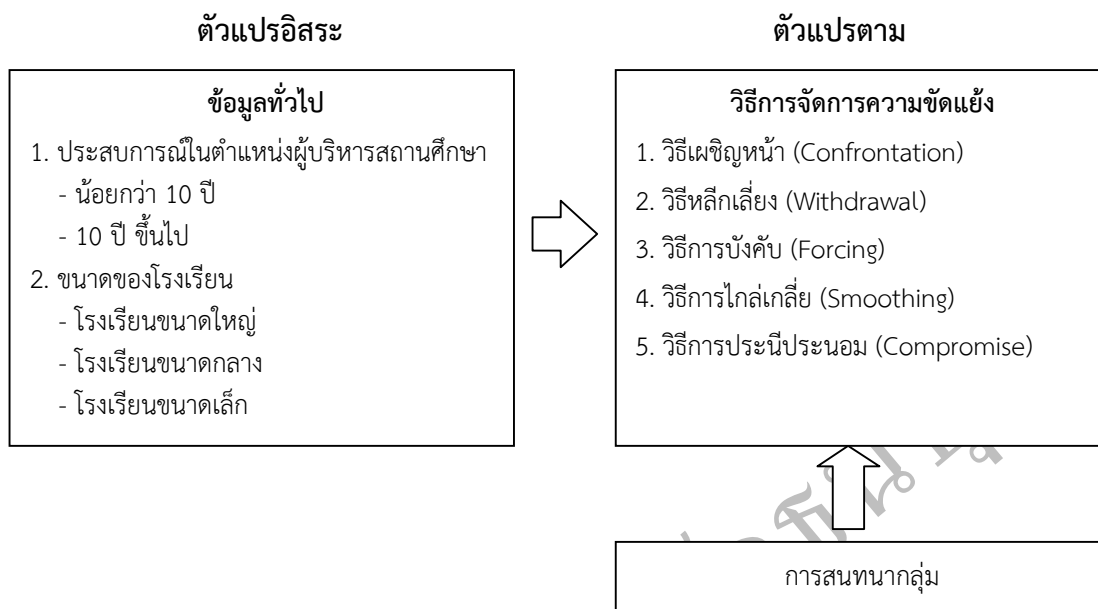
3.2.3 การบังคับ (Forcing)

3.2.4 การไกล่เกลี่ย (Smoothing)

3.2.5 การประนีประนอม (Compromise)

## 4. ขอบเขตด้านเวลา มิถุนายน พ.ศ. 2559 – ธันวาคม พ.ศ. 2560

## กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามขอบเขตหรือความหมายของคำศัพท์เฉพาะ ดังนี้

**วิธีการจัดการความขัดแย้ง** หมายถึง การคลี่คลายปัญหาที่เกิดจากสภาพการ ที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ประกอบไปด้วยวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีการบังคับ วิธีการไกล่เกลี่ยและวิธีการประนีประนอม

**วิธีเผชิญหน้า** หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้การจัดการความขัดแย้งโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าอะไรจะเกิดก็ต้องเกิด เป็นวิธีการที่เปิดเผยตรงไปตรงมา พยายามให้คู่กรณีได้ชี้แจงปัญหาต่างๆ และติดตามแก้ไขปัญหาเสร็จสิ้นไป

**วิธีหลีกเลี่ยง** หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้จัดการความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามีปัญหาและเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้องด้วย ไม่โต้แย้ง ไม่ยอมรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่นำไปสู่การทะเลาะวิวาท ปลีกตัวออกห่างอยู่เหนือความขัดแย้ง

**วิธีบังคับ** หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้ในการจัดการความขัดแย้งให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิด เสนอเท่านั้น เป็นการใช้อำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายที่ผู้บริหารมีอยู่สั่งการ ไม่ให้มีการโต้แย้ง ไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังคนอื่น

**วิธีการไกล่เกลี่ย** หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยผู้บริหารพยายามลดความตึงเครียด โดยเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เป็นคนกลาง เน้นให้คู่กรณีได้ปรองดองกัน ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองไปบ้าง

**วิธีประนีประนอม** หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้จัดการความขัดแย้งโดยพยายามหาทางประนีประนอม ให้มาพบกันครึ่งทาง เป็นวิธีที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งของตนเองต้องการไปบ้าง เพื่อที่จะได้ตกลงกันได้ และรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้

**ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ความรู้ ประสบการณ์ที่เกิดจากการดำรงตำแหน่ง สายผู้บริหาร นับตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป

**ขนาดของโรงเรียน** หมายถึง ขนาดของสถานศึกษา ที่กำหนดขึ้นโดยยึดเกณฑ์จำนวนนักเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ ดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คน

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้ข้อมูลสำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
2. ได้ข้อมูลพื้นฐานในการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง
3. ได้แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง นำเสนอต่อสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร