

บทที่ ๒

ข้อเขียน ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะองค์การประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท ซึ่งแตกต่างกันทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ภูมิหลัง วัฒนธรรม ประสบการณ์ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งมีหลายลักษณะ แต่ละลักษณะเกิดขึ้นจากสาเหตุและมีการขยายตัวที่แตกต่างกัน วิธีการแก้ไขหรือการบริหาร เพื่อให้ความขัดแย้งนั้นเป็นประโยชน์ต่อองค์การแตกต่างกัน ความขัดแย้งในบทบาทเป็นความขัดแย้งในรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเกิดจากความคาดหวังต่อบทบาทหนึ่ง ๆ ของบุคคลกลุ่มเดียวกัน และต่างกลุ่มกันแตกต่างกัน ในบทนี้ ผู้วิจัยจะเสนอข้อเขียน ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดคือ ความขัดแย้งทั่วไป บทบาท บทบาทในการบริหารงานของครูใหญ่ ความขัดแย้งในบทบาท แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความขัดแย้งทั่วไป

ความหมายของความขัดแย้ง ความขัดแย้งในระบบสังคมและในองค์การมีหลายลักษณะ มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งแตกต่างกันไปตามลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไว้ดังต่อไปนี้

ดับเบิลยู. เอช. ชมิดท์ (W.H. Schmidt) ให้ความหมายว่า "ความขัดแย้งหมายถึงการที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน"^๑ ซึ่งสอดคล้อง

^๑W.H. Schmidt, "Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad) Change," Management Review (December 1974): 6-8. อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรม, "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ : ความขัดแย้งในองค์การ," วารสารรัฐศาสตร์สาร ๔(พฤษภาคม ๒๕๒๑) : ๔๑.

กับ ชลอ ธรรมศิริ ที่ให้ความหมายไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมาโดยการกระทำ แต่มีที่มาคือ ความคิดของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกัน มีความแตกต่างกัน ค่านิยมแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น"^๑

ลอเรนซ์ เอฟ. เชฟเฟอร์ (Lawrence F. Shaffer) และ เอ็ดวาร์ด เจ. โชเบน (Edward J. Shoben) ให้ความหมายว่า "ความขัดแย้งเป็นความเร่งเร้าของความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันอันเกิดจากความต้องการของทั้งสองฝ่ายไม่อาจมีการเสียสละให้แก่กันและกันได้"^๒

องชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ ให้ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ว่า "ความขัดแย้งหมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปไม่มีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน"^๓

002764

^๑ชลอ ธรรมศิริ, "การจัดการกับความขัดแย้ง," วารสารสารประชาชน ๑๒ (กุมภาพันธ์ ๒๕๑๔) : ๑๖.

^๒Lawrence F. Shaffer and Edward J. Shoben, The Psychology of Adjustment (Boston : Houghton Mifflin Co ., 1965), p.99. อ้างถึงใน เมธา สุกบรรทัด, "ความขัดแย้งต่อตนเอง," วารสารรัฐศาสตร์นิเทศ ๘ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๑๖) : ๖๒.

^๓องชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญพัฒน์, ๒๕๒๒), หน้า ๑๑๔-๑๑๖.

เจมส์ จี. มาร์ช (James G. March) และ เฮอร์เบิร์ต เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon) วิเคราะห์ความขัดแย้งบนพื้นฐานของการตัดสินใจว่า "ความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกพื้นฐานของอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งแต่ละคนต่างมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในการเลือกกระทำการต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะตัดสินใจ" ^๑

เคนเนท อี. โบลดิ้ง (Kenneth E. Boulding) ให้ความหมายในแง่ของความขัดแย้งระหว่างบทบาทว่า "ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ซึ่งบุคคลหรือองค์การไม่อาจตัดสินใจได้เพราะถูกผลักดันไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกันสองทางในเวลาเดียวกัน" ^๒ ซึ่งมีความสอดคล้องกับความหมายของ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ที่ให้ความหมายว่า "ความขัดแย้ง คือ เหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจยืนอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจาก ความต้องการที่ตรงกันข้ามในขณะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความสามารถตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพราะอยากทำทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน" ^๓

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่มหรือมากกว่ามีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ข่าวสารและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

^๑James G. March and Simon, Organization (New York : John Willy and Sons, 1958), p.42. อ้างถึงใน เมธา สุคบรรทัด, "ความขัดแย้งต่อตนเอง," วารสารรัฐศาสตร์นิเทศ : ๖๒.

^๒Kenneth E. Boulding, "Organization and Conflict," in American Nation Security, eds. Morton Berkowitz and P.G. Bock (New York : The Free Press, 1965), p. 325. อ้างถึงใน เมธา สุคบรรทัด, "ความขัดแย้งต่อตนเอง," วารสารรัฐศาสตร์นิเทศ : ๖๓.

^๓Chris Argyris, Personality of Organization (New York : Haper and Brothers, 1957), p.59. อ้างถึงใน เมธา สุคบรรทัด, "ความขัดแย้งต่อตนเอง," วารสารรัฐศาสตร์นิเทศ : ๖๓.

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอในสังคม องค์กรและหน่วยงาน เมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่ม หรือมากกว่า มีข้อมูล ความคิดเห็น ค่านิยม การรับรู้และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งอยู่บนฐานของความเชื่อ ๒ ประการคือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีประโยชน์ต่อองค์กร และความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้น^๑ ซึ่งสอดคล้องกับ แซมมวล ดี. ดีพ (Samuel D. Deep) ที่สรุปว่า "ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทั้งในทางสร้างสรรค์หรือเป็นประโยชน์และในทางทำลายหรือเป็นโทษ"^๒ ซึ่งใกล้เคียงกับแนวความคิดของ ชลอ ธรรมศิริ ที่กล่าวถึงข้อดี ข้อเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ข้อเสียของความขัดแย้ง นักบริหารในอดีต เห็นว่าการขัดแย้งเป็นสิ่ง เลวร้าย และเป็นทางที่นำมาซึ่งความ เสื่อมเสีย หรือทำลายหน่วยงานหรือสถาบันให้ทรุดโทรม

ข้อดีของความขัดแย้ง ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกันยิ่งขึ้น มีความพร้อม เปรียงและรวมพลังกันได้เป็นอย่างดี^๓

^๑ อรุณ รัชธรรม, "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้มา : ความขัดแย้งในองค์กร," วารสารรัฐศาสตร์สาร : ๖๗.

^๒ Samuel D. Deep, Human Relations in Management (California : Glencoe Publishing Co., 1978), p.212.

^๓ ชลอ ธรรมศิริ, "การจัดการกับความขัดแย้ง," วารสารสารประชาชน : ๑๖.

วิลเลียม เอฟ. กลูเอค (William F. Glueck) กล่าวถึง ความขัดแย้งโดยมองจากรูปแบบขององค์การ ๓ แบบคือ องค์การสมัยใหม่ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและสามารถที่จะจัดการได้ องค์การแบบผสมถือว่า ความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ และยากต่อการจัดการอย่างยิ่ง องค์การแบบโบราณถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องผิดปกติธรรมดาและจะต้องหาทางกดไว้ไม่ให้เกิดขึ้น^๑

อรุณ รักธรรม ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งของคนในองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คุณและโทษของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับศิลปะของนักบริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น ข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้งมีดังต่อไปนี้

ข้อดี

๑. ทำให้เกิดความคิด เห็นแนวทางที่สามที่ดีกว่า เหนือกว่า
 ๒. เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่เสมอ
 ๓. เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดี เลว เหมาะสมหรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ซึ่งถือว่าส่วนหนึ่งย่อม เป็นผลดีต่อองค์การ
 ๔. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อันจะทำให้เกิดความคิด เข้มมีประสิทธิภาพ
- ยิ่งขึ้น

๕. เปิดโอกาสให้มนุษย์มีโอกาสตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

^๑William F. Glueck, Management (Illinois : The Dryden Press Hinsdale, 1977), p.525.

ข้อเสีย

๑. บางคนทนดูและอยู่ร่วมไม่ได้ จำเป็นต้องหนีออกไปจากหน่วยงาน หรือองค์การ
๒. ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป
๓. บรรยากาศของความเชื่อถือว่าว่างใจกันจะหมดไป และอาจจะเป็นการต่อสู้กัน

ด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล

๔. มีการต่อต้าน ซึ่งอาจจะขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ หรือต้องการความร่วมมือทำงานเป็นกลุ่ม^๑

มอร์ตัน ดุสซ์ (Morton Duetsh) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

๑. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่
๒. กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น
๓. มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
๔. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
๕. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความกลมเกลียวกันภายในองค์การ
๖. ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านการกระตุ้นทางใจและการ

แสวงหาแนวคำถามในการแก้ปัญหาเหล่านั้น^๒

^๑อรุณ ริกธรรม, "การบริหารความขัดแย้งในองค์การ," วารสารข้าราชการ

๒๒(กรกฎาคม ๒๕๒๐) : ๒๘.

^๒Morton Duetsh, "Conflict : Productive and Destructive," Journal of Social Process, Vol 25(January, 1969) : 7-41. อ้างถึงใน

อรุณ ริกธรรม, "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ : ความขัดแย้งในองค์การ," วารสารรัฐศาสตร์สาร :

๕๑.

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งต่อบุคคล และองค์การ การจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นประโยชน์ต่อองค์การจึง เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบอันสำคัญของผู้บริหารภายในองค์การ หรือสถาบัน

สาเหตุของความขัดแย้ง ชลอ ธรรมศิริ กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในแง่ของความขัดแย้งทั่วไปว่า สาเหตุที่มนุษย์เราขัดแย้งกันโดยทั่ว ๆ ไป ว่า เกิดจาก "แนวความคิดที่ต่างกัน แนวปฏิบัติที่ต่างกัน และผลประโยชน์ขัดกัน"^๑ ซึ่งสอดคล้องกัน ทิศนา แชมมณี ซึ่งกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า "เนื่องมาจากวิธีคิดความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยมที่แตกต่างกัน ผลประโยชน์ที่ขัดกัน และอคติที่มีต่อกัน"^๒

อรุณ รักธรรม สรุปว่า ความขัดแย้งในองค์การในแง่ของความขัดแย้งระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การว่า เกิดขึ้นจาก "การมีข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ ค่านิยม เป้าหมาย ที่แตกต่างกัน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและโครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะ เป็นแบบระบบราชการ"^๓

^๑ชลอ ธรรมศิริ, "การจัดการกับความขัดแย้ง," วารสารสารประชาชน : ๑๗.

^๒ทิศนา แชมมณี, "การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง," ใน กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ, ทิศนา แชมมณี, บรรณาธิการ (กรุงเทพมหานคร : บุรพาศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๑๓๔-๑๔๑.

^๓อรุณ รักธรรม, "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้ผู้นำ : ความขัดแย้งในองค์การ," วารสารรัฐศาสตร์สาร, : ๔๔-๔๘.

ส่วน ลิวลี คิริไล สรุปว่า ความขัดแย้งในองค์กรมีสาเหตุดังต่อไปนี้

๑. การแข่งขันในเรื่องทรัพยากร ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีความต้องการที่จะได้ทรัพยากรให้แก่หน่วยงานมากที่สุด
๒. การเปลี่ยนแปลงในเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของงาน
๓. ความแตกต่างของลักษณะงาน งานทุกประเภทมีความแตกต่างกันในลักษณะงาน ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ง่ายสำหรับผู้ที่จะต้องทำงาน เกี่ยวข้องกัน
๔. ความแตกต่างกันในด้านจุดมุ่งหมาย และคุณค่าของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลมาปฏิบัติงานร่วมกัน จะต้องมีความ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ความขัดแย้งจึง เกิดขึ้น^๑

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่ม หรือมากกว่ามีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ข่าวสารและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

ลักษณะของความขัดแย้ง ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ แบ่งตามลักษณะของการเกิด และแบ่งตามผลลัพธ์ของความขัดแย้งนั้น ๆ

ความขัดแย้งที่แบ่งตามลักษณะของการ เกิดความขัดแย้ง

ประกอบ คูปรัดน์ แบ่งความขัดแย้งของมนุษย์ออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ

๑. สภาพความขัดแย้งภายในบุคลิกลักษณะของแต่ละเอ็กต์บุคคล เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลคนเดียว ตัวอย่างเช่น คน ๆ หนึ่งอาจมีความสำนึกเกี่ยวกับศีลธรรมทางเพศสูง และในความรู้สึกฝ่ายสูงนั้น อาจจะมีความอยากที่จะผิดลูกผิดเมียคนอื่น

^๑ ลิวลี คิริไล, "การจัดความขัดแย้งในองค์กร," วารสารกรุง เทพมหานคร

๓ (มีนาคม ๒๕๑๘) : ๔๔-๔๕.

๒. สภาพความขัดแย้งภายในตนเองอันเป็นผลมาจากความคาดหวังภายนอก ตัวอย่างเช่น อาจารย์บางคนไม่ชอบงานสอนหนังสือ แต่ต้องมาทำหน้าที่สอน

๓. สภาพความขัดแย้งอันเกิดจากความคาดหวังภายนอกหลาย ๆ ด้านขัดกัน ตัวอย่างเช่น บุคคลที่ต้องสวมบทบาทเป็น คณบดี และอธิการบดี ในขณะเดียวกัน อาจเกิดความขัดแย้งในบทบาทลำ เียง เข้าข้างคณะ เดิมของตน

๔. สภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ในหน่วยงาน เนื่องจากบุคคลมีข้อมูล ข่าวสาร ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและผลประโยชน์ แตกต่างกัน

๕. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับนักศึกษา นักศึกษากับอาจารย์^๑

เจมส์ จี. มาร์ช (James G. March) และ เฮอร์เบิร์ต เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon) กล่าวถึงความขัดแย้งใน ๓ ลักษณะคือ ลักษณะแรก เป็นความขัดแย้งต่อตนเองคือ ความขัดแย้งในการวินิจฉัยสั่งการของตนเอง ลักษณะที่สอง เป็นความขัดแย้งขององค์การคือ ความขัดแย้งของกลุ่มหรือของคณงานภายในองค์การ ลักษณะที่สาม เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ระหว่าง องค์การกับองค์การ^๒

^๑ประกอบ คูปรตัน, "การบริหารความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษา : การวิเคราะห์ในเชิงสังคมศาสตร์และการเมือง," (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓), หน้า ๑. (อ้างสำเนา)

^๒James G. March and Herbert A. Simon, Organization p. 112.

อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๓๖๔-๓๘๑.

ความขัดแย้งที่แบ่งตามลักษณะของผลลัพธ์ของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่แบ่งตามผลลัพธ์สามารถแบ่งได้ ๒ ลักษณะคือ

ชนิดที่สามารถประสานรอยร้าวได้ ความขัดแย้งชนิดที่จะสามารถประสานรอยร้าวได้นั้น จะต้องตระหนักกันถึงปัญหาขัดแย้ง มีการกำหนดกรณีปัญหาที่แน่นอน หาทางแก้ไขไปตามกรณี จะทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม นำไปสู่ความสามัคคีกับกลุ่มหรือองค์การอื่น ๆ และจะเกิดความตื่นตัวของบุคคลภายในกลุ่มที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้อีก

ชนิดที่ประสานรอยร้าวไม่ได้ ความขัดแย้งชนิดที่ไม่สามารถประสานรอยร้าวได้นั้น ไม่มีการหาประเด็นและหาหนทางยุติความขัดแย้ง ซึ่งจะนำไปสู่สภาพความเครียดภายในกลุ่ม ก่อให้เกิดความแตกหักกัน หมกหมุ่นทางที่จะกลับมาร่วมมือกันอีกและจะเห็นเหตความสนใจของกลุ่มออกจากวัตถุประสงค์ที่จะต้องทำในองค์การ ซึ่งอาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งแบ่งได้ ๒ ประเภทคือ ความขัดแย้งที่แบ่งตามลักษณะการเกิด และผลลัพธ์ ความขัดแย้งที่แบ่งตามการเกิดมี ๓ ชนิดคือ ความขัดแย้งในตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่มหรือมากกว่าในองค์การและความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ ส่วนความขัดแย้งที่แบ่งตามผลลัพธ์มี ๒ ชนิดคือ ชนิดที่สามารถประสานรอยร้าวได้และชนิดที่ไม่สามารถประสานรอยร้าวได้

บทบาท

บุคคลทั่วไป ในสังคมและองค์การ จะมีการแสดงบทบาทไปตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง และตามที่คิดว่าคนอื่น ๆ ต้องการให้ตนปฏิบัติ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังของบุคคล

ประกอบ คูปรัตน์, "การบริหารความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษา : การวิเคราะห์ในเชิงสังคมศาสตร์และการเมือง," หน้า ๓. (อัครสำเนา)

กลุ่มบุคคลต่อบทบาทในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ไม่สอดคล้องกัน ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ถูกคาดหวังแตกต่างกันมากจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้น ในตอนนี้จะ เสนอแนวความคิด เกี่ยวกับบทบาทและความหมายของบทบาทดังต่อไปนี้

ทิตยา สุวรรณชฎ ได้ศึกษาเกี่ยวกับฐานะตำแหน่งและบทบาททางสังคมมนุษย์ และสรุปไว้ดังนี้

๑. มีฐานะตำแหน่งอยู่จริงในทุกสังคมและมีอยู่ก่อนที่คนจะเข้าไปดำรงตำแหน่งนั้น ๆ
๒. มีบทบาทที่ควรจะเป็นประจำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง
๓. วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีในสมัยนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการกำหนดตำแหน่งและบทบาทที่ควรจะเป็น
๔. การที่คนเราจะทราบถึงฐานะตำแหน่งและบทบาทนั้นได้มาจากสังคม ประกิตในสังคมนั้น ๆ
๕. บทบาทที่ควรจะเป็นนั้นไม่แน่นอน เสมอไปว่าจะเหมือนกับพฤติกรรมจริง ๆ ของคนที่ครองตำแหน่งนั้น เพราะพฤติกรรมจริงนั้น เป็นผลปฏิภริยาของคนที่ครองฐานะตำแหน่งที่มีบทบาทที่ควรจะเป็น บุคลิกภาพของตนเอง และบุคลิกภาพของผู้อื่นที่เข้ามาาร่วมกัน ในพฤติกรรม และเครื่องกระตุ้นที่มีอยู่ในเวลาและสถานที่เกิดการติดต่อทางสังคม^๑

เจคอบ คับเบิลยู. เกตเซล (Jacob W. Getzls) อธิบายความหมายของบทบาทไว้ดังนี้

"บทบาทเป็นคำอธิบายของคำว่า ความคาดหวังในบทบาท (role expectation) บทบาทตามธรรมดาหมายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนั้นบทบาทหน้าที่จะหมายถึงหน้าที่และ

^๑ทิตยา สุวรรณชฎ, "สังคมวิทยา," ใน วิทยาศาสตร์สังคม สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, บรรณาธิการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๑๗), หน้า ๑๖๗.

ความรับผิดชอบที่มีต่อบทบาทหนึ่ง ๆ ของบุคคล ความคาดหวังในบทบาท หมายถึงความเห็นที่ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติต่อบทบาทใดบทบาทหนึ่ง"^๑

ภิญโญ สาร ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาทคือสิ่งที่ผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นผู้รู้กันโดยทั่วไป ถูกคนอื่นลงความเห็นว่าคุณคนนั้นต้องทำในสิ่งซึ่ง เรียกว่า บทบาทหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นได้รับและหมายรวมถึงหน้าที่หรือเงื่อนไขที่ต้องกระทำ หรือบรรดาสถิติต่าง ๆ ที่ได้รับมาพร้อมกับตำแหน่งแต่ละตำแหน่งที่เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องภายในสังคมเดียวกัน^๒

ส่วน ประมวล รัตนวงศ์ ให้ความหมายว่า บทบาทหมายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามเงื่อนไขและอำนาจหน้าที่ที่ต้องกระทำ เมื่อบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งใด และพฤติกรรมที่กล่าวถึงนี้ย่อมมีส่วนผูกพันกับความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งเอง และความหวังของสังคมที่เห็นว่าบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งควรจะทำ"^๓ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ ปรีชา หมอนทอง มีความเห็นว่า

^๑Jacob W. Getzels, "Administration as a Social Process," in Administrative Theory in Education, ed Andrew W. Halpin (Chicago : Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958), p.153.

^๒ภิญโญ สาร, บทบาทของศึกษานิเทศก์ (พระนคร : โรงพิมพ์การศาสนา., ๒๕๑๒), หน้า ๗.

^๓ประมวล รัตนวงศ์, "บทบาททางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในทัศนะของนักการศึกษา และคณะกรรมการการศึกษาในจังหวัดนราธิวาส." (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตแผนกบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๔), หน้า ๑๒.

"บทบาทเป็นหน้าที่หรือเงื่อนไขและสิทธิต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนที่อยู่ในตำแหน่งใด ๆ ต้องกระทำโดยอาจ เป็นหน้าที่หรือพันธะของตำแหน่งนั้นมีอยู่หรือพฤติกรรมของแต่ละคนที่อยู่ในตำแหน่งหรือฐานะนั้น ควรจะมีตามที่บุคคลคาดหวังก็ได้"^๑ และ ทองคูล หงส์พันธุ์ ให้ความหมายไว้ว่า "บทบาท หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานโดยตรง และงานพิเศษ ที่ควรจะต้องทำ"^๒

แต่ ดี. แอล. สทิลล์ (D.L. Still) มองบทบาทในแง่ของความคาดหวังในบทบาทว่า ความคาดหวังในบทบาทเป็นการกระทำหรือคุณสมบัติต่าง ๆ ซึ่งผู้อยู่ในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ควรจะมี ผู้ดำรงตำแหน่งไม่เพียงแต่จะแสดงพฤติกรรมตามบทบาทซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลอื่น ๆ ในสังคมทั่วไป แต่ยังคงต้องแสดงบทบาทซึ่งจะทำให้การครองตำแหน่งของตนเองอยู่ตลอดไป การที่จะแสดงบทบาทให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทที่คาดหวังกับความต้องการของบุคคลนั้น^๓

^๑ปรีชา หมอนทอง, "บทบาทของนายอำเภอในการบริหารการศึกษาประชาบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๒), หน้า ๒๓.

^๒ทองคูล หงส์พันธุ์, "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายปกครอง และสวัสดิการของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓), หน้า ๗.

^๓D.L. Still, International Encyclopedia of the Social Science (New York: The McMillan, Co., 1968), p.230-261. อ้างถึงใน รังสรรค์ ทิมพันธุ์พงษ์, "บทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริงของ เยาวชนในการดำเนินงานของศูนย์เยาวชน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๒๑), หน้า ๑๓-๑๔.

สรุปได้ว่า บทบาทหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นตามเงื่อนไข และสิทธิต่าง ๆ ในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ตามความคาดหวังในบทบาทของตนเองและบุคคลภายนอก

บทบาทในการบริหารงานของครูใหญ่

การที่ครูใหญ่หรือบุคคลจะสวมบทบาทใดบทบาทหนึ่งนั้น จะต้องรู้สถานะของตนเอง คิดถึงพฤติกรรมที่ควรแสดงในสถานการณ์นั้น ๆ ที่เหมาะสมกับตนเอง คิดถึงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นแนวทางการแสดงบทบาทนั้น และประเมินผลการสวมบทบาทนั้น ๆ ว่าเหมาะสมหรือไม่^๑ เพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือการแสดงออกในบทบาทหน้าที่หนึ่ง ๆ

ตำแหน่งครูใหญ่ เป็นตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารการศึกษา และให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา^๒ การกำหนดบทบาทของครูใหญ่น้อมขึ้นอยู่กับหน้าที่และสิทธิของตำแหน่ง และคุณลักษณะประจำตัวของครูใหญ่เอง รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงความคาดหวังของคนอื่น ๆ ด้วย

หนังสือ ทัศนาคินทร์ อธิบายถึงหน้าที่ของครูใหญ่ว่า โดยทั่วไปหน้าที่ของครูใหญ่ก็คือ การบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษาโดยแบ่งงานในโรงเรียนออกเป็น ๓ อย่างคือ

^๑ เดโช เสาวนานนท์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๑๐๘.

^๒ ประดิษฐ์ ฮาบเจริญ และคณะ, การประถมศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องรวม ๘ ฉบับ, หน้า ๖๖.

งานวิชาการ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การสรรหาครู
ที่ติมาทำการสอน การบำรุงรักษา การพัฒนาครูเหล่านั้น การนิเทศการสอน การจัดการเกี่ยวกับ
หลักสูตรและการสอน การจัดทำประมวลการสอน การจัดตารางสอน การเลือกแบบเรียนและ
การจัดบริการห้องสมุด

งานบริการนักเรียน หมายถึง งานที่เกี่ยวกับนักเรียนทั้งปวง เช่น การแนะแนว
การปฐมนิเทศ การให้ความสะดวก การบริการนักเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียนและการรักษา
ระเบียบวินัยของนักเรียน

งานธุรการและบริหารทั่วไป หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการบริหารงานธุรการ การเงิน
และอาคารสถานที่ การบริหารและบริการทั่วไป เช่น การจัดทำทะเบียนนักเรียน การจัดการ
เกี่ยวกับงานการเงิน การเก็บรักษาพัสดุ การรักษาอาคารสถานที่ และสนาม การประชาสัมพันธ์
และการติดต่อกับสถานศึกษาอื่น ๆ^๑

เอ็ดวาร์ด ดิบเปิลยู. สมิท (Edward W. Smith) และคณะได้สำรวจความคิดเห็นในเรื่อง
งานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ๗ อย่าง
คือ งานในหน้าที่ทั่วไป การบริหารครูและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ การบริหารหลักสูตร การบริหารการ
เงิน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารเกี่ยวกับกิจการนักเรียน และการบริหารด้านความ
สัมพันธ์กับชุมชน^๒

^๑พินัส หันนาคินทร, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,
๒๕๑๓), หน้า ๔๔-๕๐.

^๒Edward W. Smith, Stanly W. Krowx and Mark M. Atkison, The
Educator's Encyclopedia (New York : Prentice Hall, 1961), p.170.

อ้างอิงใน สมิตร์ คุณานุกร และคณะ, เกณฑ์ประเมินผลโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพ
มหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๑๖-๑๗.

โรนัลด์ เอฟ. แคมป์เบล (Ronald F. Campbell) และคณะ แบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็น ๗ ประเภทคือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การพัฒนาหลักสูตร งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์การศึกษา การเงิน และธุรการ การจัดโครงสร้างหรือรูปแบบขององค์การ^๑

โรเบิร์ต เอส. ฟิสก์ (Robert S. Fisk) เสนอว่า งานบริหารการศึกษามี ๔ ชนิด คือ

๑. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ
๒. บริหารงานบุคคลในโรงเรียน
๓. บริหารเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
๔. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการต่าง ๆ^๒

^๑Ronald F. Campbell, John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration (Boston : Allyn and Bacon, 1966), pp.96-97.

^๒Robert S. Fisk, Administrative Behavior in Education (New York : Harper and Row, 1957), pp. 211-225. อ้างถึงใน สุดใจ ไสสุก, "การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒), หน้า ๑๗.

ส่วน CDPSA (The Cooperative Development of Public School Administration) ได้ประชุมศาสตราจารย์ผู้สอนวิชาการบริหารโรงเรียน และร่วมกันจัดจำแนกงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาไว้ ๔ ประเภทคือ งานปรับปรุงโปรแกรมการเรียน งานเกี่ยวกับการเลือกและพัฒนาบุคลากร งานร่วมมือกับชุมชนและงานเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียน^๑

นิสิตปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งสัมมนาเรื่องบทบาทของผู้บริหารการศึกษา ได้วิเคราะห์บทบาทของครูใหญ่ตามพฤติกรรมและความคาดหวังของบุคคลภายนอก รวมทั้งครูว่า ครูใหญ่ควรมีบทบาทดังต่อไปนี้คือ ปกครองบังคับบัญชา ครู เสริมผลการโรงเรียนทั้งนักเรียน นิเทศงานธุรการ^๒ และนิเทศการสอนของครู อบรมสั่งสอนเด็กให้มีความรู้และมีระเบียบวินัย ชักจูงให้ประชาชน เข้ามาช่วยพัฒนาโรงเรียน ร่วมมือกับฝ่ายปกครองในการพัฒนาท้องถิ่น ให้คำแนะนำแก่ประชาชนในเรื่องการเรียน การประกอบอาชีพ เป็นนักวิชาการและวิศวกรหรือสถาปนิก ที่สามารถควบคุมการก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารอื่น ๆ ได้^๒

^๑CDPSA, Secondary School Principalship Vol.5 (New York : Cooperative Development of Public School Administration, 1956), p.8. อ้างถึงใน นิจ เมืองทอง, "ความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า ๑๕๔.

^๒นิสิตปริญญาโท แผนกวิชาบริหารการศึกษา, "บทบาทของครูใหญ่ระดับประถมศึกษา," (กรุงเทพมหานคร : แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๒๕-๒๗. (อัครสำเนา).

จากความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของนักวิชาการ งานวิจัย การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และจากประสบการณ์ของผู้วิจัย ในฐานะครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สรุปได้ว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย มีบทบาทใหญ่ ๆ ๓ บทบาท คือ บทบาทนักวิชาการ บทบาทนักบริหารและบทบาทนักพัฒนาชุมชน

บทบาทนักวิชาการ ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจะต้องทำงานในบทบาทนักวิชาการมากเป็นพิเศษ และอาจจะต้องช่วยสอนในบางชั้นหรือบางวิชาด้วย เพราะเหตุว่า บทบาทของโรงเรียนคือ บทบาทในการพัฒนาเด็ก และเยาวชนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีทักษะ ทัศนคติ และความคิดที่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงที่จะช่วยให้มีชีวิตที่น่าพึงพอใจและมีความสุข การพัฒนาเด็กและเยาวชนในโรงเรียนประถมศึกษา จะต้องใช้เวลาอันยาวนานถึง ๖ ปี คือ จากประถมปีที่ ๑ ถึงประถมปีที่ ๖ ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับขั้นพื้นฐานแก่ประชาชนทุกคนภายในประเทศ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ.๒๕๒๑. การที่จะจัดการศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนี้ นั้น ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร แผนการสอนหรือประมวลการสอน ตารางสอน การสอน การจัดวิชาต่าง ๆ การจัดครูเข้าสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดและประเมินผลการศึกษา การจัดทำหรือสร้างปรัชญา นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนในด้านวิชาการ การอ่านയวความสะดวก จัดหาและจัดทำอุปกรณ์การสอน การนิเทศการศึกษา ซึ่งจะต้องใช้เทคนิค และวิธีการหลายรูปแบบทั้งตัววางแผนงาน จัดระบบงาน จัดบุคลากร วิจัยสั่งการในบางเรื่อง ประสานงาน รายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาและประชาชน การจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้กับกลุ่มวิชาต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานวิชาการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นิโคลัส เบนเนท, การศึกษาในประเทศไทยคือพัฒนา แปลโดย อรรถพร พงษ์วาท (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เคล็ดไทย, ๒๕๑๘), หน้า คำนำ.

บทบาทนักบริหาร การที่จะให้การดำเนินการสั่งสอนอบรมหรือการให้การศึกษาอบรม ในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ เพื่อให้เด็กและเยาวชนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม ในอนาคต ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา จะต้องมียบทบาทในการบริหารงานการศึกษาตั้งแต่บริหารงานบุคคลในโรงเรียน เช่น วางแผนเกี่ยวกับงานบุคคล สรรหาครูที่มีความรู้ความสามารถทำการสอน บำรุงรักษา พัฒนาครูใหม่ และครูเก่าให้สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการให้ครูที่ไม่มีความสามารถและบกพร่อง ผิดพลาดในการทำงานอย่างมาก จนไม่สามารถจะพัฒนาได้อีกแล้ว ไล่ออกจากการเป็นครูไปประกอบอาชีพอื่น การบริหารงานธุรการ การเงิน และบริการต่าง ๆ เช่น การจัดการเกี่ยวกับโรงเรียน งานสารบรรณ งานสำนักงานบริหาร งานบริการครู งานเกี่ยวกับการจัดสรรและแสวงหาทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน งานบริการนักเรียน การจัดบริการน้ำดื่ม อาหาร การจราจร และการจัดการเรื่องอาคารสถานที่ การบริหารกิจการนักเรียน เช่น การสำรวจเด็กเข้าเรียน การรับเด็กเข้าเรียน การลงทะเบียนเรียน การจัดแบ่งกลุ่มแบ่งชั้นนักเรียน การประณมนิเทศนักเรียนใหม่ การจัดหาทุนการศึกษา การจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร หรือกิจกรรมนักเรียน การควบคุมวินัยและความประพฤติ การจะชำระเบี้ยบ่าต่าง ๆ การบริการและสวัสดิการนักเรียน

บทบาทนักพัฒนาชุมชน โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสั่งสอน ฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลในสังคมให้ เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีเพียงพอที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาอาชีพ ความเป็นอยู่ของตนเอง และชุมชนให้ดีขึ้น เพราะเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการพัฒนา คือ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ในสมัยแรก ๆ โรงเรียนจะทำหน้าที่สั่งสอนอบรม เฉพาะเด็กและเยาวชนในวัยเรียน การจัดการศึกษามักจะจัดโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล เพราะถือว่าการจัดการศึกษา เป็นหน้าที่โดยตรงของรัฐหรือ เป็นหน้าที่ของรัฐบาลเท่านั้น ต่อมาในยุคหลัง ๆ รัฐบาลพยายามให้เอกชนและท้องถิ่น เข้ามามีส่วนในการดำเนินการจัดการศึกษามากขึ้น และในที่สุดก็เกิดแนวความคิดที่จะให้โรงเรียนมีบทบาทในการให้การศึกษา เด็กและเยาวชน รวมทั้งผู้ใหญ่ เพื่อจะให้มีการพัฒนาทางสังคมเร็วขึ้น จึงเกิดโรงเรียนชุมชน เพื่อที่จะให้โรงเรียนทำหน้าที่สั่งสอนและพัฒนาชุมชนด้วย สมทรง เขมะวิชานูวัต ให้ความหมายของโรงเรียนชุมชนไว้ว่า

"โรงเรียนชุมชนในความหมายทั่ว ๆ ไป หมายถึง โรงเรียนอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างไปจากโรงเรียนธรรมดาทั่ว ๆ ไป กล่าวคือ นอกจากจะสนองความต้องการแก่ประชาชนในด้าน การเรียนการสอนทางวิชาการต่าง ๆ แล้ว โรงเรียนชุมชนยังทำหน้าที่ให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ อีกด้วย นับตั้งแต่แนะนำประชาชนเพื่อการกินดีอยู่ดี แนวทางการสร้างเสริมภาวะ เศรษฐกิจของครอบครัว ส่งเสริมวัฒนธรรมและการเมือง ถือว่าวิธีพัฒนาชุมชนโดยใช้การศึกษา เป็นปัจจัยชี้้นำ เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและส่งผลกระทบต่อส่วนรวมของประเทศ ด้วย"๑ บทบาทของครูใหญ่จึงเพิ่มมากขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ธรรมดาสู่การมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนโดยตรง ตามสภาพความเป็นจริงโรงเรียนประถมศึกษา ก็มีที่จะทำหน้าที่โรงเรียนชุมชนอยู่แล้ว บทบาทในการพัฒนาชุมชนโดยตรงของครูใหญ่ในฐานะเป็น ผู้นำคนสำคัญคนหนึ่งในการพัฒนาชุมชนทางด้านวัตถุและพัฒนาคนหรือจิตใจของ คนในชุมชน เพื่อให้สามารถพัฒนาชีวิตที่ดีขึ้นได้ในอนาคต

การพัฒนาทางด้านจิตใจ เป็นการพัฒนาคนในด้านความรู้ ความคิด คำนิยม เพื่อที่จะ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในชุมชน เพราะเหตุว่า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา ใด ๆ ทางด้านวัตถุ จะไม่อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากความสำนึก ความตระหนักในเรื่องนั้น ๆ ดังนั้นบทบาทในการพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะ และทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน อย่างแท้จริงจึงถือได้ว่าเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมากของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา

การพัฒนาด้านวัตถุ เป็นการพัฒนาทางด้านวัตถุต่าง ๆ เช่น เส้นทางคมนาคม อาคาร สาธารณะ เครื่องมือเครื่องใช้ในการประกอบอาชีพ สภาพความเป็นอยู่ การรวมกลุ่มทาง เศรษฐกิจ ฯลฯ เป็นลักษณะการพัฒนาที่มุ่งเน้นความเจริญทางด้านวัตถุ ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตในทาง

๑สมทรง เขมะวิชานูวัต, การศึกษากับการพัฒนาชุมชน (กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์ทวีกิจการพิมพ์, ๒๕๒๑), หน้า ๔๐-๔๑.

การผลิต ซึ่งจะส่งผลไปถึงการพัฒนาการทาง เศรษฐกิจการเมือง และสังคมในชุมชนต่อไป บทบาท ในด้านนี้ครูใหญ่มักจะดำเนินการร่วมกับผู้นำในชุมชน และร่วมมือกับประชาชนอย่างใกล้ชิด จึงจะ เกิดผลดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว จึงถือได้ว่าเป็นบทบาทที่สำคัญมากบทบาทหนึ่งของครูใหญ่โรงเรียน ประถมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชนบท

ความขัดแย้งในบทบาท

ความขัดแย้งในบทบาทโดยทั่ว ๆ ไป เกิดจากการที่บุคคลผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้รับความคาดหวังในบทบาทที่ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งควรจะปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความ ผูกยากลำบากใจ เป็นอย่างยิ่งในการตัดสินใจแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับความคาดหวังของทุก ๆ ฝ่าย แนวความคิดในเรื่องความขัดแย้งในบทบาทนี้มีผู้เสนอไว้ดังนี้

โรเบิร์ต แอล. คาน (Robert L. Kahn) ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) และความคลุมเครือในบทบาท (Role ambiguity) ได้แบ่งความขัดแย้ง ในบทบาทออกเป็น ๔ แบบด้วยกันคือ

๑. บทบาทที่กำหนดมีมากเกินไป (Role overload)
๒. ความขัดแย้งที่เกิดจากความกดดันของบุคคล (Inter-sender role conflict)
๓. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและบทบาท (Person-role conflict)
๔. ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-role conflict)
๕. ความขัดแย้งภายในบทบาท (Intra-sender role conflict)^๑

^๑Robert L. Kahn, Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity (New York : John Willy and Sons, 1964), pp. 18-21.

บทบาทที่กำหนดมีมากเกินไป (Role overload) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลได้รับความคาดหวังในบทบาทมากเกินไป จนไม่สามารถจะแสดงบทบาทให้เป็นที่พอใจตามที่ตนเองและบุคคลอื่นคาดหวังได้

ความขัดแย้งที่เกิดจากความกดดันของบุคคล (Inter-sender role conflict) ความขัดแย้งในบทบาทลักษณะนี้เกิดจากสถานการณ์ที่ได้รับความคาดหวังที่ขัดแย้งกันสองทางหรือมากกว่า ซึ่งถ้าจะทำให้ถูกใจฝ่ายหนึ่งก็ไม่สามารถจะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งพอใจ ตัวอย่างเช่น ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอต้องการให้พัฒนาด้านอาคารสถานที่ แต่ศึกษานิเทศก์ต้องการให้เน้นหนักในงานด้านวิชาการ ครูใหญ่ก็จะเกิดความขัดแย้งในบทบาท

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและบทบาท (Person-role conflict) เป็นความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดขึ้น เนื่องมาจากความคาดหวังในบทบาทหนึ่ง ๆ กับบุคลิกภาพของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งเกิดความขัดแย้งในบทบาทลักษณะขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น ทุกคนมีความคาดหวังว่าครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจะต้องพูดเก่ง เข้าสังคมเก่ง แต่บุคคลที่เข้ารับตำแหน่งเป็นบุคคลที่ชอบเก็บตัว ไม่ชอบยุ่งกับคนอื่น ๆ ความขัดแย้งในบทบาทจะเกิดขึ้นเพราะเหตุว่าบุคลิกภาพของตนเองไม่สอดคล้องกับความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่

ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-role conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่ต้องแสดงบทบาทสองบทบาทที่ขัดแย้งกัน และบทบาททั้งสองบทบาทนั้นไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น ครูหญิงที่เป็นนักร้องในไนท์คลับหรือครูโรงเรียนชนบทที่เป็นพ่อค้ารับซื้อของจากชาวบ้านด้วย การขัดแย้งระหว่างบทบาทซึ่งไปด้วยกันไม่ได้ เช่นนี้เห็นได้ชัดว่าทำให้ครูไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ด้วยดี^๑ และอีกตัวอย่างหนึ่ง คือแม่ซึ่งมีบทบาทเป็นครูของลูกก็เลย ลูกเกิดทำ

^๑ ประเสริฐ แยมกลิ่นพุ่ม "สังคมวิทยากับการศึกษา" ใน สังคมศาสตร์กับการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, บรรณาธิการ (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๒๒), หน้า ๑๔๐.

ข้อสอบไม่ได้ ถ้าจะให้ลูกสอบตกก็จะหาว่าไม่รักลูก (เสียบทบาทความเป็นแม่ไป) แต่ถ้าให้ลูกสอบได้ก็จะเสียบทบาทของความเป็นครู^๑

ความขัดแย้งภายในบทบาท (Intra-sender role conflict) เป็นความขัดแย้งในบทบาทซึ่งเกิดจากความไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังสองอย่างหรือมากกว่า การแสดงบทบาทบรรลุตามความคาดหวังหนึ่ง แต่ไม่สามารถบรรลุตามความคาดหวังอื่นได้ ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ประธานบริษัทต้องการให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรลง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการให้จ้างบุคลากรฝีมือดี การจ้างบุคลากรฝีมือดีจะลดค่าใช้จ่ายในการจ้างลง แต่บริษัทจะต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากรฝีมือดีจำนวนมากในการจ้างลงจริง แต่บริษัทจะต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากรฝีมือดีจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายจริง ๆ ของบริษัทไม่ลดลง^๒

เอ. พอล แฮร์ (A. Paul Hare) ได้สรุปความขัดแย้งในบทบาทอันเกิดจากการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งไว้ ๓ ประการคือ

๑. บทบาทก้าวร้าวกัน (Role collision) เกิดจากบุคคลสองคนซึ่งมีตำแหน่งต่างกันแต่มีบทบาทซ้ำซ้อนกัน (overlap) ในกลุ่มของตนเอง
๒. บทบาทไม่ลงรอยกัน (Role incompatibility) เกิดจากบุคคลคนเดียวดำรงตำแหน่งหนึ่ง แต่ได้รับแรงผลักดันจากบุคคลอื่นให้แสดงบทบาทที่แตกต่างกันออกไป ขัดแย้งกับฐานะที่ดำรงอยู่

สุพิศรา สุภาพ, สังคมวิทยา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๕๔.

^๒George Retzer, Working Conflict and Change 2d ed. (New York : Prentice-Hall, 1977), p.205.

๓. บทบาทสับสน (Role confusion) เกิดจากบุคคลหนึ่งต้องดำรงตำแหน่งหลายตำแหน่ง (Dual role) มีบทบาทในแต่ละตำแหน่งขัดกัน ก่อให้เกิดความมุงหวังไม่คงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม เพราะขาดการตกลงกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มในเรื่องความคาดหวังสำหรับบทบาทนั้น ๆ^๑

เจคอบ ดับเบิลยู. เกตเซล (Jacob W. Getzels) และคณะ อธิบายว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละตำแหน่ง เกิดขึ้นจากการแสดงบทบาทตามความคาดหวังหลาย ๆ ความคาดหวังในเวลาเดียวกัน และความคาดหวังดังกล่าวจะแตกต่างกัน การแสดงบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังทำให้เกิดความขัดแย้งในระบบสังคม ความขัดแย้งในบทบาทชนิดนี้เกิดจากสาเหตุ ๓ ประการคือ ความขัดแย้งกันภายในกลุ่ม เกี่ยวกับบทบาทที่กำหนดให้กับตำแหน่ง ความขัดแย้งในหลาย ๆ กลุ่มเกี่ยวกับความคาดหวังในบทบาทที่แตกต่างกันและความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังในบทบาทสองบทบาทหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งบุคคลคนเดียวต้องแสดงในเวลาเดียวกัน^๒

ความขัดแย้งกันภายในกลุ่มเกี่ยวกับบทบาทที่กำหนดให้กับตำแหน่ง (Disagreement Within a Group Defining a Giving Role) ความขัดแย้งในบทบาทชนิดนี้เป็นความขัดแย้งในความคาดหวังของบุคคลในกลุ่มอาชีพเดียวกัน หรือพวกเดียวกันคาดหวังต่อบทบาทของตำแหน่ง

^๑A. Paul Hare, Handbook of Small Group Research (New York : The Free Press, 1962), pp. 119-121.

^๒Jacob W. Getzels, James M. Lipham and Ronald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process : Theory, Research, Practice (New York : Harper & Row, 1968), pp. 113.

เดียวกันแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่นครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาได้รับความคาดหวังว่าควรจะไปเยี่ยมชั้นเรียนและให้คำแนะนำในการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอจากครูบางคน แต่ครูบางคนไม่ต้องการให้ครูใหญ่ไปยุ่งเกี่ยวกับชั้นเรียนของตน เพราะถือว่าตนเองมีความสามารถเพียงพอในวิชาชีพครู จึงไม่ต้องการความช่วยเหลือใด ๆ จากครูใหญ่ จะทำให้ครูใหญ่เกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้นได้ และอีกตัวอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในลักษณะนี้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น คือ นักเรียนคนหนึ่งได้รับการคาดหวังให้เขียนหนังสือให้ถูกต้องตามแบบที่ใช้กันอยู่จากครูคนหนึ่ง แต่ครูบางคนต้องการให้นักเรียนคนนั้นเขียนหนังสือแบบใดก็ได้ที่สามารถสื่อสารกับคนอื่นได้ สรุปได้ว่าความขัดแย้งในบทบาทลักษณะนี้เกิดจากคนในกลุ่มอาชีพเดียวกัน หรือพวกเดียวกันมีความคาดหวังต่อการแสดงบทบาทเดียวกันแตกต่างกัน ทำให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนั้นเกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้นได้

ความขัดแย้งในหลาย ๆ กลุ่มเกี่ยวกับความคาดหวังในบทบาทหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกัน (Disagreement Among Several Groups, Each Defining Expectation for the Same Role) เป็นความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดจากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มคาดหวังต่อบทบาทในตำแหน่งหน้าที่หนึ่ง ๆ ต่างกัน ตัวอย่างเช่น อาจารย์มหาวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชาคาดหวังให้อาจารย์เน้นงานสอน งานเป็นกรรมการต่าง ๆ และงานบริการนักศึกษา ส่วนคณบดีคาดหวังให้อาจารย์เน้นงานวิจัย มีความเป็นนักวิชาการ มีความรอบรู้และรู้สึกในสาขาวิชาของตนเอง ถ้าหากอาจารย์ทุ่มเทเวลาให้กับความคาดหวังของหัวหน้าภาควิชามากเกินไปก็จะไม่มีเวลาที่จะทำตามความคาดหวังของคณบดีได้ และในทำนองเดียวกันถ้าทุ่มเทเวลาและพลังงานให้กับความคาดหวังของคณบดี ก็จะไม่สามารถทำตามความคาดหวังของหัวหน้าภาควิชาได้ จะทำให้อาจารย์เกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้นได้ สรุปได้ว่า ความขัดแย้งในบทบาทลักษณะนี้เกิดจากคนหลายกลุ่มคาดหวังต่อบทบาทเดียวกัน แตกต่างกันไป ทำให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ เกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้น

ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังในบทบาทสองบทบาท หรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งบุคคลคนเดียวต้องแสดงในเวลาเดียวกัน (Contradiction Between the Expectations of Two or More Roles Which an Individual Is Occupying at the Same Time) ความขัดแย้งลักษณะนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทสองบทบาทหรือมากกว่าในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น เด็กชายวัยรุ่นที่พยายามเป็นลูกที่ดีของพ่อแม่ และเป็นที่ยอมรับของเพื่อน ๆ ถ้าจะ

เป็นคนดีของพ่อแม่ก็ต้องอยู่บ้านและดูตำหรับตำราต่าง ๆ ถ้าจะให้ เป็นที่นิยมของเพื่อน ๆ ก็จะต้องไปเที่ยวกับเพื่อน ๆ จากการที่ต้องแสดงบทบาทที่ขัดแย้งกันสองบทบาทในเวลาเดียวกัน ก่อความวุ่นวายใจ ยุ่งยากและสับสนให้แก่ตัวเองอย่างมาก และอีกตัวอย่างหนึ่ง คือ นายตำรวจที่ต้องจับเพื่อนรักที่เป็นผู้ร้ายฆ่าคนตาย ถ้าหากจะจับก็กลัวว่าเพื่อนจะหาว่าไม่ช่วย เหลือเพราะคาดหวังว่าจะต้องไม่จับแน่ ๆ ถ้าหากจะไม่จับก็กลัวว่าจะมีความผิดทางวินัย ของข้าราชการตำรวจและทาง เลือดจะต้อง เลือดเพียทาง เลือดเกี่ยวในเวลาเดียวกันด้วย นายตำรวจจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้น นักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยา เรียกความขัดแย้งประเภทนี้ว่า บทบาทขัดกัน ซึ่งแตกต่างจากความขัดแย้งในบทบาทลักษณะที่ ๒ ซึ่ง เกิดจากความคาดหวังของคนหลายกลุ่ม สรุปได้ว่าความขัดแย้งลักษณะนี้ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลต้องแสดงบทบาทสองอย่างหรือมากกว่าในเวลาเดียวกัน และบทบาทนั้น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติได้ในเวลาเดียวกัน

จากการที่ได้ศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในระบบสังคมหรือในองค์การ บทบาทของบุคลากรในองค์การ บทบาทของครูใหญ่ และความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการที่เล็กที่สุด และมีความอิสระในการทำงานมากที่สุดมักจะเผชิญกับความขัดแย้งในบทบาทในลักษณะที่กลุ่มต่าง ๆ หลายกลุ่ม คาดหวังต่อตำแหน่งครูใหญ่แตกต่างกัน เพราะเหตุว่าครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจะต้อง เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย คือ ครู นักเรียน กรรมการศึกษา ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ประธานกลุ่มโรงเรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ศึกษาพิเศษ ฯลฯ การที่กลุ่มดังกล่าวมีความคาดหวังต่อบทบาทของครูใหญ่แตกต่างกัน จะนำความคับข้องใจมาสู่ครูใหญ่ในการกำหนดบทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับความคาดหวังของทุก ๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้อง ครูใหญ่จะเกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้น การวิจัยนี้จะยึดแนวความคิดของ เจคอบ ดับเบิลยู เกตเซล (Jacob W. Getzels) และกูบา (Guba) ในเรื่องความขัดแย้งในบทบาทซึ่ง เกิดจากความคาดหวังในบทบาทของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีต่อผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ ไม่สอดคล้องกัน ผู้วิจัยจะศึกษาความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา ครูใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม โดยมีความ เชื่อว่าผู้บริหารการศึกษา ครูใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครพนมมีความคาดหวังต่อบทบาทของครูใหญ่แตกต่างกัน

ผลของความขัดแย้งในบทบาท

เนื่องจากความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังของคนกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มต่อตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งแตกต่างกัน ทำให้บุคคลนั้น เผชิญความขัดแย้งในบทบาท บุคคลนั้นจะเกิดความไม่แน่ใจ ความตึงเครียดทางอารมณ์ ความไม่พอใจหรือความกดดันทางด้านจิตใจอื่น ๆ^๑

เดโช เสาวนานนท์ กล่าวถึงผลของความขัดแย้งในบทบาทไว้ว่า "ความขัดแย้งในบทบาท จะก่อให้เกิดความสะเทือนอารมณ์ ความตึงเครียด ความไม่สบายใจ ความกระวนกระวายใจ และอารมณ์ค้าง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานหรือภาระกิจของมนุษย์อย่างไม่ต้องสงสัย"^๒ ซึ่งสอดคล้องกับ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา ที่อธิบายว่า ความขัดแย้งในบทบาทจะก่อให้เกิดความคับข้องใจตามมา ซึ่งเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่ไม่พึงพอใจ ไม่สบายใจ เมื่อบุคคลพบอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถไปยังเป้าหมายที่ต้องการ ผลของความคับข้องใจอาจเกิดขึ้นทันทีทันใด และผลที่เกิดขึ้นในระยะยาว ผลที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดมีลักษณะดังนี้คือ อยู่นิ่งไม่ได้และเกิดความเครียด เกิดความรู้สึกก้าวร้าวอยากทำลาย ชิมเฉย เพื่อฟัน แสดงพฤติกรรมเดิมซ้ำ ๆ และการถดถอยไปแสดงพฤติกรรมในวัยที่เด็กกว่าขณะที่เกิดความคับข้องใจ^๓ สรุปได้ว่า ความขัดแย้งในบทบาทจะก่อให้เกิด

^๑ สมยศ นารีการ และผุสดี รุมาคม, องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐), หน้า ๑๒๑.

^๒ เดโช เสาวนานนท์, จิตวิทยาสังคม, หน้า ๑๐๘.

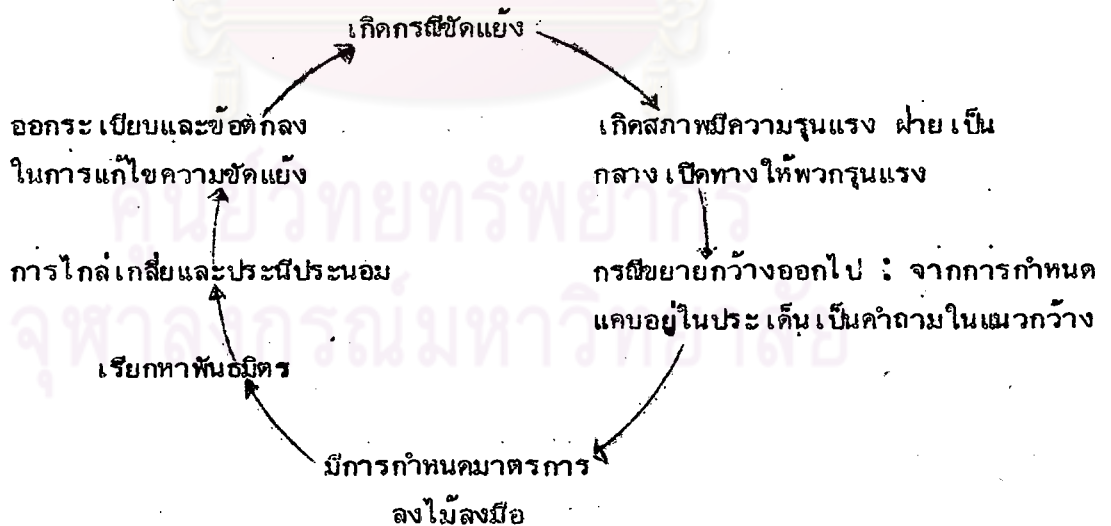
^๓ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา, จิตวิทยาทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ครูสภา, ๒๕๑๖), หน้า ๑๑๔-๑๒๑.

สภาวะการณ์ที่ไม่ปกติภายในจิตใจ ก่อให้เกิดความตึงเครียด ความกดดันทางด้านจิตใจ ความ สะเทือนอารมณ์ ความยากลำบากใจให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ ทำให้มีผลกระทบกระเทือนต่อ การปฏิบัติงาน อาจมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การได้ยิ่ง ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์การโดยส่วนรวม

แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์การโดยไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยง ได้ ดังนั้นผู้บริหารภายในองค์การจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ดังนั้นจึงควรทราบปัจจัยของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะ ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารความขัดแย้งในองค์การให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การในระยะ ยาวให้มากที่สุด

จอห์น วิคเตอร์ บัลดริจ (John Victor Baldrige) ได้วางแนวทางการเกิด และหมุนเวียนของสภาพความขัดแย้งในรูปวัฏจักร ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในองค์การใด ๆ ก็ได้ดังนี้^๑



^๑John Victor Baldrige, Power and Conflict in the University

การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงว่า อะไรคือสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น วิธีการใดที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถ เข้าใจสภาพของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะสามารถแยกแยะความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ออกจากความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายได้อย่างไร และจะสามารถแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้อย่างไร^๑

สรุปได้ว่า การที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ในการกับความขัดแย้งจะต้องทราบลักษณะของความขัดแย้ง ความเป็นไปของความขัดแย้งชนิดนั้น ๆ และเทคนิคการแก้ไขความขัดแย้งในแต่ละประเภทจึงจะสามารถทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการบริหารได้

หลักการพื้นฐานในการจัดการกับความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งนั้น วิธีการที่ได้รับการนิยมน้อยมากในการนำมาคิดและหาทางจัดการกับความขัดแย้งคือ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (The Scientific Method) ของ จอห์น ดีวีย์ (John Dewey) ซึ่งมี ๕ ขั้นตอนคือ มีความรู้สึกว่าเป็นปัญหา กำหนดและนิยามปัญหาหรือความยากนั้น คาดคะเนคำตอบของปัญหา หรือตั้งสมมุติฐาน ตรวจสอบความถูกต้องและเหตุผลของสมมุติฐานที่ตั้งขึ้น และขั้นสุดท้ายคือ การทดสอบสมมุติฐาน^๒ การคิดและการดำเนินการเพื่อจัดการกับความขัดแย้งตามวิธีวิทยาศาสตร์ ถ้าจะพลิกแพลงให้สะดวกต่อการคิดและง่ายต่อการปฏิบัติ มีวิธีการดังนี้คือ เกิดความขัดแย้งหรือ

^๑ ลิวส์ คิวโล, "การจัดการความขัดแย้งในองค์กร," วารสารกรุงเทพมหานคร : ๔๓

^๒ อนันต์ ศรีโสภณ, หลักการวิจัยเบื้องต้น (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๗-๘.

มีปัญหา จะต้องตั้งสมมุติฐาน คำ เนินการ เก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น วิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้รับ เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสรุปเพื่อหาทางจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ

การจัดการกับความขัดแย้ง ถ้าหากสามารถร่วมกันพิจารณาหลาย ๆ คนหรือหลายฝ่าย ย่อมจะมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่ดีกว่า เพราะเหตุว่า จะได้รับการพิจารณา ไตร่ตรองจากหลาย คน หลายแนวคิดและทุกแนวคิด จะได้รับการตรวจสอบจากสมาชิกภายในกลุ่ม ก่อนจะดำเนินการแก้ปัญหาของความขัดแย้งนั้น ๆ สุรชัย ประเสริฐสรวย เสนอขั้นตอนในการดำเนินการจัดการกับความขัดแย้งหรือปัญหาโดยกลุ่ม ซึ่งมีแนวทางคล้ายคลึงกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์ดังนี้คือ ทำความ เข้าใจกับปัญหา รวบรวมข้อมูล ทำการวิจัยและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ระดมความคิดเพื่อแสดง วิธีแก้ปัญหา อภิปรายวิธีแก้ไข ปัญหา ตัดสินใจ เลือกวิธีแก้ไข ปัญหา วางแผนในการแก้ไข ปัญหา เป็น ขั้นตอนอย่างละเอียด ปฏิบัติการหรือลงมือแก้ปัญหาและประเมินผลการแก้ไขปัญหานั้น ๆ^๑

สรุปได้ว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์การหรือหน่วยงาน เป็นหน้าที่โดยตรงของ หัวหน้าหรือผู้บริหารในทุกระดับในหน่วยงาน การตัดสินใจ เพื่อลงมือจัดการกับความขัดแย้งภายใน องค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ กำหนดวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธีแล้ว เลือกวิธีที่ดีที่สุดที่จะมีผลดีต่อองค์การในระยะยาว ในการจัดการกับความขัดแย้ง ลงมือจัดการกับความขัดแย้งและประเมินผลหลังจากการจัดการกับความขัดแย้งนั้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑สุรชัย ประเสริฐสรวย, "ขั้นตอนในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระเบียบ," ใน กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ, ทิศนา แชมมณี, บรรณาธิการ, หน้า ๑๓๖-๑๓๗.

ยุทธวิธีในการจัดการกับความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารควรจะต้องแยกประเภทของความขัดแย้งให้ได้ และศึกษาหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไขความขัดแย้งโดยให้มีผลดีต่อองค์การในระยะยาวเท่าที่จะสามารถทำได้

สิวส์ คิริโล เสนอวิธีเผชิญหน้ากับความขัดแย้งตามกรณีของความขัดแย้งไว้ดังนี้ ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งในวิธีทำงาน การจัดการกับความขัดแย้งกระทำได้โดยการเลือกวิธีทำงานโดยอาศัยเหตุผล หลักฐานข้อเท็จจริงและประสบการณ์ประกอบการพิจารณา กรณีที่เกิดความขัดแย้งเนื่องจากมีความเห็นไม่ตรงกันในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ การจัดการกับความขัดแย้งกรณีนี้คือ การต่อรองออกความคิดเห็นและประนีประนอมโดยอาศัยเหตุผล เป็นสำคัญ^๑

ทิสนา แชมมณี เสนอวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ ๓ วิธีคือ

๑. ยุทธวิธีแบบแพ้-ชนะ การจัดการกับความขัดแย้งนี้จะยุติลงตรงที่ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้หรือเสียเปรียบ
๒. ยุทธวิธีแบบแพ้-แพ้ การจัดการกับความขัดแย้งวิธีนี้คือ การที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้ตามที่ตนต้องการหรืออาจจะได้ตามที่ต้องการเล็กน้อย ซึ่งมักจะใช้วิธียอมขอมกันทั้งสองฝ่าย
๓. ยุทธวิธีแบบชนะ-ชนะ การจัดการกับความขัดแย้งวิธีนี้ ทั้งสองฝ่ายจะได้ตามที่ตนเองต้องการโดยการร่วมมือกันแก้ปัญหา และพยายามหาวิธีการที่จะสามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้ไม่มีผู้แพ้หรือผู้ชนะ^๒

^๑สิวส์ คิริโล, "การจัดการความขัดแย้งในองค์การ," วารสารกรุงเทพมหานคร :

๔๖-๔๗.

^๒ทิสนา แชมมณี, "การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง," ใน กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ, ทิสนา แชมมณี, บรรณาธิการ, หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

จากยุทธวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบนี่เองที่ แมรี พาร์คเกอร์ โพลเลต (Mary Parker Follett) กล่าวว่า "มีทั้งแนวการส่งเสริมและทำลายในการเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง การเอาชนะและการประนีประนอมเป็นการทำลายส่วนการเสริมสร้างนั่นก็คือ การผสมผสาน"^๑ ส่วน ที.อาร์. ลอร์เรนซ์ (T.R. Lawrence) และ เจ. ดับเบิลยู. ลอร์ช (J.W. Lorsch) ให้ความเห็นว่า "วิธีการที่มีประสิทธิผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือ การผ่านกระบวนการของการแก้ปัญหาหรือการเผชิญหน้า"^๒

ประกอบ คูปรัดน์ กล่าวถึงการบริหารเพื่อขจัดความขัดแย้งว่า อาจมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ การหากรณีเพียงแบบ การปล่อยให้ระบายความคับแค้นเป็นกิจลักษณะ การข่มฝ่ายตรงข้ามลง การยอมตาม การประนีประนอม การประนีประนอมโดยบุคคลที่สาม การอดทน การประสมประสาน ความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการประสมประสาน^๓ ในขณะที่ ชลอ ธรรมศิริ ให้ความเห็นว่า วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งมีดังต่อไปนี้คือ เพิกเฉย หลีกเลี่ยง ประนีประนอมโดยบุคคลที่สาม การใช้อำนาจวินิจฉัย การใช้เสียงข้างมากตัดสิน และการเผชิญหน้าโดยให้ทุกฝ่ายร่วมปรึกษาหารือกันในการแก้ไข^๔ ส่วน เอส. พี. โรบบินส์ (S.P. Robbins) เสนอ

^๑Mary Parker Follett, "Constructive Conflict," in Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Follett (New York : Haper & Rows, 1941), p.130. อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม, "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้มา : ความขัดแย้งในองค์กร," วารสารรัฐศาสตร์สาร : ๔๒.

^๒T.R. Lawrence and J.W. Lorsch, Organization and Environment (Boston : Harward University Press, 1967), p.70. อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม, "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้มา : ความขัดแย้งในองค์กร," วารสารรัฐศาสตร์สาร : ๖๓.

^๓ประกอบ คูปรัดน์, "การบริหารความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษา : การวิเคราะห์ในเชิงสังคมศาสตร์และการเมือง," หน้า ๔-๑๒.

^๔ชลอ ธรรมศิริ, "การจัดการกับความขัดแย้ง," วารสารสารประชาชน : ๑๖-๑๗.

วิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การไว้ ๗ ประการคือ การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่าง ๆ การแยกแยะสิ่งที่แตกต่างกันออกไป การประนีประนอม การใช้อำนาจกฎหมาย บังคับ การเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ^๑

บุคคลอีกท่านหนึ่งคือ เจ. เอ. ลิตเทอร์เรอ (J.A. Litterer) ให้แนวคิดในการจัดการกับความขัดแย้ง ๓ วิธีคือ การจัดการการอย่างมีระเบียบ โดยไม่คำนึงถึงคนซึ่งอาจทำ โดยปรับปรุงสิ่งที่ขัดแย้งกันอยู่ การพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ^๒

สรุปได้ว่า การจัดการกับความขัดแย้งนั้นจะต้องตั้งอยู่บนฐานของความเชื่อที่ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือโทษต่อองค์การ อยู่ที่การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง การจัดการกับความขัดแย้งนั้นควรดำเนินการดังต่อไปนี้คือ จะต้องทำความเข้าใจกับความขัดแย้งนั้นอย่างละเอียด รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกแห่งทุกมุม วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง ระดมความคิดจากทุกฝ่าย เพื่อหาวิธีจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ เลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งที่จะมีผลดีต่อองค์การในระยะยาว วางแผนและลงมือจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและประเมินผลการแก้ไขความขัดแย้งนั้น ๆ ส่วนวิธีการที่ผู้บริหารในองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ นิยมใช้ในการแก้ไขหรือจัดการกับความขัดแย้งคือ การหลีกเลี่ยงและปกปิดความขัดแย้งไว้ให้นานที่สุด การประนีประนอม การเผชิญหน้า การใช้ อำนาจบังคับ การใช้ข้อผูกมัดตุลาการ โดยใช้คนกลางประนีประนอม การหาที่ถ่วงและ การผสมผสาน

^๑S.P. Robbins, Managing Organizational Conflict : A Nontraditional (New Jersey : Prentice Hall 1974) ,pp.67-74. อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม,

"ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ : ความขัดแย้งในองค์การ," วารสารรัฐศาสตร์สาร : ๖๗.

^๒J.A. Litterer, "Conflict in Organization : A Re-Examination " Academy of Management Journal (September 1966) : 178-186. อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ : ความขัดแย้งในองค์การ," วารสารรัฐศาสตร์สาร : ๖๗.

การลดความขัดแย้งในบทบาท

ความขัดแย้งในบทบาทเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลกลุ่มเดียวกัน หรือต่างกลุ่มกันมีความคาดหวังต่อตำแหน่งหนึ่ง ๆ แตกต่างกัน หรือไม่สอดคล้องกัน วิธีการลดความขัดแย้งในบทบาทนั้น วิลเลียม ดับบลิว. ซาเวจ (William W. Savage) เสนอวิธีลดความขัดแย้งในบทบาทไว้ ๑๐ ประการคือ^๑

๑. ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งบริหาร ควรจะศึกษาและประเมินความคาดหวังในบทบาทของบุคคลภายนอกที่คาดหวัง (expectation) ต่อตำแหน่งก่อนที่จะรับตำแหน่งทางการบริหารต่าง ๆ และควรสำรวจตนเองว่าจะสามารถรับบทบาทนั้น ๆ ได้หรือไม่ ถ้าหากเห็นว่าสามารถที่จะสวมบทบาทนั้นได้ จึงควรยอมรับการแต่งตั้ง

๒. ศึกษาความคาดหวังของผู้เคยอยู่ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาคนเดิม หลังจากที่ได้รับตำแหน่งแล้ว ผู้บริหารควรจะได้ศึกษาความคาดหวังของผู้เคยอยู่ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารคนเดิม ว่าบุคคลเหล่านั้นมีความคาดหวังต่อผู้บริหารคนเดิมอย่างไร เพราะว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของผู้บริหารคนใหม่ อาจจะไปกระทบกระเทือนความคาดหวังเดิมของบุคคลในองค์การ

๓. ควรมีการพูดคุยถึงปัญหาและความคาดหวังในบทบาทของผู้บริหาร ระหว่างผู้บริหารเก่าและใหม่ ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นคนเก่าหรือคนใหม่ ควรจะได้มีการพูดคุยและปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคลต่าง ๆ ต่อตำแหน่งบริหาร การพบปะกันในการมอบหมายงานอาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารคนใหม่

^๑William W. Savage, Interpersonal and Group Relations in Education Administrative (Illinois : Scott, Foreman and Co., 1968), pp.142--152.

๔. โปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบโรงเรียนควรมีการลอบหรือให้ความรู้เกี่ยวกับความคาดหวังในบทบาทและเรื่องราวเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

๕. โรงเรียนหรือหน่วยงานจะต้องเขียนนโยบายหรือพัฒนาการเขียนนโยบายต่าง ๆ ให้มีความกระจ่างชัดและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่ได้ทำความเข้าใจเสียตั้งแต่แรก ถึงนโยบายขององค์กรหรือสถาบัน และเพื่อที่จะให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นการทำงานตามบทบาทได้อย่างชัดเจน

๖. ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจที่จะศึกษาและเรียนรู้ความคาดหวังของบุคคลภายในโรงเรียนหรือหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

๗. ผู้บริหารควรจะได้ตระหนักถึงความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังในบทบาทของตนเอง และความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อบทบาทของผู้บริหาร เพื่อจะได้กำหนดบทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับความคาดหวังของคนอื่น ๆ ได้

๘. เมื่อผู้บริหารประสบกับความขัดแย้งในบทบาท จะต้องประเมินอย่างมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดต่อความคาดหวังต่าง ๆ และกำหนดทางเลือกที่สะดวกที่สุดให้แก่ตนเอง

๙. การขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกองค์กรหรือหน่วยงาน จะต้องหาความคาดหวังของบุคคลเหล่านั้นด้วย เพราะความคาดหวังของบุคคลภายนอกจะมีผลต่อการให้คำปรึกษานั้น ๆ

๑๐. ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังและหลีกเลี่ยงในการทำงานในบทบาทที่ตนมีตำแหน่งอยู่มากเกินไป (role-overload)

สรุปได้ว่า การลดความขัดแย้งในบทบาทของผู้บริหารในองค์กรหรือหน่วยงานมีวิธีดำเนินการ ๓ ประการคือ

๑. ก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งบริหาร ควรจะศึกษาบทบาทของตำแหน่งนั้น ๆ แล้วประเมินว่าตนเองสามารถจะทำงานในตำแหน่งนั้นได้หรือไม่ ถ้าหากสามารถจะรับได้ จึงควรยอมรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ และควรจะศึกษาความคาดหวังของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีต่อตำแหน่งนั้น ๆ

๒. เมื่อรับตำแหน่งบริหารแล้ว ควรจะสนทนาพูดคุยถึงปัญหาและความคาดหวังต่าง ๆ ต่อตำแหน่งบริหารกับผู้บริหารคนเดิม รวมทั้งพยายามศึกษาความคาดหวังของบุคลากรต่อตำแหน่งบริหารในหน่วยงานตลอดเวลา และจัดทำ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารตรงกัน

๓. เมื่อเกิดความขัดแย้งในบทบาท ผู้บริหารจะต้องประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดในการกำหนดบทบาทโดยพยายามให้สอดคล้องกับความคาดหวังของทุกฝ่าย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปราโมทย์ จิตบรรจง^๑ การวิจัย เรื่องทัศนคติของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง พบว่า

๑. ครูที่มีวุฒิต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในด้านการจัดองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ส่วนในด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

^๑ปราโมทย์ จิตบรรจง, "ทัศนคติของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๒), หน้า ๖๑.

๒. ครูที่มีวุฒิต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

๓. ครูที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

๔. ครูที่มีอายุราชการต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในด้านการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑ ในด้านการวินิจฉัยสั่งการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประจวบ ต่อตระกูล^๑ ทำการวิจัย เรื่องบทบาทการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ตามทัศนะของครูและประชาชนพบว่า^๑

๑. ครูที่มีวิทยุฉิ่ง คุณวุฒิ และเพศแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อบทบาทในการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน

๒. ประชาชนที่มีอายุ อาชีพ และฐานะทางเศรษฐกิจแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน

พงศา งามละเมียด^๒ ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ครู และนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า^๑

^๑ประจวบ ต่อตระกูล, "บทบาทการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ตามทัศนะของครูและประชาชน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๔), หน้า ๔๕.

^๒พงศา งามละเมียด, "การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ครูและนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๔), หน้า ๖๖.

๑. ความคาดหวังของนักเรียนและความคาดหวังของครูใหญ่ที่มีต่อบทบาทด้านต่าง ๆ ของครู ไม่มีความแตกต่างกัน

๒. ความคาดหวังของครูและความคาดหวังของครูใหญ่ ที่มีต่อบทบาทด้านต่าง ๆ ของนักเรียน ไม่มีความแตกต่างกัน

๓. ความคาดหวังของครูและความคาดหวังของนักเรียน ที่มีต่อบทบาทด้านต่าง ๆ ของครูใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน

ชำนาญ เงินทอง^๑ ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนราษฎร์ระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า "ความคิดเห็นของผู้บริหาร นักวิชาการและประชาชนต่อการบริหารงานวิชาการ ๘ ประการคือ งานพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและนโยบาย งานสรรหาคัดเลือกและจัดวางตัวบุคคลในโรงเรียน งานจัดสรรเวลาและสถานที่ งานจัดหาและจัดใช้วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ งานจัดบริการส่งเสริมการเรียนการสอน งานสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานจัดโปรแกรมการอบรม งานประเมินผลความต้องการของโรงเรียน และประเมินผลกระบวนการและการผลิตของโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง ๘ ประการ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑ชำนาญ เงินทอง, "การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนราษฎร์ระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๑๑๖.