



บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นทั้ง "ศาสตร์" และ "ศิลป์" ทั้งนี้เพราะการบริหารนั้นมีหลักเกณฑ์ที่สามารถนำไปศึกษาค้นคว้าได้อย่างมีระบบ ระเบียบ สาเหตุที่เรียกว่าเป็น "ศิลป์" ก็เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารหลาย ๆ ประการนั้นต้องอาศัยความรอบรู้ ทักษะและไหวพริบ (พรรณราย ทรัพย์ะประกา 2532) ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหาร โดยใช้ทรัพยากรทางบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ วิธีการจัดการและเทคนิคในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม เป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ มีความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนทักษะในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านจิตวิทยามากพอสมควรในการปกครองคนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะสายงานและการบรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การ การกำหนดกลไกการทำงานเฉพาะในแต่ละส่วนเป็นสิ่งจำเป็น ในส่วนนี้จะมีบุคลากรเป็นกลไกสำคัญ เช่นเดียวกับการมีระบบระเบียบ มีกฎเกณฑ์ มีข้อกำหนด มีขั้นตอนที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ มีวิธีการประสานงานภายในโครงสร้างส่วนต่าง ๆ ที่ใช้เป็นหลักปฏิบัติและควบคุมการทำงานของหน่วยงานหรือองค์การให้ได้ผลตอบสนองที่กำหนดไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2531) ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการบริหารคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองกัน สอดคล้องกัน ประสานสัมพันธ์กันอย่างดี อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินการจนประสบความสำเร็จด้วยดีนั้น ส่วนใหญ่



ขัดขวางความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การได้ ผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก ให้ปรับเปลี่ยน ความขัดแย้ง เป็นหนทางนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกัน และความสำเร็จขององค์การได้มากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีกลวิธีในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุด ตามความเชื่อของนักทฤษฎีมนุษยนิยม (ทรัพยากรมนุษย์) (อ้างใน ติน ปรัชญพฤกษ์ 2524) จะมองว่าคนเป็น "มนุษย์ที่ประสงค์จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (self-actualizing man) หากงานที่ทำอยู่น่าสนใจ มีความท้าทายและน่าสรรเสริญ" การทำงานร่วมกันของบุคลากรย่อมต้องมีความขัดแย้งซึ่ง เป็นความปกติขององค์การ และจะเป็นสิ่งที่คงอยู่กับองค์การของมนุษย์ไม่มีวันสิ้นสุด ความขัดแย้งภายในองค์การถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เผื่อระวัง เผื่อติดตามปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง และไม่ว่าความขัดแย้งนั้นจะเกิดขึ้นอย่างรุนแรงหรือเพียงเล็กน้อยในเชิงลบหรือบวกก็ตาม ไม่ว่าลักษณะความขัดแย้งจะเป็นเช่นไร ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริง ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับ จะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งไม่ได้ ผู้บริหารควรรู้ต้นเหตุของความขัดแย้ง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการหาทางเยียวยาหาทางแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่จะลุกลามมากขึ้นและแก้ไขไม่ได้ภายหลัง Kenneth และ Warren (อ้างใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์ 2530) ได้เขียนไว้ในหนังสือ "ผู้บริหารกับความสนใจและการยอมรับปัญหาการขัดแย้ง" ว่าทักษะการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมาก และนักบริหารในปัจจุบันต่างก็ให้ความสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่อง ของความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น เพราะต่างก็ยอมรับกันว่าการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามในองค์การจะสำเร็จไปไม่ได้เลยถ้าภายในองค์การนั้นเกิดความขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้ถึงสัญญาณนอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขององค์การ เพื่อหาทางแก้ไขก่อนที่จะปล่อยให้บุคลากรในองค์การทำงานกันด้วยความคับข้องใจซึ่งจะเป็นหนทางนำไปสู่ความแตกร้างมากขึ้นจนไม่สามารถที่จะแก้ไขได้

มีผู้กล่าวว่าใครก็ตามที่ไม่เคยเห็นความขัดแย้งอย่างมากภายในที่ทำงาน อาจเป็นผู้ที่ไม่เคยทำงานทั้งนี้เพราะความขัดแย้งมีอยู่โดยทั่วไปในทุก ๆ ที่ที่มีคนทำงานด้วยกัน สาเหตุของความขัดแย้งมีตั้งแต่การแข่งขันชิงดีชิงเด่นการแย่งชิงทรัพยากรจนถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฉะนั้น กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จึงแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ (พิมพ์วรรณ พงษ์สวัสดิ์ 2531)

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในทุกองค์การ แต่ความขัดแย้งก็ไม่ได้เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป จริงอยู่แม้ว่าการแก้ไขความขัดแย้ง จะทำให้เกิดการสูญเสียทั้งทรัพยากร และเสียเวลาที่มีคุณค่าของผู้บริหาร แต่ความขัดแย้งก็เป็นสิ่งจำเป็น ที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพหากความขัดแย้งมีขอบเขตแคบๆ เดียวกันความขัดแย้งก็อาจก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวาย สร้างความยุ่งยากมากมายให้แก่องค์การ ถ้าความขัดแย้งไม่สามารถควบคุมได้ ... ทิมลพธรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531) ได้ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งไม่ได้เป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่การบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีกว่าผู้บริหารต้องถือว่าความขัดแย้งคือพลังอันมั่นคงประการหนึ่งที่จะต้องบริหารให้เป็นไปในทางที่เกิดประโยชน์แก่องค์การ ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น ความยุ่งยากและความแตกต่างระหว่างบุคคลมีมากขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์การก็จะยิ่งมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Chung และ Megginson (1981) ที่ว่าในองค์การที่มีความซับซ้อนการบริหารก็ย่อมต้องประสบกับความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ความสำคัญในการบริหาร ความขัดแย้งก็มีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างแน่นอนภายในองค์การ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ ในบางครั้งความขัดแย้งเกิดขึ้นรุนแรงมาก มีความเชื่อกันว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาประมาณ 20 % ของเวลาทำงานทั้งหมดของเขาในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์การ (พรรณราย ทรัพย์ประภา 2532) ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Thomas และ Schmidt (1976) พบว่าผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางของสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกา ได้ใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งถึงร้อยละ 20 ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ (เอกชัย กิสุขพันธ์ 2527) ถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดผลดีกับองค์การ เพราะการบริหารความขัดแย้ง เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารการศึกษา (Stephen J.-Knezevich 1984)

โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เป็นองค์การหนึ่งที่มีลักษณะ เป็นองค์การแบบราชการ ซึ่งมีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียน เป็นระดับที่สำคัญที่สุดในการนำเอาความคิด หลักการ ความมุ่งหมายตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ไปปฏิบัติโดยตรง (สุจินต์ วิศวกรรมันท์ 2525) ในฐานะที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบของสังคม



ซึ่งประกอบด้วยบุคคลและพฤติกรรมขององค์การที่จะช่วยให้องค์การปฏิบัติงานสำเร็จตามจุดหมาย  
 ย่อมขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของคนในองค์การแต่ละคนและระบบขององค์การนั้น ๆ โดยมีผู้บริหาร  
 หรือผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้นำคอยกำกับและสั่งการตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ (ประโยชน์ จันทรโชติ  
 2530) ประกอบกับมีการบังคับบัญชาที่เข้มงวดกวดขัน มีการแบ่งงานกันตามลักษณะเฉพาะมีระเบียบ  
 กฎเกณฑ์ ข้อบังคับการควบคุมอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Robert H. Guest 1962) ลักษณะโครงสร้าง  
 ของระบบราชการเอื้ออำนวยให้เกิดความขัดแย้งในระบบโรงเรียนนั้นจะประกอบด้วยบุคลากรสำคัญ  
 สามฝ่าย ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในสายบริหาร หรือสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ  
 ดูแลควบคุมการปฏิบัติงานและบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีตำแหน่งลดหลั่นกันลงไป สามารถให้  
 คุณและโทษแก่บุคลากรในหน่วยงานทั่วไป ฝ่ายที่สอง คือฝ่ายช่วยเหลือหรือที่ปรึกษา (Staff)  
 อันได้แก่สมาคม มูลนิธิ คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน  
 บุคลากรเหล่านี้อาจมีความแตกต่างกันด้านต่าง ๆ ทั้งภูมิหลัง ทางด้านครอบครัว การศึกษาอบรม  
 และทางสังคม ความคิดเห็น ค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกภาพมาติดต่อกันสัมพันธ์กันก็เป็นธรรมดา  
 ที่ความขัดแย้งต่าง ๆ ย่อมจะเกิดขึ้นได้ (พรธรราย ทรัพย์ประภา 2532) ฝ่ายที่สามได้แก่  
 บุคลากรฝ่ายสนับสนุนทั่วไป (Auxiliary) เป็นฝ่ายบริหารและช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่  
 ฝ่ายอื่น ๆ เช่น ครู อาจารย์ ฝ่ายสนับสนุนการสอน นักการภารโรง พนักงานขับรถ ยามรักษาการณ์  
 ลูกจ้างประจำและชั่วคราวอื่น ๆ การที่บุคลากรทั้งสามฝ่ายนี้ต่างก็มีแบบแผนการทำงานมีความ  
 ต้องการ มีความประสงค์เฉพาะตามธรรมชาติที่แตกต่างกันต้องมาทำงานร่วมกันในองค์การซึ่งมี  
 วัตถุประสงค์เฉพาะโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้  
 (อุทัย บุญประเสริฐ 2531)

ระบบราชการให้ความสำคัญกับกฎระเบียบซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน  
 มองมนุษย์เหมือนเครื่องจักรกล ซึ่งขัดกับธรรมชาติของมนุษย์เพราะพฤติกรรมของมนุษย์ได้รับ  
 อิทธิพลจากความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมา แรงบันดาลใจ ความคิดเห็นทางด้านสังคมและ  
 ผลประโยชน์ของกลุ่ม ซึ่งองค์การไม่สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Phillip  
 Selznick 1953) ระบบควบคุมจึงมีลักษณะที่ฝืนต่อความรู้สึกของมนุษย์ที่ชอบความเป็นอิสระ  
 การควบคุมก่อให้เกิดความตึงเครียด และความขัดแย้ง ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา  
 เพราะทั้งสองฝ่ายมีความคาดหวังในลักษณะที่สวนทางกัน (Louis R. Pondy 1967) โครงสร้าง  
 ระบบบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นหัวหน้า

สถานศึกษา เป็นผู้นำคอยกำกับ บังคับบัญชาและสั่งการตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ เป็นอำนาจที่เป็นทางการเป็นไปตามกฎหมาย เป็นอำนาจตามตำแหน่ง เป็นสิทธิที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ใช้อำนาจนี้ใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานยินยอมและเชื่อฟัง เป็นอำนาจในการบังคับบัญชาสั่งการให้คุณโทษ อำนาจในการประสานงาน ความรับผิดชอบและรวมทั้งอำนาจในการตัดสินใจ (ประโยชน์ จันทร์โชติ 2530) อย่างไรก็ตามอำนาจหน้าที่ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาบางคนหลงในอำนาจมักจะใช้อำนาจเกินขอบเขต สั่งการทั้งเพื่อราชการและงานส่วนตัวทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว มิได้คำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรม ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารบางคนมีพฤติกรรมรวมอำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียว ถ้าผู้บริหารไม่อยู่งานทุกอย่างอาจชะงักงัน ทำให้การปฏิบัติงานในระบบราชการล่าช้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการในปัญหาต่าง ๆ ต้องเสนอตามลำดับขั้นเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจแล้วสั่งการให้ระดับล่างปฏิบัติอีกครั้งหนึ่ง จึงทำให้ผู้มารับบริการไม่พอใจเพราะเสียเวลารอคอย (Blau and Scott 1963) ประกอบกับสายงานบังคับบัญชาลักษณะที่ขึ้นตรงต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการรวมอำนาจ ซึ่งจะเป็นการกีดขวางความร่วมมือด้วยความจริงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานตลอดจนสมาชิกในองค์การ ยิ่งไปกว่านั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองคุณบุคคลในองค์การด้วยกันในลักษณะที่เป็นศัตรูกัน ซึ่งจะต้องต่อสู้เอาชนะซึ่งกันและกัน (Victor A. Thomson 1963) ระบบการแบ่งงานกันก่อให้เกิดเป้าหมายย่อยของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไป ทำให้มีแนวโน้มที่จะแข่งขันกัน ขาดการประสานงาน (Harold F. Gortner 1977) การแบ่งงานกันทำให้เกิดการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน เมื่อได้รับความร่วมมือด้วยดีย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Molnar and Rogers 1979) นอกจากนั้นก็เป็นเรื่องความขัดแย้งในกลุ่ม (นพรัตน์ สมประสงค์ 2526) ซึ่งเกิดจากความใกล้ชิดยิ่งคนมีความใกล้ชิดกันมากมีโอกาสจะติดต่อกันมากเพียงใดโอกาสจะเกิดความขัดแย้งและต่อสู้กันยิ่งมีมากขึ้น (Lewis A. Coser 1965)

ชีวิตในโรงเรียนเป็นชีวิตที่สลับซับซ้อนส่วนใหญ่มากที่สุดเนื่องจากสถานการณ์ที่ยุ่งยากซึ่งทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความสับสนวุ่นวายไม่มีที่สิ้นสุด ความขัดแย้งแผ่กระจายไปทั่วองค์การ มีปัญหามากมายที่บานปลายและนำไปสู่ความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของสายงานฝ่ายผู้บังคับบัญชาหรือสายบริหาร

ฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายปฏิบัติการสอน การสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้องและการได้รับข้อมูลที่ผิดไม่ถูกต้อง ความไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับมาตรฐานการทำงาน โครงสร้างของระบบบริหารโรงเรียนที่ไม่เหมาะสม ทำให้สภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความขัดแย้งอยู่มาก นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่น ๆ ที่นำมาซึ่งความขัดแย้ง เป็นต้นว่าความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้บริหารย้ายมาใหม่ ขณะที่ผู้ช่วยผู้บริหารอยู่มานานมีอำนาจและมีสูงสร้างอาณาจักรเพื่อตนเองและหมู่คณะ ผู้บริหารบางคนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับครู อาจารย์ที่บรรจุนิเทศใหม่ได้ อาจจะเป็นเนื่องจากวัยต่างกัน มีเจตคติแบบดั้งเดิมกลัวความขัดแย้ง เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายและก่อให้เกิดความยุ่งยาก เรื่องของอำนาจและผลประโยชน์ เป็นต้นว่าการอนุญาตให้คนหนึ่ง เข้าอยู่อาศัยในบ้านพักครู ก็ทำให้อีกคนหนึ่ง และผู้สนับสนุนเกิดความไม่พอใจ หรือการให้คนกลุ่มหนึ่ง จำนวน 15 % ได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษทำให้คนอื่นอีกกลุ่มหนึ่ง 85 % เกิดความไม่พอใจและที่ลุกลามไปสู่ความขัดแย้ง ถึงแม้จะมีเหตุผลรองรับการตัดสินใจอย่างเพียงพอก็ตามสถานการณ์เช่นนี้จะมีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความร่วมมือประสานงาน อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเป็นคนก้าวร้าว ตั้งตัว เป็นศัตรูและประณามผู้อื่น ซึ่งให้เห็นว่าสภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนยังมีความขัดแย้งอยู่มากซึ่ง เป็นหน้าที่ของ ผู้บริหาร จะต้องแก้ไข

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันมีความขัดแย้ง เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ทุกโรงเรียน บางแห่งรุนแรง บางแห่งไม่รุนแรง ทั้งนี้ความรุนแรงของความขัดแย้งน่าจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ยิ่งโรงเรียนมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก กลไกการทำงานยิ่งสลับซับซ้อน สับสนวุ่นวาย ความขัดแย้งยิ่งมาก และกลวิธีในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเท่าที่ปรากฏ ผู้บริหารโรงเรียนมักจะแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน แม้จะเป็นลักษณะปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม (ภิญโญ สาธร 2519) ถ้าการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งของผู้บริหารนั้นไม่สามารถทำให้คู่พิพาททั้งสองฝ่ายมีความพอใจ อาจจะทำให้ฝ่ายหนึ่งคับข้องใจ มีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือหากทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือย่อมไม่ยอมเจรจาต่อรองด้วย ปัญหาความขัดแย้งอาจจะทวีความรุนแรงขึ้นก็ได้

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ซึ่งเป็นเขตที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษา

เป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าปัญหาความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ย่อมมีมาก เป็นต้นว่าความขัดแย้งในสายงานระหว่างผู้บริหารกับชุมชน ระหว่างผู้บริหารกับครู อาจารย์ ระหว่างหัวหน้าหมวดวิชากับครู อาจารย์ในหมวดวิชา ระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานฝ่ายช่วยเหลือหรือสนับสนุนระหว่างผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหาร หรือระหว่างผู้ช่วยผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหาร ระหว่างผู้บริหารกับมูลนิธิ สมาคม ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เรื่องของอำนาจ บารมีและผลประโยชน์ บำเหน็จความชอบ อิทธิพลของครู อาจารย์อาวุโส ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การทำงานอย่างไม่มีระบบขาดจิตสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ครู อาจารย์ สิ่งเหล่านี้เป็นปรากฏการณ์ที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ผู้บริหารจะใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างไรจึงจะบังเกิดประโยชน์สูงสุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมส์ - กิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ใน 5 จังหวัด คือจังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองคาย จังหวัดสกลนคร จังหวัดเลยและจังหวัดขอนแก่น ตามแนวคิดของ Thomas-Kilmann ซึ่งแบ่งเป็น 5 วิธี คือ

1. การแข่งขัน (Competing)
2. การปรองดอง (Accommodating)
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
4. การร่วมมือ (Collaborating)
5. การประนีประนอม (Compromising)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 -

2. ผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ

คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติตน (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2530)

2. วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง หมายถึงกลวิธีในการแก้ปัญหาหรือลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยคำนึงถึงความร่วมมือและการรักษาผลประโยชน์สูงสุดขององค์การเป็นสำคัญ โดยใช้แนวคิดในการแก้ไขความขัดแย้ง Thomas Clayton และ Ralph H. Kilmann ทั้ง 5 วิธี คือ

2.1 การแข่งขัน (Competing) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการที่ผู้บริหารยืนยันทักษาผลประโยชน์ แต่ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะแต่ละคนมุ่งรักษาเสถียรภาพและผลประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ วิธีการแก้ปัญหาลักษณะนี้จึงเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ไม่ว่าอำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่ง ความสามารถหรือเศรษฐกิจของใครก็ตาม การแข่งขันนี้ยังรวมถึง การยืนยันทเพื่อสิทธิของตน การป้องกันจุดยืนที่ตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้

2.2 การปรองดอง (Accommodating) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการไม่ยืนยันทที่จะรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหามาก ซึ่งตรงกันข้ามกับการแข่งขัน (Competing) เมื่อให้ความร่วมมือแต่ละคนไม่สนใจในเรื่องของตนเองและสนใจและคำนึงถึงผู้อื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่น การให้ความร่วมมืออาจจะออกมาในรูปของความใจกว้างหรือที่เรียกว่าความรักแบบเสียสละ การเคารพบนอบเชื่อฟังคำสั่ง หรือยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

2.3 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยไม่ยืนยันทรักษาผลประโยชน์ และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือบุคคลไม่มีคัมน์ในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ จะไม่มีการกล่าวถึงความขัดแย้ง เป็นการหลีกเลี่ยงในการเผชิญกับปัญหาหรืออาจแสดงออก

ในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูต ด้วยการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาอันเหมาะสม หรืออาจจะถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองได้

2.4 การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยคำนึงถึงความร่วมมือและการรักษาผลประโยชน์ ซึ่งตรงกันข้ามกับ "การหลีกเลี่ยง" การร่วมมือคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจทั้งยังหมายถึงการศึกษาอย่างลึกซึ้ง เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายและ เพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วย การร่วมมืออาจออกมาในรูปของการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เพื่อให้รู้ถึงแนวความคิดของแต่ละบุคคลอย่างแจ่มชัด มีการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อหาข้อยุติหรือคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งกันขึ้น เพื่อหาข้อมูลมาสนับสนุนตนเอง

2.5 การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมจะอยู่ระหว่างการรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เป็นอุปสรรคทั้งสองฝ่ายต่างก็พอใจและยอมรับได้เป็นบางส่วน เป็นการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง การประนีประนอมเป็นการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับได้เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

3. เขตการศึกษา 9 หมายถึง เขตการศึกษาที่ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ อุตรดิตถ์ ขอนแก่น เลย หนองคาย และ สกลนคร

4. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ที่เปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษา (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2531)

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา (ถวัลย์ สนธิอนุเคราะห์ 2529)

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ใน 5 จังหวัด คือ อุตรดิตถ์ ขอนแก่น เลย หนองคาย และ สกลนคร จำนวน 180 คน ใน 180 โรงเรียน

โดยไม่มี การ สุ่ม ตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือของ Thomas Clayton และ Ralph H. Kilmann (1974) ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธี คือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และ การประนีประนอม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามกำหนดให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธีซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อมีข้อย่อย ชนิดตัวเลือก 2 ตัว คือ "ก" และ "ข" ซึ่งจะบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบ

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสาร บทความ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

3.2 ผู้วิจัยได้ถอดความจากเครื่องมือวัด วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง Thomas Clayton และ Ralph H. Kilmann ที่เรียกว่า "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument"

3.3 นำเครื่องมือที่ได้ถอดความแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ส่วนวน ภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.4 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ส่วนวน ภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.5 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง

3.6 นำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ศึกษา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้ขอยืมหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เพื่อขอความร่วมมือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

## เขตการศึกษา 9 ในการวิจัย

4.2 การรับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยขอความร่วมมือให้ผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ส่งแบบสอบถามคืนไปยังผู้วิจัยทางไปรษณีย์

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจะวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่  
และค่าร้อยละ

5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งจะวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่  
และหาค่าร้อยละ

### ลำดับขั้นในการเสนอข้อมูล

บทที่ 1 เสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย  
ขอบเขตของการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับ  
ขั้นในการเสนอข้อมูล

บทที่ 2 ข้อเขียนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 เสนอวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ประชากร เครื่องมือที่  
ใช้ในการวิจัย วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก