

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ ทฤษฎี แนวคิด สาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอหัวข้อตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. ประเภทของความขัดแย้ง
3. สาเหตุของความขัดแย้ง
4. กระบวนการของความขัดแย้ง
5. ผลของความขัดแย้ง
6. การบริหารงาน โรงเรียนเอกชน
7. บริบทและข้อมูลพื้นฐานของสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความขัดแย้ง

มีนักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึง ความหมายของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่เห็นด้วย” นอกจากนั้น ได้อธิบายว่า “ขัด” หมายถึง ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน พอเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่เห็นด้วยแล้ว ยังมีความเห็น ไม่ตรงกันและไม่ทำตามอีกด้วย

Pneuman and Bruehl (1982) กล่าวว่า トラบไคที่สมาชิกภายในองค์กรมีจุดหมายในการทำงาน มีค่านิยม ความต้องการพฤติกรรมและทัศนคติที่สอดคล้องกันความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

David (1983, p. 4) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างกลุ่มที่มีความสนใจแตกต่างกัน

Filley (1975, p. 4) ให้ความหมายโดยการกล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งว่ามี 5 ลักษณะ คือ

- (1) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่าย
- (2) มีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์หรือความแตกต่างด้านความคิดเห็น
- (3) พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นไปเพื่อชนะหรือแพ้
- (4) สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่มีลักษณะตรงข้าม
- (5) แต่ละฝ่ายพยายามจะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542) ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งของบุคคลอาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อเขาต้องการตัดสินใจที่จะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่ทางเลือกนั้นอาจจะเป็นด้วยการเต็มใจเลือก หรือจำใจต้องเลือก และยังมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะไม่ให้บรรลุเป้าหมายหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างทางค่านิยม ความในใจ แนวคิด หรือการดำเนินงาน เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรือต้องมาอยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 161) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พอใจกัน หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานจากความต้องการของคนต่อทรัพยากรที่ไม่สามารถสนองตอบ

ประชุม รอดประเสริฐ (2542, หน้า 62) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด ความเป็นฝ่ายตรงข้ามหรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 172) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นการไม่เห็นพ้องกันที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งของบุคคลว่าเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจในการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งอาจจะเต็มใจหรือจำใจเลือก ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือการสกั๊กกันการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายของความขัดแย้งพอจะสรุปได้ว่าความขัดแย้งหมายถึง ในสภาวะการณ์หรือเหตุการณ์ที่บุคคลทั้งสองกลุ่ม ไม่สามารถทำความเข้าใจกัน หรือไม่ลงรอยกัน อันอาจจะเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ

ประเภทของความขัดแย้ง

ได้มีผู้ศึกษาเรื่องประเภทของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สุนันทา เลาหนันท์ (2544, หน้า 14) ได้จำแนกประเภทโดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งว่าสามารถแบ่งเป็น 5 ประเภทคือ

(1) ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลมีความรู้สึกที่ว่า ความเชื่อของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เป็นต้น

(2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะนี้มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ และอาจเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ครองของทั้งสองฝ่าย

(3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับปทัสถานของกลุ่มกำหนดเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม

(4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ลักษณะนี้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น สายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่างๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

(5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันในทางด้านการผลิตและการบริหารซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ที่มีคุณภาพ ราคาถูกและบริการเยี่ยม

ในขณะที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2539, หน้า 81-82) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งในองค์การ โดยพิจารณาจากที่มาได้ 4 ประเภทคือ ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างบุคคลในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มต่อกกลุ่ม และระหว่างกลุ่มคนต่างระดับ และวรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งตามที่มาได้ 3 ประเภท คือ

(1) ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลมีการแสดงออกมาเมื่อเกิดความไม่พอใจและต้องการจัดขึ้นที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างแม้ว่าบทบาทของงานที่เป็นอยู่ภายในองค์กร อาจกดดันให้เขาต้องยอมรับที่จะมีพฤติกรรมเช่นนั้นแต่เมื่อใดที่เกิดความรู้สึกต่อต้าน ไม่ยอมรับก็จะเกิดความขัดแย้งของบทบาทที่ตามมา เช่น การปฏิเสธที่จะเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

(2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ตัวอย่างเช่น สมาชิกขององค์กรบางคนที่มีบุคลิกภาพเป็นคนก้าวร้าว โฝงผางเสียงดัง ก็อาจมีโอกาสดเกิดความขัดแย้งมากกว่าบุคคลอื่น หรือบุคคลบางคนที่มีทัศนคติในแง่ลบบ่อยครั้งและทำให้มีผลต่อการแปลความหมายในพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรเดียวกัน ก็อาจทำให้มีผลกระทบระทั้งกับสมาชิกคนอื่นได้ง่าย

(3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เห็นได้ชัดเจนก็คือความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการ และสายงานที่ปรึกษา หรือระหว่างแผนกต่างๆ ที่มีการเกี่ยวข้องของงานระหว่างกัน ดังเช่น แผนกการผลิต แผนกการตลาด และแผนกวิจัย เป็นต้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531, หน้า 71) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

(1) ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร

(2) ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ต่างฝ่ายต่างมีอำนาจตามตำแหน่ง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ

(3) ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง กับต่างระดับต่างสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร

ถวิล วรเทพพิพิงษ์ (2540, หน้า 10) แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ

(1) ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความคาดหวังในบทบาท

(2) ความขัดแย้งในผลประโยชน์เกิดจากความต้องการที่ต่างกัน

(3) ความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพ

พอที่จะสรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้งส่วนใหญ่จะพัฒนาจากลักษณะของความแตกต่างในรูปแบบต่างๆ เช่น ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ อีกประการหนึ่งจะเป็นความขัดแย้งซึ่งจะมาจากความต้องการของผลประโยชน์ที่ต่างกัน เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้ง

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังนี้

Alexander Hamilton Institute (1983, pp. 37-38) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

- (1) ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
- (2) ความแตกต่างของค่านิยม
- (3) ความแตกต่างของการรับรู้
- (4) ความแตกต่างของเป้าหมาย
- (5) การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด
- (6) การพึ่งพาอาศัยของบุคคล
- (7) ความกดดันต่อบทบาท
- (8) ความแตกต่างของสถานภาพ

Trusty (1987, p. 105) ได้สรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3 ประการ คือ

- (1) การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
- (2) การท้าทายต่อความรู้สึกที่ว่าคุณมีค่าหรือมีความสำคัญ
- (3) การคุกคามต่อจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

De Bono ได้กล่าวว่าการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

- (1) เพราะมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน
- (2) เพราะมีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน
- (3) เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

Pheuman and Bruehl (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 45-48) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

(1.1) ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่าง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์

(1.2) แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเองแบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ ดังนี้

(1.2.1) แบบฉบับทางจิตวิทยา คาร์ล จุง ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิถีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

(1.2.2) แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่นแต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

(1.2.3) แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพิชิตโดยตรง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

(1.2.4) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตาม ปัญหาที่อาจไม่เกิดแต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

(1.3) การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่างคือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

(1.4) ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

(2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีความเหมาะสม การสื่อสารที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดการส่วนประกอบทั้งสามส่วนของสารกระบวนการสื่อสาร คือผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสารดังเช่น

(2.1) ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

(2.2) ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน

(2.3) ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

(3) สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลบางคนในองค์การ เป็นต้น

Miles (1980, p. 115) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การมี 7 ประการคือ

- (1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน
- (2) ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ
- (3) ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
- (4) อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร
- (5) การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน
- (6) ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล
- (7) ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

Robbin (1998, pp. 448-450) ได้จำแนกสภาพการณ์นำซึ่งถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การและตัวแปรส่วนบุคคล

(1) การสื่อสาร (Communication) เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิด จะทำให้เกิดความขัดแย้ง สาเหตุของการติดต่อสื่อสาร เช่น

- (1.1) ไม่เข้าใจในความหมาย
- (1.2) ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

- (1.3) ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง
- (1.4) มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
- (1.5) ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

(2) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำและการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การขนาดใหญ่มีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรมและการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง สาเหตุจากโครงสร้างเช่น

- (2.1) สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
- (2.2) ภาระงานไม่เท่ากัน
- (2.3) วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน
- (2.4) การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน
- (2.5) บทบาทขัดแย้งกัน
- (2.6) ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแย่งกันใช้

(3) ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคล ที่มีศักยภาพของความขัดแย้งได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่บุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยม ที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง สาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น

- (3.1) เข้ากับคนอื่นไม่ได้
- (3.2) ไม่พอใจในบทบาทของตน
- (3.3) มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์การ

ส่วน กิติมา ปริติติลล (อ้างใน บุญมั่น ธนาสุภาวัฒน์, 2537, หน้า 193-194) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

(1) สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากโครงสร้างองค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน และของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในหลายๆ เรื่อง ดังนี้

(1.1) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณในแต่ละหน่วยงานย่อย

(1.2) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการบริหารงานบางอย่างทำให้ผู้ปฏิบัติที่เคยชินกับการทำงานแบบเดิมยอมไม่พอใจ จึงเกิดความขัดแย้งกัน

(1.3) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในหน้าที่และลักษณะงาน

(1.4) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษาหรือหน่วยงาน

(2) สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้แก่ ความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยมที่ต่างกัน ความมีอคติต่อกัน และมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เป็นต้น

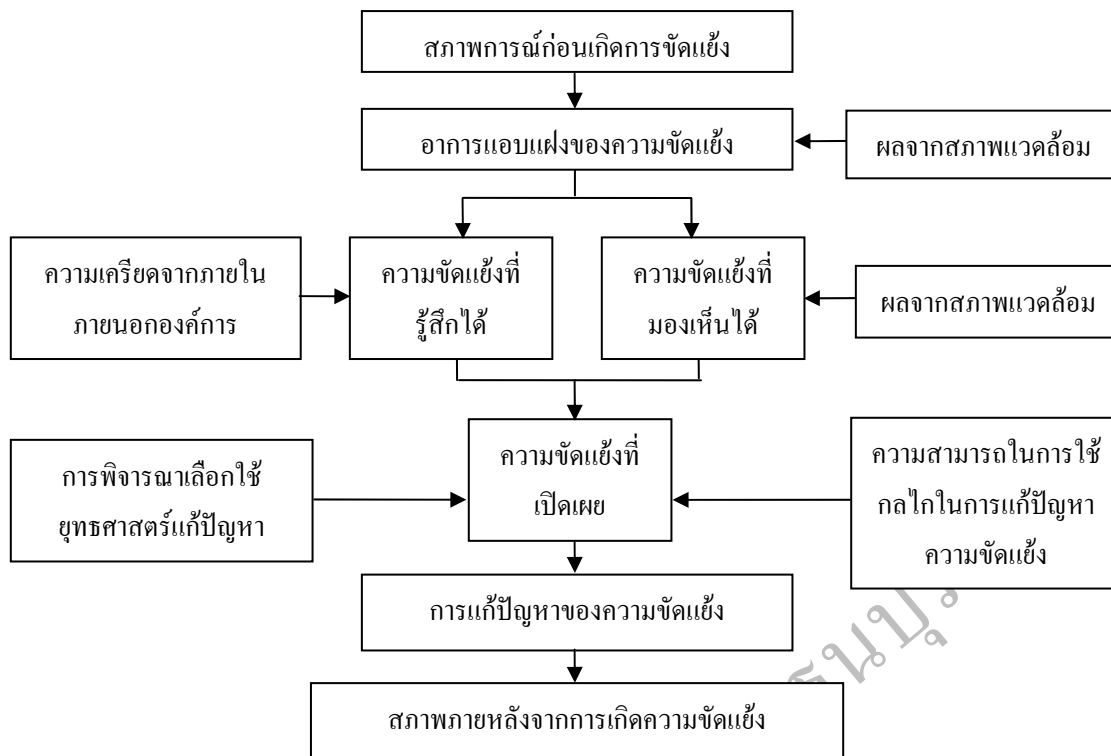
จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดจาก ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด วัฒนธรรม ความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมทั้ง การใช้อำนาจ การไม่ได้รับความเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งภายในบุคคลและภายในองค์กร

กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เป็นลำดับขั้นในการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้งไว้หลายแนวคิด ดังนี้

Pondy (1967, p. 301) ได้กล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) การแอบแฝงของความขัดแย้ง
- (2) ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้
- (3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้
- (4) ความขัดแย้งที่เปิดเผย
- (5) สภาพภายหลังจากการเกิดความขัดแย้ง ดังแผนภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการความขัดแย้งของ พอนดี (Pondy)

ที่มา : Louis R Pandy, 1967, p. 301

Filley (1975 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 91) ได้กล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

(1) สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ อุปสรรคในการสื่อความหมาย เป็นต้น

(2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

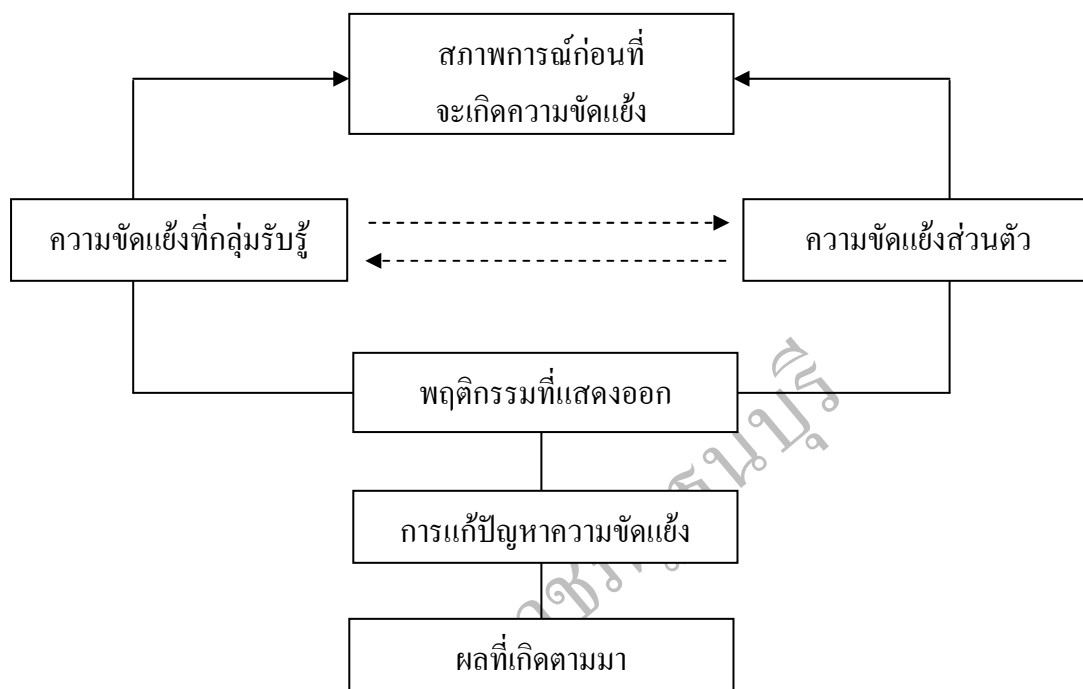
(3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

(4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

(5) การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง

(6) ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว ซึ่งผลที่ตามมาอาจเป็นประโยชน์หรือเป็นผลเสียต่อองค์กร

ฟิลเลย์ยังระบุว่า ความขัดแย้งและการพิจารณาแก้ไขความขัดแย้งจะเป็นไปตาม กระบวนการดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley)

ที่มา : Filley, Alan C. อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 91

Robbins (1983, p. 340) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 4 ระยะ ระยะที่ 1 สัมผัสที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน ระยะที่ 2 การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก และระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง ดังรายละเอียดแผนภาพที่ 2.3

(2) การรับรู้ถึงความขัดแย้ง สถานะข้างต้นอาจจะนำหรือไม่นำไปสู่ความขัดแย้งก็ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายมีการรับรู้ว่าคุณถูกคุกคาม จนเกิดความเป็นศัตรู ความกลัว ความไม่ไว้วางใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบุคคลที่มีความอ่อนไหวจะไม่มี ความมั่นใจในตนเอง ซึ่งทำให้ยึดสถานการณ์บางอย่างเป็นเรื่องส่วนตัวจนเกิดความขัดแย้ง แต่สำหรับบุคคลอื่นอาจมองเห็นเป็นเรื่องธรรมดาที่มีใช้คุกคามความรู้สึกแต่อย่างใดก็ได้

(3) พฤติกรรมแสดงออกถึงความขัดแย้ง บุคคลจะมีพฤติกรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการรับรู้หรือมีความรู้สึกขัดแย้งขึ้น โดยพฤติกรรมนั้นอาจมีตั้งแต่การเป็นศัตรูในใจคอยมองหาโอกาสการเป็นผู้คอยคัดค้านผู้ต่อต้านไปจนถึงพฤติกรรมก้าวร้าวที่เห็นได้ชัดเจน ในบางกรณีพฤติกรรมอาจแสดงออกในลักษณะของการแก้ปัญหาเพื่อแก้จุดสับสนให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

(4) การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง การแก้ปัญหามีพฤติกรรมเกิดขึ้น อันแสดงให้เห็นชัดเจนว่ามีความขัดแย้งแล้วขั้นตอนต่อไปเป็นกระบวนการของความขัดแย้ง ก็คือการแก้ไขความขัดแย้งหรือการเก็บอำพรางความขัดแย้งนั้นไว้ การแก้ปัญหาก็จะขึ้นกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่ายก็ได้

(5) ผลของความขัดแย้ง จากกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ถ้าใช้กลยุทธ์ถูกต้องทำให้สามารถแก้ปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้น แต่ถ้าแก้ไขไม่ถูกต้อง ความขัดแย้งนั้นจะถูกเก็บกดไว้และแฝงรอโอกาส ซึ่งอาจทำให้สถานการณ์ภายนอกเลวร้ายลง หรือสัมพันธ์ภาพที่ไม่บริสุทธิ์ใจได้

พอที่จะสรุปได้ว่า กระบวนการเกิดความขัดแย้งส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จากนั้นจะส่งผลทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความคับข้องใจ ซึ่งเป็นการรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนส่งผลให้พฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนแปลงทีละน้อยๆ จนเป็นที่เปิดเผยออกมาอย่างชัดเจน หรือมีการปิดบังซ่อนเร้นไว้ ซึ่งพฤติกรรมของความขัดแย้งทั้งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะมีลักษณะสองทางคือ ทางสร้างสรรค์ซึ่งเกิดผลดี และทางทำลายซึ่งจะเกิดผลกระทบต่อการมาค หรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่ว่าจะมีชีวิตอยู่ในวัยใดก็ตาม อาทิเช่น วัยเด็ก วัยเรียน วัยทำงาน การอยู่ในครอบครัว หน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ ย่อมที่

จะเป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงหรือหนีให้พ้นจากความขัดแย้ง และแนวคิดความขัดแย้งในปัจจุบัน ความขัดแย้งย่อมมีทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียด ดังนี้

1. ผลดีของความขัดแย้ง

บุญม่น ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 199) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งมี ดังนี้

- (1) เป็นการป้องกันการหยุดอยู่กับที่ ทำให้เห็นแนวความคิดที่แตกต่างกัน
- (2) เป็นการบังคับให้บุคคลแสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่เสมอ
- (3) มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อนลอย และแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน
- (4) เป็นการบังคับให้บุคคลได้สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองว่าดีแล้ว

อย่างไรเหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม

- (5) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
- (6) เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
- (7) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายใน

องค์การ

- (8) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
- (9) ช่วยกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น

Deutsch (1973, p. 9) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

- (1) ป้องกันการเฉื่อยชา หรือหยุดอยู่กับที่
- (2) กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
- (3) เป็นสื่อให้มีการตีแผ่ปัญหาเพื่อการแก้ไข
- (4) ทำให้บุคคล ตั้งکم เกิดการเปลี่ยนแปลง
- (5) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินผลตนเอง
- (6) ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น
- (7) ความขัดแย้งภายนอกทำให้กลุ่มกลมเกลียวกัน

Chung and Magginson (1981, pp. 255-259) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อ

องค์การ ดังนี้

- (1) ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น
- (2) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์การ
- (3) เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม
- (4) ทำให้มีการระบายความรู้สึ้อย่างเต็มที่
- (5) ทำให้ความสามัคคีของกลุ่มดีขึ้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 22) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ว่า

- (1) ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่
- (2) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- (3) ผู้บริหารสามารถนำความแตกต่างของบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อ

องค์การ

- (4) กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือวิธีแก้ปัญหาลักษณะใหม่
- (5) ทำให้กลุ่มเกิดความกลมเกลียว รวมพลังกัน
- (6) ทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้การทำงานมี

ระบบและมีประสิทธิภาพ

2. ผลเสียของความขัดแย้ง

Tannenbaum & Scheldon (1969, pp. 3-24) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

- (1) บางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน
- (2) ความเป็นมิตรลดน้อยลง
- (3) ขาดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาด

เหตุผล

- (4) มีการต่อต้านซึ่งกันและกัน วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความ

สงบ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 22-48) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ 13

ประการ คือ

(1) ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้งแง่และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

- (2) ขาดความร่วมมือในการทำงาน
- (3) ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานตามที่ถูกสั่งเท่านั้น
- (4) การสื่อสารถูกบิดเบือน
- (5) ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
- (6) ลดประสิทธิภาพในการทำงาน
- (7) ทำลายความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม
- (8) เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ขาดข้อมูลในการตัดสินใจทำให้ต้องตัดสินใจ

ด้วยความเสี่ยง

- (9) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(10) ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ หรือแม้แต่ชีวิต

(11) ถ้าแก้ปัญหาไม่ได้อาจเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีก

(12) คนไม่พอใจที่จะทำงานเกิดการ “เฉื่อยงาน”

(13) ทำให้สูญเสียกำลังคนที่หนีออกไปจากองค์การ

พอที่จะสรุปได้ว่า หากความขัดแย้งเกิดขึ้นในบุคคลหรือกลุ่มบุคคลย่อมมีผลกระทบต่อองค์การและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นๆ อย่างแน่นอน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมมีทั้งผลกระทบในทิศทางที่ดีหรือผลกระทบที่ทำลายองค์การ

การบริหารงานโรงเรียนเอกชน

1. การบริหารงานโรงเรียนเอกชน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 25) ได้บัญญัติเรื่องการศึกษาไว้ใน มาตรา 4 ว่า การศึกษาหมายความว่า กระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงาม ของบุคคลและสังคม โดยถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้า การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมาย ของการศึกษาไว้ในมาตรา 6 ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทาง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2. โครงสร้างการบริหารการศึกษาเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2554, หน้า 10) กำหนดให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ได้จัดให้โรงเรียนเอกชนเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน้าที่ดูแล ดังนี้

(1) ส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

(2) เสนอนโยบายยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการประกันคุณภาพการวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน

จากแผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนจะมีตำแหน่งเป็นประธานของคณะกรรมการอำนวยการ สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรืออาจารย์ เป็นเพียงตำแหน่งที่ใช้เรียกกันในโรงเรียนเท่านั้น สำหรับชื่อที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2545 คือ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือ ผ.อ.

ดังนั้น การบริหารโรงเรียนเป็นงานที่ผู้บริหารต้องเข้าใจ และควรที่จะรู้เรื่องเกี่ยวกับงานด้านบริหารเป็นอย่างดี สุขภาพที่ดีว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ผู้บริหารควรจัดและวางแผนการบริหารให้ดีเพื่อการศึกษาของนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการ เทคนิคการจัดการ ทรัพยากร บุคคลและสิ่งแวดล้อม ในการปฏิบัติการกิจเหล่านี้ให้ลุล่วงด้วยดี สร้างเด็กให้เติบโตขึ้นเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณภาพต่อสังคม และครอบครัว เพื่อเป็นพลังผลักดันในความรอบรู้ในทุกด้าน โดยไม่น้อยหน้าชาติอื่นๆ

บริบทและข้อมูลพื้นฐานของสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1

บริบท สำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการเขต 1 มีดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 จังหวัดสมุทรปราการ ได้รับการประกาศให้มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา สำหรับสำนักงานเขตการศึกษา จังหวัดสมุทรปราการเขต 1 มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานครอบคลุมพื้นที่ในเขต 3 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอพระประแดง และอำเภอพระสมุทรเจดีย์

บทบาทหน้าที่

สำนักงานเขตการศึกษา จังหวัดสมุทรปราการเขต 1 บริหารจัดการในรูปขององค์กรคณะบุคคล 3 คณะ ประกอบด้วยคณะกรรมการ ดังนี้

(1) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ตามเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาในสังกัด และการมีส่วนร่วมขององค์กรส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

(2) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตการศึกษา จังหวัดสมุทรปราการเขต 1 มีบทบาทหน้าที่ ในการพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวน

และอัตราตำแหน่ง และเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบาย การบริหารงานบุคคล ระเบียบหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(3) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการเขต 1 ยังมีบทบาทหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำหนดแนวทางการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารและการดำเนินการของสำนักงานเขตการประถมศึกษา และสถานศึกษา ในสังกัด

ในปีการศึกษา 2552 เขตการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการเขต 1 จัดบริการการศึกษาให้แก่นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังกัด รวมสถานศึกษาทั้งสิ้น 171 แห่ง จำนวนครู 6,196 นักเรียน 125,759 คน และยังมีหน่วยงานนอกสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอีก 2 สังกัดคือ สังกัดกองการศึกษาท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีสถานศึกษาจำนวน 8 แห่ง มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 8,851 คน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา มีสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง มีนักเรียนระดับ ปวช. จำนวน 3,176 คน ระดับ ปวส. จำนวน 4,544 คน

สภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ เขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการยุบรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกันตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานรวมถึงการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาให้แก่ประชากรในวัยเรียน

ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการเขต 1

สำนักงานเขตการประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการพ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) จัดทำนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การประถมศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับของหน่วยงานดังกล่าว

- (3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การประถมศึกษา
- (4) ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การประถมศึกษา
- (5) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การประถมศึกษา
- (6) การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การประถมศึกษา
- (7) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การประถมศึกษา
- (8) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การประถมศึกษา
- (9) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
- (10) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การประถมศึกษา
- (11) ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตการประถมศึกษา ที่มีได้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ (2536, หน้า 75-76) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งพบมากได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการการทำงาน อันดับสองรองลงมาเป็นสาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ และระบบสื่อสาร สำหรับอันดับสามเป็นสาเหตุจากสภาพขององค์กร ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหารตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ในเขต กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ โฮวาทและลอนดอน คือวิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับเรียงจากน้อยไปหามากตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 104) ในเรื่องการใช้วิธีการบังคับในการจัดการกับความขัดแย้ง ก็ต่อเมื่อมีเรื่องจำเป็น ฉุกเฉินเกิดขึ้น และเมื่อผู้บริหารมั่นใจว่าความคิดของตนถูกต้องแล้ว แน่ใจ มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ก็น่าจะไม่มีปัญหา

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง แต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

ชาญชัย คิดดี (2548) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า การเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร เลือกใช้วิธีการปรองดองหรือการเผชิญหน้า และวิธีการประนีประนอมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และวิธีการแข่งขันเป็นวิธีการที่มีการเลือกใช้น้อยที่สุด

จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547, หน้า 69-72) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ตามทฤษฎีของโฮวาทและลอนดอน พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัยใจคอ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การประสานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านของสภาพของสถานศึกษา คือ การให้ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะกลุ่มหรือบุคคล สำหรับวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน เลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่ต่างกัน

ก่าจัด คงหนู (2537, หน้า 57-79) ได้วิจัยเรื่องวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้สูง วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ไขปัญหา เป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเลือกใช้อยู่ในระดับต่ำและศึกษานิเทศก์อำเภอ เขต

การศึกษา 5 ที่มีวุฒิแตกต่างกันระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน และประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกันจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุป็นรา สุวรรณ (2540, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อจำแนกตามอายุไม่พบความแตกต่าง

อุยามาศ รัชยาแก้ว (2551, หน้า 99) พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกัน เพราะการศึกษาหาความรู้ ความสามารถพัฒนาศักยภาพด้วยตนเอง ของผู้บริหารทัดเทียมกัน จึงทำให้เข้าใจทักษะการบริหารความขัดแย้งด้วยตนเองได้ดี

เสนห์ โสมนัส (2538, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อและด้านองค์ประกอบของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่น อันดับรองลงมา ได้แก่สภาพขององค์กรและอันดับสุดท้าย ได้แก่สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีการประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ

สมพร เอี่ยมสำอาง (2543, หน้า 62-63) ได้ศึกษาพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า

(1) พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ที่ถูกเลือกใช้บ่อยที่สุดคือ พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพรองลงมา เป็นพฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมถอนตัว และพฤติกรรมใช้อำนาจ

(2) พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงาน วุฒิ การศึกษาและขนาดโรงเรียนมีพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

(3) ความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งแบบสัมพันธ์ภาพมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมกรใช้อำนาจ และพฤติกรรมถอนตัวตามลำดับ

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวก คือ พฤติกรรมเผชิญหน้า และสัมพันธ์ภาพตามลำดับ และสัมพันธ์กันในทางลบคือ พฤติกรรมการใช้อำนาจและการถอนตัว

จตุรพร วรพิบูลย์ศักดิ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคล สภาพขององค์กร และปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีบังคับถูกเลือกใช้ในระดับน้อย

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Bradley (1984, p. 66 อ้างถึงใน อุษามาศ รัชยาแก้ว, 2538, หน้า 41) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิงและชายในเขตเมืองเดนเวอร์ ผู้บริหารเหล่านั้น มิได้ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจงแต่ก็ใช้ควบคุมไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

Revilla (1990) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลวิจัยพบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอม และวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างชายหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ.05 และ.01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการบริหารงาน

Henkin and Others (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative problem solving)

Melamed and Other (1999) ได้ทำการวิจัย เกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการจัดการศึกษา โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง (High School) จากนักเรียน การศึกษา และผู้ปกครองนักเรียนและมีส่วนร่วม ผลปรากฏว่าความต้องการทางด้านพื้นฐานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุม อภิปรายเพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครอง ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง และจัดการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Cash (1990, p. 3567) ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้ง และพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของ รัฐเซาท์คาโรไลน่า โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กร และมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน

Baron and Greenberg (1989, p. 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความสุข

จากแนวคิด และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาจกล่าวได้ว่าในทุกองค์กรย่อมมีความขัดแย้งเหมือนกัน ผู้บริหารองค์กรหรือผู้บริหารโรงเรียนมักเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีที่ก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรทั้งสิ้นในหลายๆ วิธีด้วยกัน แต่ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารโรงเรียนต้องยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิภาวะสูง เป็นผู้ที่มีเหตุมีผล มีหลักจิตวิทยาในการแก้ปัญหา คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยเฉพาะนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน