

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมทุกวันนี้ คนเราต่างก็แสดงความแตกต่างกันในบางลักษณะออกมา ความแตกต่างนั้นอาจเป็นความร่ำรวยหรือความยากจน การมีอำนาจหรือการไม่มีอำนาจ การพยายามรักษาสภาพเดิมหรือพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างเรากับคนอื่น ในสังคมอาจเป็นทั้งที่ซ่อนเร้นหรือเปิดเผย ต้องการที่จะนำหรือประสงค์ที่จะตาม เราอาจพบกับคนที่มีความแตกต่างในความเชื่อ ในค่านิยม และมองโลกในแง่บวกที่แตกต่างจากเรา คนส่วนใหญ่อาจมีความสนใจและความปรารถนาแตกต่างจากคนอื่น ความสนใจและความปรารถนาที่แตกต่างออกไปนี้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้น ย่อมต้องการความสำเร็จ การกระทำของมนุษย์เพื่อที่จะให้เกิดความสำเร็จนี้ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งโดยมีการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ เช่น การแข่งกีฬา การศึกษาเล่าเรียน ธุรกิจ และกิจกรรมในสังคม การแข่งขันทำให้เกิดการแพ้ชนะ ความสำเร็จมักจะถูกวัดโดยการชนะ หลักสำคัญของการแข่งขันก็เนื่องมาจากความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอของสิ่งที่ต้องการ ในบางครั้งความขาดแคลนนี้เป็นความขาดแคลนจริงๆ แต่ในบางครั้งก็เป็นความขาดแคลนที่ไม่จริง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันในกรณีใดก็ตาม คนก็จะถูกกระตุ้นและมีแรงจูงใจเพื่อที่จะแข่งขันและเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ความขัดแย้งเกิดเพิ่มมากขึ้น เมื่อคนเราพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มากที่สุดหรือมีกรรมสิทธิ์มากที่สุดในเรื่องที่ต้องการ หรือมีอำนาจในการควบคุมบุคคลหรือการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จของมนุษย์ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ความไม่เพียงพอหรือความขาดแคลนทรัพยากรที่ต้องการนำไปสู่การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรนั้น บางคนใช้อำนาจที่เหนือกว่า ใช้ปัญญาที่มีมากกว่า ใช้ความเร็ว หรือใช้วิธีการต่างๆ นานา เพื่อที่จะช่วยให้ตนเองมีชัยชนะในการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรหรือรางวัลต่างๆ เหนือกว่าคนอื่น การจัดรูปแบบของการดำเนินงาน การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งการออกกฎ ระเบียบต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการได้เปรียบเสียเปรียบต่างก็เป็นผลมาจากการแข่งขันกัน ทุกหน่วยงาน หรือทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล เราควรต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นปกติของคนในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อเราทำอะไรไปกระทบกระเทือนคนอื่น

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้นโดยไม่จัดการแก้ไข การบริหารความขัดแย้ง เป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใครก็ตาม ไม่ว่าผู้บริหารจะทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบในโลกแห่งความเป็นจริงนั้น หากผู้บริหารสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีแล้ว ย่อมมั่นใจได้ว่างานที่เขาทำจะประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นตัวสกัดกั้นความเจริญก้าวหน้าและเป็นตัวทำลายองค์การ จึงพยายามปิดบังทุกวิถีทางที่จะไม่ให้คนอื่นทราบว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้งแท้จริงแล้ว ความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนอลหม่านหรือเกิดความหายนะแก่องค์การ แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างหาก แม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีการบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดี ก็จะเป็นการให้คุณประโยชน์อีกด้วย เช่น ช่วยป้องกันความเฉื่อยชา ช่วยทำให้เห็นเป้าหมายชัดเจนขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจและความอยากรู้อยากเห็นของบุคคล เป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม เป็นต้น การเกิดความขัดแย้งมิได้หมายความว่าหน่วยงานล้มเหลวหรือการบริหารล้มเหลว ความขัดแย้งเป็นเครื่องช่วยบ่งชี้ว่าองค์การอาจมีปัญหา ถ้าหากผู้บริหารไม่สนใจความขัดแย้ง ปิดบังหรืออำพรางความขัดแย้งก็เท่ากับ การไปป้องกันหรือสกัดกั้นมิให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นในการบริหารงาน และทุกวันนี้ผู้บริหารส่วนมากเรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากงานที่ทำ หรือจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ซึ่งก็เป็นวิธีการที่ด้อยอย่างหนึ่งของการเรียนรู้เพราะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง แต่หากผู้บริหารได้ประสบการณ์ที่ปวดร้าวจากความขัดแย้งหรือผู้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะจัดการกับความขัดแย้ง โดยปล่อยให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้นทุกวันจนถึงขั้นรุนแรง หรือผู้บังคับบัญชาเชื่อว่าตนเองจะต้อง “ชนะ” เพราะมีอำนาจอยู่ในมือ ประสบการณ์นี้อาจไม่ช่วยให้มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่ดีได้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 , หน้า 10) กล่าวว่า ความขัดแย้งส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการกระทบกระทั่งกันทางกาย แต่มักเกิดจากความแตกแยกในความคิดเห็น ความแตกต่างในอารมณ์และความกดดันทางจิต ซึ่งนำไปสู่ความขุ่นเคืองและความเกลียดแค้นต่างๆ ผลที่ตามมาสำหรับผู้บริหารก็คือทำให้มีความดันโลหิตสูง เป็นโรคกระเพาะ โรคหัวใจ นอนไม่หลับ และมีโรคอื่นๆ แทรกตามมา เมื่อเรารู้อันตรายที่เกิดจากความขัดแย้งแล้ว เราควรจะทำจิตใจหรือสถานการณ์ที่ทำให้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ประกอบไปด้วยสถานศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง อำเภอดอยสะเก็ด อำเภอสันกำแพง และกิ่งอำเภอแม่ออน สถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้งขนาด สถานที่ตั้งและสภาพแวดล้อม โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานที่ตั้งก็จะอยู่ในตัวเมืองหรือไม่ก็อยู่ในตัวอำเภอ สภาพแวดล้อมก็เป็นแหล่งชุมชน แหล่งเศรษฐกิจที่มีความเจริญ การคมนาคมที่สะดวกสบาย ทำให้ดึงดูดทั้งนักเรียนที่ต้องการเข้ามาเรียนและครูที่ต้องการย้ายทั้งที่อยู่และที่ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาทำการสอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่เหล่านี้ เพราะนอกจากการได้ปฏิบัติงานตามปกติแล้วยังทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการสอนพิเศษในวันเสาร์ วันอาทิตย์ หรือหลังเลิกเรียน ดังนั้นจึงมีครูย้ายเข้ามาปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ทั้งที่ขอย้ายมาลงตำแหน่งว่างหรือถ้าไม่มีตำแหน่งก็เป็นการขอย้ายมาช่วยราชการ เมื่อครูมีจำนวนมากและแต่ละคนก็มีเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกันทำให้สถานศึกษามีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรเกิดขึ้น ส่วนสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก สถานที่ตั้งก็อยู่ห่างจากตัวเมืองหรือตัวอำเภอ สภาพแวดล้อมก็เป็นชุมชนขนาดเล็กทำให้มีปัญหาเรื่องจำนวนนักเรียนที่ลดลงในแต่ละปี ปัญหาครูที่ขอย้ายออก ทำให้บุคลากรครูมีจำนวนไม่เพียงพอ กับความต้องการของสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาบางแห่งต้องแก้ปัญหาโดยการให้นักเรียนบางช่วงชั้นไปเรียนร่วมกับสถานศึกษาอื่นที่มีความพร้อมมากกว่าที่อยู่ใกล้เคียงกัน ที่รู้จักกันในนามของโรงเรียนรวมศูนย์ สถานศึกษาที่เป็นที่ตั้งศูนย์ก็จะมีปัญหาในการบริหารบุคลากร ซึ่งบางส่วนมาจากสถานศึกษาอื่น ทำให้มีความขัดแย้งระหว่างครูด้วยกันและความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้บริหาร ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งไม่เหมาะสมจากความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องให้ความสำคัญ ตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความขัดแย้ง จึงจะสามารถนำพาวงศ์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

ผู้ศึกษาในฐานะครูที่ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารในสถานศึกษาจึงมีความสนใจหาคำตอบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอย่างไร และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ที่มีเพศและอายุการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน จะมีพฤติกรรมการบริหาร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ที่มีเพศและอายุการทำงานต่างกัน

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ในปีการศึกษา 2549 จำนวน 94 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้างนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 โดยใช้กรอบเนื้อหาตามทฤษฎีของ
Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104 - 105) ดังนี้

1. การเอาชนะ
2. การร่วมมือ
3. การประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การยอมให้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐในสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกที่
ผู้บริหารใช้แก้ไขความขัดแย้ง ในที่นี้ได้จำแนกออกเป็น 5 แบบ ดังต่อไปนี้

1. **การแข่งขัน (Competition)** เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2. **การร่วมมือ (Collaboration)** เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะทั้งสองฝ่าย

3. **การประนีประนอม (Compromising)** เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

4. **การหลีกเลี่ยง (Avoiding)** เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. **การยอมให้ (Accommodation)** เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีทักษะและมีความรอบรู้ในเรื่องการบริหารความขัดแย้งก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และให้ผู้บริหารที่สนใจศึกษาเรื่องความขัดแย้งนำไปปรับปรุงการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล