

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา  
Conflict Management of School Administrators  
Special Education Center, Phayao

มนัสชล แก้วบังเกิด<sup>1</sup>  
จารุวรรณ นาดัน<sup>2</sup>  
ปวินท์ เทพคุณหิมีต<sup>3</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษารูปแบบ แนวทาง และกระบวนการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา 2) เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา โดยพิจารณาจากปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 91 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทั้งหมดของศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิจัย พบว่า 91 คน คือผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี ตำแหน่งครูผู้สอน มีการจัดการความขัดแย้ง 5 ด้าน โดยเลือกใช้ด้านต่างๆเป็นลำดับ ดังนี้ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมรับ ด้านการร่วมมือ และสุดท้ายคือ ด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้เลือกด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับ มาก โดยมีด้านอื่นๆรองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับ มาก ด้านการปรับตัว/ยอมตาม อยู่ในระดับ มาก ด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับ มาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง

**คำสำคัญ :** การจัดการความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ครูและบุคลากรทางการศึกษา

---

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา, อาจารย์พิเศษ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

<sup>3</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา, อาจารย์พิเศษ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

## ABSTRACT

This research investigates conflict management among school administrators at the phayao special education center. The objectives of this study are: 1) to examine the models, guidelines, and processes of conflict management employed by the administrators; and 2) to compare these conflict management methods based on personal factors, including gender, age, job position, and work experience.

The population for this study consisted of 91 individuals, comprising all administrators, teachers, and educational personnel at the phayao special education center.

The research instrument used for data collection was a questionnaire. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and one-way analysis of variance (anova).

The findings revealed that the majority of the 91 participants were female, aged between 30–40 years, with 6–10 years of work experience, holding teaching positions. Regarding the five dimensions of conflict management, the participants initially ranked their preferences as follows: competing, compromising, accommodating, collaborating, and avoiding.

However, a detailed comparison across all five dimensions indicated that the participants rated collaborating with the highest mean score (at a high level), followed by compromising (high level), accommodating (high level), and competing (high level). The dimension with the lowest mean score was avoiding, which was rated at a moderate level.

**Keywords:** conflict management, school administrators, teachers and educational

## บทนำ

สังคมมนุษย์ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกันย่อมต้องมีปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็น สิ่งของคู่กันการขัดแย้งระหว่าง องค์กรและในองค์กรหรือประชาชนกับรัฐบาลและระหว่างประเทศ จาก การที่ มนุษย์เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงสังคมนี้เอง ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ทุก สถานที่ และทุกเวลา การกระทบกระทั่งหรือการทะเลาะวิวาทของมวลมนุษย์นั้นมักเริ่มเกิดจากความคิด ที่แตกต่างหรือจากความเห็นซึ่งไม่ลงรอยกัน เพราะเป็นไปได้ที่จะทำให้คนทั้งหลาย คิดเหมือนกันได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ที่สามารถเกิดขึ้นได้ จันทรเพ็ญ ไชยชนะ. (2564). ความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาและแนวทางการแก้ไขปัญหา สถานศึกษาเป็น องค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญทางสังคมที่มีบุคคลมาอยู่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นจำนวนมาก โดย การอยู่ร่วมกันนี้ย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคลในหลาย ๆ ด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 6 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ (2542, 5) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 6.

การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งบางกรณีจำเป็นต้องใช้อำนาจ เพื่อควบคุมมิให้พฤติกรรมความ ขัดแย้งรุนแรงขึ้นหรือทำให้หมดไป การแก้ไขขัดแย้งต้องใช้ให้เหมาะสมถูกต้องจำเป็นต้องการตัดสินใจ ไม่ มีการปรึกษากับอีกฝ่ายหนึ่งก่อนตัดสินใจ ประวิงการหารือในประเด็นสำคัญจนกระทั่งไม่มีเวลาพอที่จะ ปรึกษาหรือเลือกตัดสินใจเข้าข้างพวกของตน ย้ายบุคคลคู่กรณีโดยไม่มีเหตุผลสมควร และชี้้นำให้คน ทั่วไปเห็นว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนตนมาดำรงตำแหน่ง ทักษะการจัดสรรความเป็นธรรม ปัญหาอย่างหนึ่งที่ทำให้การแก้ไขความขัดแย้งไม่ประสบความสำเร็จคือความเป็นธรรม วิธีที่เป็นธรรมก็ คือ แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ความเป็นธรรมต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับด้วยว่ามี ความพึงพอใจหรือไม่ มีหลักความเป็นธรรม 2 ประการ ที่ใช้แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ดี คือ ความเท่า เทียมกัน (Equality) หรือทุกคนได้รับส่วนแบ่งเท่าเทียมกัน (พัชรี คำชาญ (2559, 19) การแก้ปัญหาค ความขัดแย้งโดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน. การบริหารจึงเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากร การบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความรู้รอบรู้ ทักษะและไหวพริบซึ่งผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหาร โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน สิ่งของรวมถึงวิธีการจัดการ ตลอดจนเทคนิคต่างๆในการ ดำเนินงานให้ถูกต้องและเหมาะสมต้องเป็นบุคคลแบบอย่างที่มีศาสตร์และศิลป์ มีความเข้าใจ ความรู้ และ ประสบการณ์ มีความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบและมีทักษะในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารต้องใช้ความรู้ทางจิตวิทยามากพอสมควรในการปกครองคน หาก ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงแบบการเป็นผู้นำย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามจัดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน การทำงานใด ๆที่จะประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลวปัจจัยอย่างหนึ่ง คือ ตัวผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ นั่นเองสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการ จัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การทราบถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของโอกาสในการ เกิดความขัดแย้งเพื่อที่จะได้หาแนวทางในการรับมือและจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ชัยเสณัฐ พรหมศรี, 2550, 16 – 25) การจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษานอกระบบ หรือตามอัธยาศัยแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษ ในระดับเตรียมความพร้อม ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการที่ใกล้เคียงกับเด็กปกติ และมีความพร้อมเข้าสู่ระบบการศึกษาที่สูงขึ้นต่อไป ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งช่วยทำให้การดำเนินงานของศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยาเกิดประสิทธิผล คือ ความพึงพอใจของผู้ปกครอง เนื่องจากเป้าหมายสำคัญของการให้บริการคือการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ นภาเดช บุญเชิดชู และชัยยุทธ มณีรัตน์ (2567, 271-273) ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา มีจำนวน ผู้บริหารสถานศึกษาและครู 91 คน ส่งผลให้จำนวนครูผู้สอนค่อนข้างมาก มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านอายุของครูผู้สอน ประสบการณ์การทำงาน ของครูผู้สอนมีความแตกต่างกันด้านวิชาชีพ มีผลทำให้เกิดความแตกต่างทั้งด้านความเชื่อ แนวคิด ค่านิยม รวมทั้งทัศนคติ อันนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้วางแนวทางและขับเคลื่อนสถานศึกษาตามทิศทางของนโยบายที่ตั้งไว้ จะต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์เหมาะสมทั้งสถานการณ์และเวลา พร้อมทั้งยังต้องเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสเพื่อสร้างขวัญกำลังใจความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา มีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันทางด้านสภาพพื้นที่ จำนวนครู สภาพแวดล้อม และครูเองมีความแตกต่างกันด้าน เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน แตกต่างกัน ความคิด ค่านิยมการปฏิบัติงานและสาเหตุที่สำคัญคือจากตัวบุคคลที่มีความต้องการและยึดความต้องการของตนเองเป็นหลักและเมื่อไม่ได้ตามความต้องการก็ก่อให้เกิดข้อขัดข้องใจซึ่งนำมาสู่ความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ อันส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดอันดับ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา โดยพิจารณาจากปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

### ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา โดยมีผู้บริหาร จำนวน 3 คน และครู จำนวน 58 คน บุคลากรทางการศึกษา 30 ประชากร 91 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ คือ เป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured Questionnaire) เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร มีจำนวน 25 ข้อ ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบ ลิเคิร์ต 5 ระดับ (Likert Scale) ได้แก่ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ตอนที่ 3: ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (คำถามปลายเปิด) สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ 1) สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล 2) การวิเคราะห์ข้อมูล 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (N) จำนวนประชากรทั้งหมด ศึกษาผลและเปรียบเทียบในการจัดอันดับความขัดแย้ง

## ผลการวิจัย

ผลวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะของประชากรมีตัวแปรคือ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง ผลการวิจัย พบว่า 91 คน คือผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.64 มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.64 มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.76 ตำแหน่งครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 63.74

2. ผลการศึกษาอันดับ การจัดการความขัดแย้งผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา ทั้ง 5 ด้าน

1) ด้านการเอาชนะ ผลการศึกษาอันดับ การจัดการความขัดแย้งผู้บริหาร ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย  $\mu = 3.84$  พบว่า ในการจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 5 ด้านนี้ ผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา มีรูปแบบการบริหารที่เน้นความเสียสละและการรักษาผลประโยชน์สูงสุดของทางราชการและตัวเด็กพิการเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Legitimate Power) ในการตัดสินใจวินิจฉัยเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทันที เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามจนกระทบต่อภาพรวมขององค์กร ในระหว่างกระบวนการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีการแสดงออกอย่างชัดเจนในการยืนยันจุดยืนและยึดมั่นในหลักการขององค์กรว่ามีความถูกต้องและเหมาะสมที่สุดเพื่อเอาชนะข้อโต้แย้งที่ไร้น้ำหนัก โดยการใช้การสั่งการให้บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามแนวทางที่สถานศึกษากำหนดไว้ แม้ว่าแนวทางดังกล่าวอาจจะขัดต่อความรู้สึกหรือความเห็นส่วนตัวของบางฝ่ายก็ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญสูงสุดกับการบรรลุเป้าหมายหลักของสถานศึกษา โดยไม่ยินยอมอ่อนข้อให้แก่คู่ขัดแย้ง หากการอ่อนข้อนั้นจะทำให้มาตรฐานการจัดการศึกษาพิเศษลดน้อยลง โดยมีกระบวนการสื่อสารทางออกของปัญหาด้วยท่าทีที่หนักแน่นและเด็ดขาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและทำให้บรรทัดฐานขององค์กร

2) ด้านการหลีกเลี่ยง ผลการศึกษาอันดับ การจัดการความขัดแย้งผู้บริหาร ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย  $\mu = 2.85$  พบว่า ในด้านการหลีกเลี่ยง ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีแนวทางในการจัดการความขัดแย้งโดยการรักษาระยะห่างจากประเด็นปัญหาที่ยังไม่มีความชัดเจนหรือเป็นเรื่องส่วนตัวที่ไม่อยู่ในขอบข่ายงาน โดยกระบวนการมักเริ่มจากการนิ่งสงบหรือการชะลอการตัดสินใจออกไปก่อนเพื่อให้เวลาเป็นตัวช่วยลดความตึงเครียดของคู่กรณี ผู้บริหารจะเลือกไม่เผชิญหน้าในทันทีหากประเมินแล้วว่าผลเสียของการเผชิญหน้ามีมากกว่าผลดี หรือประเด็นนั้นยังไม่ถึงเวลาที่เหมาะสมในการแก้ไข ซึ่งแนวทางนี้ช่วยป้องกันการขยายตัวของความขัดแย้งในระยะสั้นได้ดี แต่มี แนวทางแก้ไข คือผู้บริหารต้องกำหนดกรอบเวลาในการกลับมาสะสางปัญหาให้ชัดเจน ไม่ปล่อยให้การหลีกเลี่ยงกลายเป็นการละเลยปัญหาจนเกิดดินพอกหางหมู

3) ด้านการปรับตัว/ยอมตาม ผลการศึกษาอันดับ การจัดการความขัดแย้งผู้บริหาร ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากมีค่าเฉลี่ย  $\mu = 3.84$  พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งด้านนี้เน้นไปที่การรักษาความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานที่เป็นสุข ผู้บริหารเลือกที่จะโอนอ่อนผ่อนตามหรือยอมรับข้อเสนอของบุคลากรในประเด็นที่ตนเองเห็นว่ามี ความสำคัญน้อยกว่าความรู้สึกของทีมงาน กระบวนการนี้มักถูกนำมาใช้เพื่อแสดงความเมตตาและสร้าง ฐานความไว้วางใจ โดยผู้บริหารยอมเสียสละจุดยืนบางอย่างเพื่อให้งานเดินหน้าต่อไปได้โดยไม่มีแรงต้าน แนวทางแก้ไข คือควรใช้ด้านนี้ในขอบเขตที่เหมาะสม ไม่ควรยอมตามจนเสียหลักการหรือมาตรฐาน วิชาชีพ และต้องระวังไม่ให้เกิดระบบอุปถัมภ์หรือการเลือกปฏิบัติในองค์กร

4) ด้านการร่วมมือ ผลการศึกษาอันดับ การจัดการความขัดแย้งผู้บริหาร ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย  $\mu = 4.07$  พบว่า ถือเป็น ด้านที่ผู้บริหารให้ความสำคัญสูงสุดและเป็นรูปแบบเชิงรุก โดยมีกระบวนการที่เน้นการเปิดพื้นที่ให้ทุก ฝ่ายได้นำเสนอข้อมูลและความต้องการอย่างตรงไปตรงมา แนวทางหลักคือการเปลี่ยนความขัดแย้งให้ เป็นการระดมสมองเพื่อหาทางออกใหม่ที่สร้างสรรค์และบรรลุวัตถุประสงค์ของทุกฝ่าย (WIN-WIN) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเจรจาเพื่อให้เกิดพันธมิตรสัญญาใจร่วมกัน แนวทางแก้ไข แม้จะเป็นวิธีที่ดีที่สุดแต่ต้องใช้เวลาและทรัพยากรสูง ผู้บริหารจึงควรเพิ่มทักษะการจับประเด็นและการ สรุปความให้กระชับ เพื่อให้กระบวนการร่วมมือไม่กลายเป็นการประชุมที่ยืดเยื้อจนเกินไป

5) ด้านการประนีประนอม ผลการศึกษาอันดับ การจัดการความขัดแย้งผู้บริหาร ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา ด้านการร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากมี ค่าเฉลี่ย  $\mu = 4.07$  พบว่า ในด้านนี้ผู้บริหารใช้แนวทาง "การพบกันครึ่งทาง" เพื่อหาข้อสรุปที่รวดเร็วใน สถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีเหตุผลกึ่งหนึ่ง กระบวนการเน้นการเจรจาต่อรองและการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย (give and take) โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเสนอ ทางเลือกที่สมดุล เพื่อให้ความขัดแย้งยุติลงอย่างรวดเร็วและงานสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้แนว ทางแก้ไข คือผู้บริหารต้องระมัดระวังไม่ให้ผลของการประนีประนอมไปลดทอนคุณภาพของการจัด การศึกษาพิเศษลง และต้องมั่นใจว่าสิ่งที่ยอมความกันนั้นยังคงอยู่ภายใต้ระเบียบปฏิบัติที่ถูกต้อง

3) ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้เลือกด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ย  $\mu = 4.39$  อยู่ในระดับ มาก โดยมีด้านอื่นๆรองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ย  $\mu = 4.07$  อยู่ในระดับ มาก ด้านการปรับตัว/ยอมตาม มีค่าเฉลี่ย  $\mu = 3.84$  อยู่ในระดับ มาก ด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ย  $\mu = 3.84$  อยู่ในระดับ มาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย  $\mu = 2.85$  อยู่ในระดับปานกลาง

กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี ตำแหน่งงาน ครูผู้สอน มีการจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 5 ด้าน โดยเลือกใช้ด้านต่างๆเป็นลำดับดังนี้ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการปรับตัว/ยอมตาม ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง

### อภิปรายผล

ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร มีระดับการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายด้าน โดยพบว่ามี 4 ด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการปรับตัว/ยอมตาม ด้านการเอาชนะ ส่วนด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลางซึ่ง ต่ำกว่าสมมุติฐานที่ตั้งไว้

เพศ ที่ต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เพศชาย ให้ความสำคัญกับระดับของการจัดการความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมรับ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก มีเพียงด้านการหลีกเลี่ยง ด้านเดียวอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเพศหญิง ให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 5 ด้านในระดับมาก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า เพศชายให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้งในด้านการหลีกเลี่ยง ต่ำกว่าสมมุติฐานที่ระดับมาก

อายุ ที่ต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกช่วงอายุให้ความสำคัญกับระดับของการจัดการความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมรับ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ด้านการหลีกเลี่ยง ช่วงอายุอื่น ๆ ให้ความสำคัญในระดับมาก ด้านการหลีกเลี่ยง มีช่วงอายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30 - 40 ปี 41 - 50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ต่ำกว่าสมมุติฐานที่ตั้งไว้ที่ระดับมาก

ประสบการณ์การทำงาน ที่ต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกช่วงของประสบการณ์การทำงานให้ความสำคัญกับระดับของการจัดการความขัดแย้ง ด้านการปรับตัว/ยอมตาม ด้านการร่วมมือ และด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับมาก ด้านการหลีกเลี่ยง ให้ความสำคัญในระดับมาก ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง มีช่วงประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี 15 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ต่ำกว่าสมมุติฐานที่ตั้งไว้ที่ระดับมาก

ตำแหน่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือ ตำแหน่ง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญ อยู่ในระดับ มากที่สุด ด้านการปรับตัว/ยอมตาม และด้านการประนีประนอม ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญ อยู่ในระดับ มาก ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ให้ความสำคัญ อยู่ในระดับ ปานกลาง ต่ำกว่าสมมุติฐานที่ตั้งไว้ที่ระดับมาก

## ข้อเสนอแนะในการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

1. จากการศึกษาการจัดอันดับและการเปรียบเทียบ การจัดการความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้ง จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา หากต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง ควรหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ รับฟังผู้อื่นโดยไม่แสดงความคิดเห็นในทางตรงกันข้ามอันจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ประวิงเวลาในการแก้ไข ปัญหาเพื่อให้สถานการณ์คลี่คลายลงก่อนและควรแสดงความคิดเห็นไปในเชิงบวก

เพื่อหลีกเลี่ยงการนำไปสู่การโต้แย้ง

2. สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ ผู้ที่มีตำแหน่งงาน คือ ผู้บริหาร ให้ความสำคัญมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา จึงควรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายงานได้แสดงแนวคิดการทำงานของตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับฟังทุกฝ่ายก่อนที่จะตัดสินใจ เพื่อให้ลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ขึ้นชมในทุกแนวคิดเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็น และพยายามผสมผสานแนวคิดของทุกฝ่ายเพื่อนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา ผสมผสานทุกความต้องการก็จะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. จากการศึกษาความต้องการจำเป็น พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการผสมผสานมีค่าความต้องการสูงสุด จึงควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด หรือหน่วยงานอื่น นำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการจำเป็น เพื่อพิจารณาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งให้สอดคล้องกับความต้องการของครู ก็จะสามารถบริหารความขัดแย้งได้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษามากขึ้น

2. ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ด้านการผสมผสานของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา เพราะจากผลการวิจัยเป็นด้านที่มีความต้องการสูงสุด นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา จะสามารถพัฒนาวิธีการในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างรอบด้าน

## เอกสารอ้างอิง

- จันทร์เพ็ญ ไชยชนะ. (2564). ความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาและแนวทางการแก้ไขปัญหา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 13(1), 57–70. , สลายความขัดแย้ง, หน้า 3 – 4)
- พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ (2542, 5) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 6. "มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข"
- พรพรรณ สวัสดิธรรม (2563) เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง, (หน้า 156)
- ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา. (2568). หลักสูตรสถานศึกษาของศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา ปีการศึกษา 2568 :
- Thomas, KW, & Kilmann, RH (1974). เครื่องมือวัดรูปแบบความขัดแย้งของ Thomas-Kilmann (TKI)
- (<https://py-sec.ac.th>. (2568) ศกศ.พย