

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
 - 1.1 ความเป็นมาโดยทั่วไป
 - 1.2 บทบาทหน้าที่และการบริหารงานด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 1.3 การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 ทศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.4 ระดับของความขัดแย้ง
 - 2.5 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.6 ข้อดี-ข้อเสีย ของความขัดแย้ง
 - 2.7 วิธีจัดการความขัดแย้ง
3. การบริหารสถานศึกษา
 - 3.1 การบริหารวิชาการ
 - 3.2 การบริหารงานงบประมาณ
 - 3.3 การบริหารงานบุคคล
 - 3.4 การบริหารงานทั่วไป
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. ความเป็นมาโดยทั่วไป

ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครการจัดการศึกษาในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร จัดตั้งครั้งแรกเมื่อปี พ .ศ. 2427 ในรูปแบบของโรงเรียนราษฎร์ที่วัดมเหยงคณ์พาราม ต่อมาในปี พ.ศ. 2430 มีการขยายการจัดการศึกษาโดยจัดตั้งองค์การรับผิดชอบเป็นกรมศึกษาธิการ และเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อปี พ .ศ. 2435 ในปี พ.ศ. 2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่ง

ความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการของกระทรวงศึกษาธิการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังจากได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบลระหว่างปี พ.ศ. 2454 ถึง พ.ศ. 2475 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ กระทรวงนครบาล รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค และกระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ประสานงาน ให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย

กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองนครหลวงกรุงเทพธนบุรี องค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ตลอดจนสุขาภิบาลต่างๆ ในนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นหน่วยการปกครองเดียวกัน คือกรุงเทพมหานคร รวมถึงการรับโอนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่ยูบรวมกัน

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียนให้แก่เด็กและเยาวชนของกรุงเทพมหานคร โดยมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 435 โรงเรียน กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต มีนักเรียน 340,430 คน แบ่งเป็นระดับอนุบาลศึกษา จำนวน 62,268 คน ระดับประถมศึกษาจำนวน 246,104 คน มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 28,952 คน และมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 1,254 คน ครู จำนวน 15,244 คน โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 429 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 93 โรงเรียน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 5 โรงเรียน ส่วนโรงเรียนที่จัดการเรียนร่วมให้แก่ผู้ด้อยโอกาส พิการ และบกพร่องทางสติปัญญา จำนวน 74 โรงเรียน (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2551)

คุณลักษณะของนักเรียนกรุงเทพมหานครที่พึงประสงค์ 7 ประการ

- 1) มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- 2) คิดได้ แก้ปัญหาเป็น
- 3) มีความคิดสร้างสรรค์
- 4) มีภาวะผู้นำและทำงานเป็นทีม
- 5) เข้าใจและเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
- 6) มีความสามารถด้านเทคโนโลยี
- 7) พึ่งพาตนเองได้ในการเรียนรู้และการทำงาน

เป้าประสงค์การพัฒนา

- 1) จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
- 2) นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐานสากล
- 3) โรงเรียนมีมาตรฐานสากลและผลคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน
- 4) จัดบริการการศึกษาให้ก้าวไกลก้าวทันโลก โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
- 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

เพิ่มขึ้น (สำนักงานศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร, 2551, หน้า 125)

2. บทบาทหน้าที่และการบริหารงานด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

บทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา สำนักงานเขต โรงเรียนกรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นทั้งนครหลวงของประเทศไทย และเป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีระเบียบการปกครองตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร รองรับโครงสร้างของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สภากรุงเทพมหานคร และฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน มีหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็นเขต และแต่ละเขตแบ่งออกเป็นแขวงบทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายดูแลมาตรฐาน กำกับติดตามดูแล สนับสนุนทรัพยากร ซึ่งกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบดังนี้

2.1 การจัดในรูปศูนย์เลี้ยงดูเด็ก หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการ

2.2 การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

2.3 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ และวิทยาลัยพยาบาลกึ่งการุณย์ในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์

2.4 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพพระยาสันในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชนหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

สำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษาโดยน่านโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปให้สำนักงานเขตและโรงเรียนดำเนินการ สำนักการศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 7 หน่วยงาน คือสำนักงานเลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

บทบาทหน้าที่ของสำนักการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายเป้าหมาย การจัดทำและพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2549, หน้า 13-14)

3. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน

สำนักการศึกษาดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในรูปแบบ “เรียนฟรี เรียนดี อย่างเป็นคุณภาพ” โดยบูรณาการดำเนินงานของทุกส่วนราชการในสำนักการศึกษา

เรียนฟรี กรุงเทพมหานครได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาลและจัดสรรเพิ่มเติมเพื่อค่าใช้จ่าย 2 ส่วน คือ ส่วนที่โรงเรียนใช้บริหารจัดการ และส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งส่วนที่เกี่ยวกับนักเรียน โดยค่าใช้จ่ายที่ถือว่าเป็นการเรียนฟรีของนักเรียน มีดังนี้

- 1) ค่าอาหารเสริม (นม)
- 2) ค่าอาหารกลางวัน
- 3) ค่าเครื่องแบบนักเรียน
- 4) ค่าเครื่องแบบลูกเสือ/เนตรนารี/ยุวกาชาด/ชุดนอนอนุบาล/ชุดพลละ
- 5) ค่าเครื่องหมายวิชาพิเศษ/ลูกเสือ/เนตรนารี/ยุวกาชาด
- 6) ค่าอุปกรณ์เครื่องใช้ส่วนตัว
- 7) ค่าประกันอุบัติเหตุ
- 8) ค่าพาหนะบริการสุขภาพ
- 9) ค่าเวชภัณฑ์
- 10) ค่าอุปกรณ์เครื่องเขียน
- 11) ค่าแบบเรียน
- 12) ค่าแบบฝึกหัด
- 13) ค่าวัสดุการศึกษา
- 14) ค่าวัสดุการเรียนการสอน
- 15) ค่าวัสดุกีฬา
- 16) ค่าวัสดุคอมพิวเตอร์
- 17) ค่าหนังสือห้องสมุด
- 18) ค่าหนังสือเสริมการเรียน
- 19) ค่าจ้างครูสอนภาษาต่างประเทศ
- 20) ค่าใช้จ่ายกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

เรียนดี สำนักการศึกษาให้ความสำคัญของการจัดการศึกษาที่ดีโดยเน้น “ความรู้ คู่คุณธรรม” และส่งเสริมให้นักเรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ ได้แก่ จัดให้มีโรงเรียนสองภาษา จำนวน 10 โรงเรียน จำแนกเป็นหลักสูตรไทยจีน จำนวน 4 โรงเรียน หลักสูตรไทย-อังกฤษ จำนวน 6 โรงเรียน นอกจากนี้มีการสอนภาษาอาหรับ จำนวน 30 โรงเรียน ภาษาสเปน 5 โรงเรียน ภาษาญี่ปุ่น 3 โรงเรียน และภาษาจีน 358 โรงเรียน

มีคุณภาพ สำนักการศึกษาจัดให้มีการประเมินคุณภาพตามแนวนโยบาย SMART SCHOOL เป็นการประกันคุณภาพภายใน และเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานที่จัดการศึกษาภายนอกสังกัด เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทร์วิโรฒ กระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนหน่วยงานภาคเอกชน เช่น บริษัท ซีพีออล บริษัท เซ็นทรัลรีเทล เป็นต้น

ปีการศึกษา 2551 สำนักการศึกษาและสำนักงานเขตร่วมกันจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้งสิ้น 438 โรงเรียน

ระดับก่อนประถมศึกษาจัดในรูปอนุบาลศึกษา 2 ปี ในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเปิดสอน 429 โรงเรียน มีนักเรียน 62,268 คน ระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาประเภทภาคบังคับ ซึ่งเป็นภารกิจหลัก มี 438 โรงเรียน มีนักเรียน 246,104 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เปิดสอน 93 โรงเรียน มีนักเรียน 28,952 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 5 โรงเรียน มีนักเรียน 1,254 คน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เปิดโอกาสให้การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับตามความพร้อมของท้องถิ่น ทำให้กรุงเทพมหานครสามารถจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนที่มีความพร้อม โดยได้รับความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาทางด้านวิชาการ อีกทั้งชุมชนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษา

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมเมือง ส่งผลต่อสัมพันธภาพภายในครอบครัว เกิดการหย่าร้างครอบครัวแตกแยก ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นสู่รุ่นน้อยลง เพราะขาดความสัมพันธ์ใกล้ชิดโดยเฉพาะสังคมไทยยังขาดภูมิคุ้มกันจากการบริโภคผ่านสื่อและเทคโนโลยีมีการรับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทำให้เกิดปัญหาพฤติกรรมไม่เหมาะสมของเด็กและเยาวชน นอกจากนี้ยังมีการอพยพย้ายถิ่นเข้าสู่เมืองหลวง ทำให้กรุงเทพมหานครมีประชากรแฝงจำนวนมากยากต่อการให้บริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ส่งผลให้ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของกรุงเทพมหานครต้องปรับปรุงเพื่อช่วยให้เด็กและเยาวชนในกรุงเทพมหานครสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและการเข้าสู่สังคม ไม่ตกเป็นทาสจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การจัดการศึกษาจะต้องส่งเสริมพัฒนาและพัฒนาให้เด็กมีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยพัฒนาจิตใจควบคู่ไปกับการเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แม้ว่ากรุงเทพมหานครจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ว่าราชการฯ ทุกๆ 4 ปี แต่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีนโยบายให้ความสำคัญด้านการจัดการศึกษาเป็นอันดับต้นๆ และมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการให้บริการการศึกษาทุกระดับ/กลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้กรุงเทพมหานครจัดให้มีบริการการศึกษาในหลายรูปแบบและหลายระดับทำให้กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์รวมความหลากหลายของการศึกษา มีเครือข่ายการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียนที่มีชื่อเสียงของภาครัฐ/เอกชน และโรงเรียนต้นแบบของกรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มุ่งงบประมาณสนับสนุนการให้บริการการศึกษาเพิ่มเติมจากรัฐบาลได้ มีสถานศึกษากระจายอยู่ทั่วทุกเขต มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย รวมทั้งบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และบุคลากรส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการทำงาน (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2551, หน้า 27)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 11)

Filly (1975, p. 4 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 11) ระบุว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดยืน จุดมุ่งหมายและมีความนิยมที่ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมักเกิดจากการรับรู้และความคิดเห็น ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป

Scott (1990 อ้างถึงใน Yoder, 1995, p. 83) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเกิดจากการรับรู้ที่ตรงข้ามกัน หรือรับรู้ในความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ เป้าหมาย การลำดับความสำคัญวิธีการ ข้อมูล การให้สัญญาต่อกัน ความคิด การแปรผล ข้อเท็จจริง บุคลิกภาพ ภูมิหลัง ความต้องการ ความสนใจ และแรงจูงใจ

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547, หน้า 10-11) ให้ความหมายไว้ว่า ความไม่ลงรอยกันหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน จะด้วยทางด้านความต้องการ ค่านิยม และทักษะคติ

Dubrin (1984, p. 45 อ้างถึงใน กัญญาณัฐ พานทอง, 2558, หน้า 10) ให้ความหมายเป็นสถานการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย หรือมากกว่า มีเป้าหมาย ค่านิยม หรือเหตุการณ์ขัดแย้งกันหรือเข้ากันไม่ได้หรือทำให้แบ่งเป็น 2 ฝ่าย

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 137) ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” ซึ่งได้อธิบายคำว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น และให้ความหมายคำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นความขัดแย้งคือ แต่ละฝ่ายไม่ทำตามกัน หรือมีการต่อต้านกัน

อรุณ รักรัธรรม (2538, หน้า 86) ความขัดแย้ง หมายถึง การขัดขวาง กีดกันหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกันในเรื่องข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้สึก เป้าหมาย ประสบการณ์ บทบาท การรับรู้ผลประโยชน์ หรือทรัพยากรที่แตกต่างกัน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 158) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้ามความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) ได้รวบรวมประเด็นความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งอาจ เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง และมีบทความข้อเขียนทางด้านวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง

สมพร เอี่ยมสำอางค์ (2543, หน้า 9) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ความคิด ความเชื่อของบุคคลที่ไม่ตรงกับบุคคลอื่น ซึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะที่เป็นปฏิกิริยาเช่น ไม่ให้ความร่วมมือ นิ่งเฉย และไม่สนใจต่อบุคคลนั้นบางกรณีถึงขั้นทำร้ายกัน

ณรงค์ กังน้อย (2545, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคล องค์กรการ ซึ่งมีความคิดเห็นในการกระทำหรือการตัดสินใจไม่สอดคล้องกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดปะทะต่อสู้กัน ในกรณีที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 79) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง บุคคลระหว่าง กลุ่มต่างๆ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป มีค่านิยม ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน เกิดการขัดกัน ระหว่างผลประโยชน์ที่ต่างกัน

สรุป ความขัดแย้ง หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายต่างกัน ความคิดเห็น ค่านิยม ความ ต้องการและความปรารถนาต่างกัน ในการร่วมกันปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการแข่งขัน การปะทะ การต่อสู้ดิ้นรน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีแนวคิดที่จะต้องปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถบรรลุ ความสำเร็จไปได้

2. ทศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 12) ได้ศึกษาทศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง พบว่ามีอยู่ 3 ประเภท คือ

(1) ทศนะความขัดแย้งแบบดั้งเดิม เป็นทศนะเกี่ยวกับทุกๆ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็น สิ่งไม่ดี มองความขัดแย้งในเชิงลบ ควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และต้องจัดการความขัดแย้งให้หมดไป จากองค์กรโดยการจัดตั้งกฎระเบียบในการปฏิบัติ แต่ในความเป็นจริงความขัดแย้งยังคงมีอยู่ดั้งเดิม

(2) ทศนะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งที่ ทุกกลุ่ม ทุกองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทุกกลุ่ม ทุกองค์กรควรยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นมีอยู่ในกลุ่มและองค์กร ไม่สามารถที่จะกำจัดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง และบางครั้งความขัดแย้ง จะมีผลดีต่อการทำงานกลุ่ม โดยจะทำให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นและการทำงานของกลุ่มได้

(3) ทศนะความขัดแย้งด้านปฏิกริยาระหว่างกัน เป็นแนวความคิดที่ว่า ข้อขัดแย้งเป็น พลังด้านบวกที่ทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งการเกิดความสงบสุข การเข้ากันได้ กลมกลืนกัน และความร่วมมือกันอย่างดีภายในกลุ่มอาจจะทำให้เกิดความเฉื่อยชา ไม่ตอบสนองต่อ ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

สรุปทศนะความขัดแย้ง มีการเปลี่ยนแปลงมาจากความขัดแย้งแบบดั้งเดิม ที่มีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ที่ควรหลีกเลี่ยง จนมาถึงปัจจุบันที่มีความคิดและเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่ง ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และความขัดแย้งมีประโยชน์ต่อองค์กรในเชิงบวก สามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาและ กระตุ้นให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้

3. ประเภทของความขัดแย้ง

Chris Argyris (1957, p. 39 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2538, หน้า 775-776 (ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น ประเภท 4 ดังนี้

- (1) บุคคลหรือกลุ่มที่มีความต้องการจะทำทั้งสองสิ่ง แต่ต้องเลือกทำเพียงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- (2) บุคคลหรือกลุ่มที่มีความต้องการจะทำทั้งสองสิ่ง แต่ทั้งสองสิ่งไม่ใช่สิ่งที่เขาชอบทำ
- (3) บุคคลหรือกลุ่มที่ต้องเลือกทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ต้องพบกับความเสี่ยงในสิ่งที่ทำ
- (4) บุคคลหรือกลุ่มที่สามารถเลือกจะทำได้หลายสิ่ง แต่ต้องพบกับความเสี่ยงในสิ่งที่

ทำ

คือ

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 305) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท

- (1) ความขัดแย้งภายในบุคคล
- (2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
- (3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม
- (4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน
- (5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

ประเสริฐ งามพันธุ์ (2544, หน้า 13) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ประเภท

- (1) ความขัดแย้งภายในบุคคล
- (2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
- (3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
- (4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
- (5) ความขัดแย้งภายในองค์กร
- (6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

Luthans (1981, pp. 380-381 อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 295) แบ่งความขัดแย้งตามโครงสร้างขององค์กร ดังนี้ แบบ 4

(1) ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

(2) ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (Functional conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยการย่อยกับกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่

(3) ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานที่ปรึกษา (Conflict between line and staff) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลในหน่วยงานที่ปรึกษา ไม่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการมากกว่าบุคคลในหน่วยงานหลัก

(4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ (Formal informal conflict)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 65-67) แบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) ความขัดแย้งด้านเหตุผล (Substantive conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดการไม่เห็นด้วยในวิธีการของอีกฝ่ายที่ต้องการทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งซึ่ง

เกิดจากการประชุมเพื่อหากลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของฝ่ายการตลาด ที่อีกฝ่ายหนึ่งอาจจะไม่เห็นด้วยกับวิธีของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งนี้เป็นรูปแบบที่ถือว่าเป็นเรื่องปกติที่คนทำงานร่วมกันทุกวัน อาจมีที่ขณะที่แตกต่างกันไป เมื่อบุคคลไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงานหรือองค์การ การจัดสรรทรัพยากร นโยบาย และกระบวนการ ตลอดจนการมอบหมายงาน เหล่านี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา ซึ่งการบริหารความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องประสบพบเจออยู่เสมอ

(2) ความขัดแย้งด้านอารมณ์ (Emotion conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความรู้สึก ของบุคคล เช่น ความโกรธ ความไม่ไว้วางใจ ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่พึงพอใจ หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากบุคลิกภาพของบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสูญเสียพลังงาน เกิดความว้าวุ่นใจ ส่งผลให้ความสำคัญของงานลดลง นอกจากนี้ความขัดแย้งด้านอารมณ์สามารถแสดงออกมาให้เห็นเป็นปกติในรูปแบบของความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบางครั้งอาจเกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างคิดว่าตนเองเป็นผู้มีประสบการณ์ในงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่ธุรกิจได้รับแรงกดดันจากสภาวะการทำงานที่รุนแรงเฉกเช่นในปัจจุบัน การลดขนาดองค์การ และการปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่ สถานการณ์เหล่านี้มีสิ่งต่างๆ มากมายที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งด้านอารมณ์ได้

สรุปประเภทของความขัดแย้งแบ่งออกได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการแบ่งประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งด้านเหตุผล ความขัดแย้งด้านอารมณ์ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล กลุ่มบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์การ และความขัดแย้งภายนอกองค์การ

4. ระดับของความขัดแย้ง

Luthans (1981, pp. 382-384 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 112) แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

(1) ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากแรงกดดันที่ได้รับเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันหรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน วิดกกังวล หรือเกิดความตึงเครียด ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

(1.1) ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่พึงพอใจทั้งสองอย่าง (Approach-approach conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกสองอย่าง แต่ต้องตัดสินใจเลือกเพียงทางเดียวเท่านั้น ซึ่งหากตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งก็จะทำให้เสียโอกาสทางเลือกนั้นไป ตัวอย่างเช่น การเลือกระหว่างการเลื่อนตำแหน่งที่มีคุณค่าใน

(1.2) ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่พึงพอใจทั้งสองอย่าง (Approach-approach conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกสองอย่าง แต่ต้องตัดสินใจเลือกเพียงทางเดียวเท่านั้นซึ่งหากตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งก็จะทำให้เสียโอกาสทางเลือกนั้นไป ตัวอย่างเช่น การเลือกระหว่างการเลื่อนตำแหน่งที่มีคุณค่าในองค์การ กับการทำงานที่ตนเองพึงพอใจในองค์การอื่น ซึ่งเลือกได้เพียงหนึ่งทางเท่านั้น เป็นต้น

(1.3) ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่ไม่พึงพอใจทั้งสองอย่าง (Avoidance-avoidance conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกสองทางเลือกที่ไม่ดี และเป็นทางเลือกที่ต้องการหลีกเลี่ยงทั้งคู่ ตัวอย่างเช่น การโยกย้ายงานไปจังหวัดใดจังหวัดหนึ่งในสองจังหวัดซึ่งไม่พึงพอใจทั้งคู่ เป็นต้น การหลีกเลี่ยงปัญหานั้นเป็นการถอนตัวจากปัญหาหรือปิดบังอำพรางข้อขัดแย้งเอาไว้ซึ่งเป็นการละทิ้งปัญหาโดยไม่กระทำสิ่งใดเลย หรือสร้างทำว่าไม่มีความขัดแย้ง โดยคาดหวังว่าความขัดแย้งจะคลี่คลายหายไปเอง

(1.4) ความขัดแย้งที่ต้องเลือกสิ่งที่ไม่พึงพอใจแต่ต้องยอมรับสิ่งที่ไม่พึงพอใจ (Approach-avoidance conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งก่อให้เกิดทั้งผลลบทางบวกและทางลบขึ้นพร้อมๆกัน เกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจทำบางสิ่งที่มีผลดีและเสีย ตัวอย่างเช่น การเลือกทำงานที่มีผลตอบแทนสูงแต่ตนเองไม่ชอบและไม่ต้องการทำ เป็นต้น

(2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกันซึ่งอาจจะเป็นลักษณะด้านเหตุผล หรือด้านอารมณ์ หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน ตัวอย่างเช่นความขัดแย้งด้านเหตุผล เช่น บุคคลสองคนโต้เถียงกันเรื่องความประพฤติของพนักงานความคิดสร้างสรรค์ ตัวอย่างของความขัดแย้งด้านอารมณ์ เช่น บุคคลทั้งสองไม่เห็นด้วยกับสีของเสื้อผ้าที่อีกฝ่ายหนึ่งใส่มาทำงาน หรือเป็นความขัดแย้งเนื่องจากที่มีผลประโยชน์จำนวนจำกัด แต่มีโอกาสได้เพียงหนึ่งคนเท่านั้น เป็นต้น แต่เนื่องจากความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นพลวัตหรือเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะแยกความขัดแย้งออกจากกันโดยเด็ดขาดได้ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจำแนกออกเป็นประเภทสำคัญๆ ได้ 2 ประเภท

แบบที่ 1 เรียกว่า Zero-sum conflict ความขัดแย้งแบบนี้ถ้าฝ่ายหนึ่งได้เท่าใดอีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้นนั่นคือฝ่ายชนะได้เท่าไรเมื่อรวมกับฝ่ายแพ้ที่เสียไปจะเท่ากับศูนย์ ความขัดแย้งแบบ Zero-Sum เป็นการแข่งขันอย่างแท้จริง ดังนั้นจะเห็นได้จากการแข่งกีฬาหลายประเภทที่เมื่อฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็แพ้ หรือการแข่งขันกันเพื่อดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ตำแหน่ง อีกฝ่ายหนึ่งก็จะไม่ได้ตำแหน่ง

แบบที่ 2 เรียกว่า Non- Zero-sum conflict หรือ Mixed-motive situation ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใดไม่ได้หมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่านั้น นั่นคือผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่สอง มีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นคู่ขัดแย้งจึงพยายามจะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการซื้อ - การขายรถยนต์ ผู้ซื้อและผู้ขายที่ต่างก็มีความร่วมมือกันในการที่จะซื้อและขายแต่ขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพราะผู้ซื้อต้องการจะซื้อให้ถูกที่สุด และผู้ขายให้แพงที่สุด

นอกจากนี้ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นเรื่องพื้นฐานธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล ทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญา แนวความคิด และระบบคุณค่า ฯลฯ นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์กร คืองานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอาจเป็นตัวการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแข่งขันกัน เลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ

(3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ทัศนคติ และการขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ หรือเป็นความขัดแย้งทางด้านเหตุผลและอารมณ์ระหว่างกลุ่ม

(4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันระหว่างองค์การธุรกิจต่างๆ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่าง 7-eleven สาขาที่อยู่ใกล้เคียงกัน ความขัดแย้งระหว่างองค์การจะมีขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสภาพแรงงานและองค์การที่พนักงานเป็นสมาชิก ระหว่างหน่วยงานรัฐบาล หรือระหว่างองค์การและผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นต้น

5. สาเหตุของความขัดแย้ง (Causes of conflict)

นักวิชาการได้ให้แนวคิดถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้มากมาย ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 115-114) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

(1) ความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical conflict) จะเกิดขึ้นในระดับสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านทรัพยากร เป้าหมาย วันครบกำหนด หรือผลลัพท์ของการปฏิบัติงาน เช่น ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อขัดแย้งกับลูกน้องเรื่องการเลือกจัดซื้อวัตถุดิบ

(2) ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมาย การขาดแคลนทรัพยากร และปัจจัยระหว่างบุคคล เช่น ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานเรื่องการแย่งลูกค้ากัน

(3) ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา-ที่ปรึกษา (Line-staff conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจบริหาร และพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา เช่น ที่ปรึกษาอาจเสนอความคิดเห็น แต่สายงานหลักไม่เชื่อ เป็นต้น

(4) ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role conflicts) เป็นความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไป และความไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายผลิตต้องการทำให้มีคุณภาพดีแต่ขายยาก แต่ฝ่ายการตลาดต้องการของราคาถูกเพียงให้ขายได้ง่าย

(5) ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow interdependencies) คือ ต้นกำเนิดของความขัดแย้งการโต้เถียงและความไม่เห็นด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งหากงานมีลักษณะต้องพึ่งพากันสูงจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ตัวอย่างเช่น ในร้านอาหารความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างคนทำอาหารและพนักงานเสิร์ฟ เพราะหากคนทำอาหารทำช้า พนักงานเสิร์ฟก็จะนำอาหารไปให้ลูกค้าช้าตามไป

ด้วย ซึ่งอาจจะถูกคุกคามต่อว่า นอกจากนี้ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นหากบุคคลหรือกลุ่มชาติศึกษา หรือเป้าหมายในการดำเนินงาน

(6) ความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain ambiguities) ซึ่งหาก บุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน คือสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิด ความสามารถของตน บางคนมี แนวความคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่นั้น แต่ความสามารถที่ตนเองทำสูงทำให้ เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 192) สาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ

(1) องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างในภูมิหลังคือแบบฉบับการรับรู้และ ความรู้สึก

(2) ปัญหาการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ปัญหาของการสื่อสาร

(3) สภาพขององค์การ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ ที่เข้มงวด การแข่งขัน การมีข้อยกเว้น

จำนง อติวัฒน์สิทธิ์ (2548, หน้า 55) ให้เหตุผลว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ความคิดเห็น ค่านิยม วัฒนธรรม ภูมิลาเนา ชาติพันธุ์ ที่แตกต่างกัน ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ อำนาจทางการเมือง

เจมส์ โค และคณะ (2545, หน้า 20) ทิ้งมองว่าความขัดแย้ง มักเกิดจากการที่มีมุมมองต่อ ข้อมูลที่แตกต่างกัน การมีทัศนคติ ค่านิยมที่แตกต่างกัน ปัจจัยทางภูมิศาสตร์และผลประโยชน์

สรุปสาเหตุของความขัดแย้งอาจมาจากหลายๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดจาก การมีทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เกิดจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ผลประโยชน์ ทางเศรษฐกิจ และอำนาจทางการเมือง ทุกๆ ปัจจัยล้วนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ทุกปัจจัย

6. ข้อดี - ข้อเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่โดยทั่วไปคนมักจะนึกถึงโทษ หรือข้อเสียของ ความขัดแย้งก่อนเป็นอันดับแรก ถ้าผลของความขัดแย้งมีอยู่ในระดับสูง และมีผลกระทบมากเกินไป ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นผลเสียของความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

6.1 โทษหรือข้อเสียของความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 อ้างถึงใน อธิวัฒน์ ปถมพานิชย์, 2553, หน้า 21) ได้กล่าวถึงข้อเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

(1) ขาดการยอมรับ ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพกัน มีทัศนคติเชิงลบกับฝ่ายตรงข้าม

(2) ขาดความร่วมมือในการทำงาน

(3) ขาดความคิดริเริ่มทำเฉพาะในสิ่งที่ถูกสั่งเพราะมีทัศนคติที่จะไม่ร่วมมือ ไม่ช่วยเหลือกัน

(4) คนมุ่งที่จะเอาแต่การชนะกัน โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา

นอกจากนี้เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แม้จะมีทั้งคุณและโทษ แต่ถ้าความขัดแย้งมีระดับสูงหรือมากเกินไป ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแน่นอน ถ้าความขัดแย้งมีระดับความรุนแรงทำให้เกิดความเสียหายต่อเกียรติยศ ชื่อเสียง ทุนทรัพย์ และผลผลิต บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเฉื่อยชา หรืออาจไม่ทนที่จะอยู่ในองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพงานลดลงเกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

6.2 ข้อดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 อ้างถึงใน อธิวัฒน์ ปถมพานิชย์, 2553, หน้า 23) ได้กล่าวถึงข้อดีของความขัดแย้งไว้ดังนี้

- (1) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
- (2) ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงมาก จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคมในกลุ่มมากขึ้น
- (3) กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
- (4) ช่วยขจัดปัญหาที่เลื่อนลอย และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
- (5) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้กลุ่มและบุคคล
- (6) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร

สรุปความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ สามารถนำไปพัฒนาและกระตุ้นให้องค์กรเกิดความสามัคคี มีส่วนร่วมทางสังคมในกลุ่ม มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรที่ชัดเจน ย่อมเป็นผลดีของความขัดแย้ง แต่ถ้าความขัดแย้งมีระดับสูง ก่อให้เกิดความแตกแยก มุ่งเน้นเอาแต่ชนะ ย่อมเป็นผลเสียของความขัดแย้งได้เช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ดีต่อองค์กร

7. วิธีจัดการความขัดแย้ง

Simmel (1998, p. 107) ได้กล่าวถึงวิธีการยุติความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย

(1) การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่แข่งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้ อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่

(2) การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ ในการเปลี่ยนแปลงการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยา และทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง

(3) การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน

(4) การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกัน คล้ายๆ กับการให้อภัย เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผลและทั้งสองอย่างเกิดจากไมตรีจิตของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกกรากันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

Howat & London (1980, pp. 172-175) เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

(1) วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย สามารถหยิบยกปัญหาามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน ทว่าวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไข เรียบร้อย

(2) วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายาม ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับดัว เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

(3) วิธีการบังคับ (Forcing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับ ให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจาก ผู้อื่น ยินกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

(4) วิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

(5) วิธีการประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

Johnson and Johnson (1987, pp. 272-274) ได้เสนอแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

(1) ลักษณะแบบ “เต่า” (ถอนตัว, หดหัว) มีลักษณะหลักหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา

(2) ลักษณะแบบ “ฉลาม” (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

(3) ลักษณะแบบ “ตุ๊กตาหิม” (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้

(4) ลักษณะแบบ “สุนัขจิ้งจอก” (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น ในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพ สิ่งที่ต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น

สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารสามารถทำได้หลากหลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีล้วนมุ่งหวังให้เกิดความสงบสุข ความสามัคคีระหว่างความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การเกิดความขัดแย้ง เกิดขึ้นกับใคร และเกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้ที่ได้รับการแก้ปัญหาความขัดแย้งมักจะพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมมากกว่า เพราะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้ผลดีที่สุด

ตารางที่ 2.1 สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้ง

นักวิชาการ	การหยุดความขัดแย้ง	การหาผู้ชนะ	การประนีประนอม	การคืนดีกัน	วิธีเผชิญหน้า	วิธีหลีกเลี่ยง	วิธีการบังคับ	วิธีการไกล่เกลี่ย
ชิมเมล	√	√	√	√	-	-	-	-
โฮวาท และ ลอนดอน	-	-	√	-	√	√	√	√
จอห์นสันและจอห์นสัน	-	-	√	√	√	√	√	-
รวม	1	1	3	2	2	2	2	1

สรุปจากเหตุผลของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของโฮวาทและลอนดอน เป็นเหตุผลที่ดีที่สุด ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของโฮวาทและลอนดอนมาใช้งานวิจัยครั้งนี้

การบริหารสถานศึกษา

1. การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด โดยกำหนดให้กระทรวงกำหนดเฉพาะหลักสูตร ส่วนกลางและให้สถานศึกษามีอิสระในการทำหลักสูตรสถานศึกษาได้เอง ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระและคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร กำหนดแหล่งเรียนรู้และออกแบบวิจัยในชั้นเรียน ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน และออกแบบประเมินผลผู้เรียน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการ 12 ด้าน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 33)

- (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2. การบริหารงานงบประมาณ

งานบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพราะการบริหารงบประมาณในระบบศูนย์อำนาจในระบบเดิมนั้น นอกจากจะทำให้เกิดความล่าช้าและผูกมัดด้วยระเบียบที่ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารแล้วยังมีปัญหาในเรื่องการทุจริต และสถานศึกษาได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ตรงกับความต้องการ ซึ่งการบริหารงบประมาณนั้นต้องยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งหารายได้จากการบริการมาใช้จัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียนโดยมี ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 39)

- (1) การจัดทำและเสนอของงบประมาณ
 - (1.1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
 - (1.2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
 - (1.3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ
- (2) การจัดสรรงบประมาณ
 - (2.1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
 - (2.2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - (2.3) การโอนเงินงบประมาณ
- (3) การตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - (3.1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - (3.2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- (4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - (4.1) การจัดสรรทรัพยากร
 - (4.2) การระดมทรัพยากร
 - (4.3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์
 - (4.4) กองทุนกั๊ยมเพื่อการศึกษา
 - (4.5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- (5) การบริหารการเงิน
 - (5.1) การเบิกเงินจากคลัง
 - (5.2) การรับเงิน
 - (5.3) การเก็บรักษาเงิน
 - (5.4) การจ่ายเงิน
 - (5.5) การนำส่งเงิน
 - (5.6) การเบิกเงินไว้เบิกเหลือในปี
- (6) การบริหารบัญชี
 - (6.1) การจัดทำบัญชีการเงิน
 - (6.2) การจัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน

- (6.3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- (7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - (7.1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา
 - (7.2) การจัดหาพัสดุ
 - (7.3) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
 - (7.4) การควบคุมดูแลบำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานงบประมาณ

(1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

(2) เพื่อให้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

(3) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาการบริหารงานงบประมาณที่มีทั้ง 7 ภารกิจนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณอย่างอิสระ คล่องตัวและโปร่งใสดูตรวจสอบได้ ให้สถานศึกษาจัดทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลผลิตเป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. การบริหารงานบุคคล

งานบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญ ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติมีความมุ่งมั่น และก้าวหน้าในวิชาชีพ

การกระจายอำนาจด้านการบริหารงานบุคคลนั้น จึงเป็นโอกาสที่สถานศึกษาจะมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาให้ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยเป้าหมายสูงสุดของการมีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลนี้ก็เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน มุ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีภารกิจด้านการบริหารและจัดการ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 53)

- (1) การวางแผนอัตรากำลังและตำแหน่ง
- (2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- (3) การเสริมส่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- (4) วินัยและการรักษาวินัย
- (5) การออกจากราชการ

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

(1) เพื่อให้การดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

(2) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

(3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานวิชาชีพ

(4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากการศึกษา งานบริหารงานบุคคลที่มีทั้งหมด 5 ภารกิจนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานวิชาชีพยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพให้มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป

4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการ บริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการ ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการบริการ การศึกษาทุก รูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหาร และจัดการศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส การบริหารงานทั่วไปนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการทำนโยบาย แผน และระบบข้อมูล สำหรับการดำเนินงาน โดยจะรวมงานด้านประกันคุณภาพภายในไว้ด้วย ดังนั้น การบริหารงานทั่วไปแบบใหม่จึงต้องมีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่ทันสมัยสำหรับงานวิชาการ มีความคล่องตัว ใช้บุคลากรน้อยและควรจัดเป็นบริการ ณ จุดเดียว (One-Stop-Service) ทั้งหมดนี้เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายภาระกิจการบริหารและจัดการ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 64)

- (1) การดำเนินงานธุรการ
- (2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- (8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (10) การรับนักเรียน
- (11) การส่งเสริมและการประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- (12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

- (13) การส่งเสริมกิจการนักเรียน
 - (14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - (15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - (16) งานประสานราชการกับ เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
 - (17) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน
 - (18) งานบริการสาธารณะ
 - (19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น
- วัตถุประสงค์ของการบริหารงานทั่วไป

(1) เพื่อให้บริการสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของ สถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

(2) เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดีเลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาจากการศึกษาการบริหารงานทั่วไปนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสนับสนุนการให้บริการส่งเสริมการประสานงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาให้เป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย และเป็น การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน

สรุปได้ว่า หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีต่อโรงเรียน ในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ควรพัฒนาลักษณะการมีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบ ช่วยเหลือ สนับสนุน ประสานงาน มาเป็นร่วมคิดร่วมทำ ร่วมประเมินติดตามการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้านของโรงเรียน รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนเป็นสถาบันพัฒนาคน ให้มีความรู้ ความคิด มีบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่ดี โรงเรียนประถมศึกษาถือว่าเป็นโรงเรียนของชุมชนและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาระบายอยู่ทั่วทุกท้องถิ่น มีบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาลูกหลานของชุมชนให้เป็นผู้มีความรู้ ความคิด มีทักษะ ในการทำงาน มีบุคลิกภาพลักษณะนิสัยและพฤติกรรมที่ดีงาม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนตลอดทั้งเป็นกำลังใจในการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าโดยลำดับ ดังนั้นการนำคนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ โรงเรียนและคณะกรรมการจึงต้องมีบทบาทร่วมกันในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

วีรบุช สุทธิพันธ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย

เผชิญหน้า หลีกเลี้ยง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือมีปัญหาด้านวิชาการการบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป

สยมพร ธาวิพัฒน์ (2550, หน้า 87-89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี พบว่า 1) มีปัญหาความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานมากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม 2) การเปรียบเทียบขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน พบว่า มีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วิธีการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551, หน้า 61-65) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู พบว่า 1) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สโรชิน โศตรโสภา (2550, หน้า 92-99) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด คือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม การกลบเกลื่อน การใช้อำนาจ และการถอนตัว ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อุเทน ทองสวัสดิ์ (2551, หน้า 157-162) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแบบเผชิญหน้ามากที่สุด 3) ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Thomas (1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 140) ได้เสนอแนะว่า บุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งและจะมีพฤติกรรมแสดงออกสองแบบคือ พฤติกรรมร่วมมือและ พฤติกรรมเอาชนะ ในทุกองค์กรย่อมมีความขัดแย้ง ผู้บริหารเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี ที่ก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กร

Cash (1991, pp. 3567A-3568A อ้างถึงใน สโรชิน โคตรโสภณ, 2550, หน้า 64) ได้ ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในสถานศึกษารัฐบาลรัฐคาโรไรโด พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด ใช้วิธีการแข่งขัน น้อยที่สุด

Bonnie Sue (2001 อ้างถึงใน สำราญ อินทนาม, 2548, หน้า 34) ศึกษาการจัดการความ ขัดแย้ง และรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความ ขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและจัดการกับความขัดแย้งได้ สามารถควบคุมผลของความขัดแย้งโดยการเลือกใช้ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหาร มีผลต่อการทำงานของครู

จากรายงานวิจัยที่ศึกษามาทั้งงานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับวิธี จัดการความขัดแย้งซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ ความขัดแย้งหมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่าย ไม่ สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ เป็นผลให้เกิด ความรู้สึกนึกคิดที่สวนทางกันซึ่งต่างฝ่ายต่างพยายามแสดงให้อีกฝ่ายเห็นว่าความคิด หรือทัศนคติของ ฝ่ายตนถูกต้องและเหมาะสมกว่าอีกฝ่ายส่วนสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงานต่างๆนั้นทั้ง เกิดจากส่วนบุคคลส่วนองค์กรล้วนก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน หากความขัดแย้งไม่ สามารถยุติลงโดยง่ายจะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา หรือหากความขัดแย้งนั้นไม่ได้ถูกแก้ไขด้วยวิธีที่ เหมาะสมก็จะส่งผลเสียได้มากเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำของหน่วยงานจึงควรศึกษา ทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาอย่างถ่องแท้ จัดการกับปัญหาในแต่ละกรณีอย่างรอบคอบเพื่อยุติ ปัญหาหรือป้องกันมิให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นอีก หน่วยงานหรือองค์กรจะได้พัฒนาไปได้ในทิศทางแห่ง ความสำเร็จและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป