การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*

CONFLICT MANAGEMENT AMONG SCHOOL ADMINISTRATORS IN SCHOOLS FOR THE BLIND IN NORTHEASTERN THAILAND

ภาณุมาศ สารทวอน[1] และ สาลินี มีเจริญ[2]

Panumas satwon[1] and Salinee Mecharoen[2]

[1-2] วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

[1-2]leadership College of Educational, Saint John's University,Thailand

Corresponding Author's Email: nunipanumas2@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 2) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน ครูผู้สอน 3 คน และบุคลากรทางการศึกษา 3 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการเอาชนะ ใช้กฎ ระเบียบ และข้อตกลงร่วมเป็นหลักในการยุติข้อขัดแย้ง (2) ด้านความร่วมมือ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (3) ด้านการประนีประนอม ใช้กับปัญหาที่ไม่ซับซ้อน โดยรับฟังเหตุผลของทุกฝ่ายและอาจมีผู้แทนช่วยไกล่เกลี่ย (4) ด้านการหลีกเลี่ยง ใช้การประวิงเวลา พักการประชุม หรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าเพื่อลดความรุนแรงของสถานการณ์ และ (5) ด้านการยอมให้ มุ่งรักษาสัมพันธภาพในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ไขปัญหาร่วมกันภายใต้ผลประโยชน์ของโรงเรียน

สำหรับแนวทางการพัฒนา ผู้บริหารควรยึดกฎระเบียบควบคู่กับการเปิดโอกาสให้บุคลากรชี้แจงเหตุผล รับฟังความคิดเห็นอย่างเป็นกลางและหลากหลาย รวมถึงใช้การลงมติ

* Received 31 May 2026; Revised 22 June 2026; Accepted 30 September 2026

แบบไม่เปิดเผยตัวตนในประเด็นอ่อนไหว ควรส่งเสริมการเจรจาและไกล่เกลี่ยอย่างเหมาะสม ประเมินสถานการณ์ก่อนใช้วิธีหลีกเลี่ยง และกำหนดขอบเขตการยอมให้ที่เหมาะสม เพื่อรักษาความพึงพอใจของบุคลากรและไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง, ผู้บริหาร, โรงเรียนสอนคนตาบอด

Abstract

This study aimed to: (1) investigate the conflict management practices of school administrators in schools for the blind in Northeastern Thailand, and (2) propose guidelines for improving conflict management among school administrators in these schools. A qualitative research approach was employed. The key informants consisted of nine participants selected through purposive sampling, including three school administrators, three teachers, and three educational personnel. The research instrument was a semi-structured interview form. Data were collected through in-depth interviews and analyzed using content analysis.

The findings revealed that school administrators employed five conflict management styles: competing, collaborating, compromising, avoiding, and accommodating. The competing style involved the use of rules, regulations, and mutual agreements to resolve conflicts. The collaborating style emphasized participation and the exchange of opinions among teachers and staff to reach mutually beneficial solutions. The compromising style was applied to less complex issues through negotiation and mediation. The avoiding style was used to reduce tension by postponing discussions or temporarily withdrawing from conflict situations. The accommodating style focused on maintaining positive relationships within the organization by encouraging staff to work together toward solutions that served the school's best interests.

Regarding development guidelines, administrators should apply rules and regulations alongside opportunities for personnel to explain their perspectives and participate in decision-making processes. They should listen to diverse viewpoints impartially, promote constructive negotiation and mediation, and utilize anonymous voting in sensitive situations. Furthermore, administrators should carefully assess circumstances before adopting avoidance strategies and

establish appropriate boundaries for accommodation. These approaches can enhance personnel satisfaction while maintaining organizational effectiveness and supporting efficient school administration.

Keywords: Conflict, School administrators, School for the blind

บทนำ

การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการในประเทศไทย ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม โรงเรียนเฉพาะทาง เช่น โรงเรียนสอนคนตาบอด จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็นให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีศักดิ์ศรี มีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถพึ่งพาตนเองได้ (มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอด, 2564) นโยบายระดับชาติก็ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่กำหนดจุดหมายสำคัญในการส่งเสริม “ความเสมอภาคทางการศึกษา” และการยกระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งในสถานศึกษายังคงเป็นปัญหาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความแตกต่างทางความคิด บทบาทหน้าที่ และแนวทางการปฏิบัติงาน หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจ การขาดความร่วมมือ และส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในระยะยาว (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์,2560) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งส่วนใหญ่มุ่งศึกษาในโรงเรียนทั่วไป ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ขณะที่ยังไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสอนคนตาบอดโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นบริบทที่มีลักษณะเฉพาะทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ การดูแลผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น และการทำงานร่วมกันของบุคลากรเฉพาะทาง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในบริบทดังกล่าวเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษา

จากข้อมูลของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (**2565)** พบว่า โรงเรียนสอนคนตาบอดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเผชิญความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ความแตกต่างของบุคลากร และการขาดระบบจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการต่อต้านแบบเงียบและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2565)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้เข้าใจรูปแบบวิธีการบริหาร และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้ ผลการวิจัยจะมีส่วนช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร และสนับสนุนเป้าหมายของการศึกษาสำหรับผู้พิการให้มีคุณภาพและยั่งยืนในระดับประเทศ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาภายในโรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Model) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ของโรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9 คน แบ่งเป็น ผู้บริหารโรงเรียน 3 คน ครูผู้สอน 3 คน และบุคลากรทางการศึกษา 3 คน โดยเป็นการคัดเลือกสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน **3** คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และความชัดเจนของข้อคำถาม ก่อนนำไปปรับปรุงแก้ไขและใช้เก็บข้อมูลจริง โดยอ้างอิงแนวคิดการจัดการความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ Thomas & Kilmann, (1987) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการเอาชนะ (Competition) ด้านการร่วมมือ (Collaboration) ด้านการประนีประนอม (Compromising) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และด้านการยอมให้ (Accommodation) โดยผู้สัมภาษณ์จะสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่อต้องการให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างละเอียดถี่ถ้วนด้วยวิธีการบันทึกเสียง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1.ขอหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลจากวิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

2.ประสานงานกับโรงเรียนสอนคนตาบอดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์

3.ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง พร้อมบันทึกเสียงโดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล

4.ถอดเทป บันทึกข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลภายหลังการสัมภาษณ์

5.นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการจัดหมวดหมู่ข้อมูล การสร้างรหัสข้อมูล (Coding) และการสังเคราะห์ประเด็น (Thematic Analysis) พร้อมตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Data Triangulation) และการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ด้านการเอาชนะ

ผู้บริหารใช้การประชุมและการหารือร่วมกัน โดยยึดกฎ ระเบียบ และข้อตกลงที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ในการตัดสิน เพื่อยุติข้อขัดแย้งอย่างชัดเจนและเป็นธรรม โดยผู้บริหารท่านที่ 1 ให้ความเห็นว่า“ด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวทางที่หากหลายในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ซึ่งต้องอิงตามสถานการณ์และดูบริบทของเหตุการณ์นั้นๆด้วยว่าเหมาะสมกับการใช้วิธีการใด แต่โดยส่วนมากหากเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ผู้บริหารจะนำเอาระเบียบและข้อกำหนดที่ได้มีการตกลงไว้มาเป็นตัวตัดสินในการยุติความขัดแย้ง”

1.2 ด้านการร่วมมือ

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่เป็นปัญหา เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและสร้างข้อสรุปที่คำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย โดย ผู้บริหารสถานศึกษาท่านที่ 3 ให้ความเห็นว่า “ผู้บริหาร จะพยายามหาทางออกที่เป็นกลางในการหาข้อสรุปของปัญหาต่างๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ได้มีแค่เรื่องของการลงมติ แต่อาจจะมีการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนางานร่วมด้วย”

1.3 ด้านการประนีประนอม

แนวทางนี้มักนำมาใช้กับประเด็นที่มีผลกระทบไม่รุนแรง โดยอาศัยการรับฟัง

เหตุผลของแต่ละฝ่ายภายใต้กรอบกฎระเบียบของสถานศึกษา และในบางกรณีอาจมอบหมายผู้แทนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาท่านที่ 2 ให้ความเห็นว่า “การมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเป็นเรื่องปกติในการทำงาน ซึ่งการจะยุติปัญหาความขัดแย้งในรูปแบบนี้ต้องอาศัยการรับฟังเหตุและผล ให้ความสำคัญกับทุกๆความคิดเห็น ถ้าความคิดเห็นไหนที่สามารถยุบรวมเป็นข้อเดียวกันได้เราก็ต้องทำเพื่อให้ตัวเลือกของข้อปัญหาลดน้อยลง”

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารอาจใช้วิธีประวิงเวลา ลดการเผชิญหน้า หรือพักการประชุมชั่วคราวในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาลุกลามและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ทบทวนข้อมูลก่อนหาข้อสรุปที่เหมาะสม โดยผู้บริหารสถานศึกษาท่านที่ 1ให้ความเห็นว่า “ด้านการหลีกเลี่ยงจะเกิดขึ้นน้อยมากในโรงเรียนของผู้บริหาร เพราะผู้บริหาร คิดว่าการหนีปัญหาเป็นแนวทางที่บริหารที่จะนำพาให้กระบวนการบริหารมุ่งสู่ความล้มเหลว”

1.5 ด้านการยอมให้

ผู้บริหารเลือกใช้แนวทางนี้เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันหารือและตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ภายใต้หลักการที่ยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารสถานศึกษาท่านที่ 3 ให้ความเห็นว่า “ในแง่ของการยอมให้มันต้องเป็นลักษณะที่ต่างฝ่ายต่างยอมเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง ลดกระปะทะ การรักษาน้ำใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงานก็เป็นเรื่องสำคัญในการทำงานร่วมกัน เราต้องมีการพูดคุยกันว่าอะไรที่ยอมได้ก็ต้องยอมซึ่งแม้แต่ผู้บริหาร ก็ต้องเป็นฝ่ายยอมบ้างในบางกรณี”

2. ผลการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ภายในโรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ด้านการเอาชนะ

ควรยึดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับเป็นหลักในการตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจตามหน้าที่เพื่อความรวดเร็วและความเป็นระเบียบขององค์กร แต่ควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ชี้แจงเหตุผลหรือข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องก่อนพิจารณาข้อยุติ

2.2 ด้านการร่วมมือ

ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม โดยใช้ช่องทางที่หลากหลายและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม สำหรับประเด็นที่มีความอ่อนไหว อาจใช้การลงมติแบบไม่เปิดเผยตัวตนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงไปตรงมา

2.3 ด้านการประนีประนอม

เหมาะสำหรับประเด็นที่มีผลกระทบไม่มาก โดยต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อไม่ให้กระทบต่อระเบียบวินัยหรือก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง

ควรใช้ในสถานการณ์ที่มีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงหรือส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน ทั้งนี้ต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมและไม่ใช้บ่อยเกินไป เพราะอาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นในบทบาทของผู้บริหาร

2.5 ด้านการยอมให้

ควรนำมาใช้ภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรควบคู่กับประโยชน์ของสถานศึกษา พร้อมทั้งประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเพื่อป้องกันปัญหาในระยะยาว

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ด้านการเอาชนะ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเลือกใช้การประชุมพูดคุยโดยยึดกฎระเบียบและข้อตกลงร่วมกันเป็นเกณฑ์ในการตัดสินข้อขัดแย้ง เนื่องจากโรงเรียนจำเป็นต้องรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานและความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย การใช้กฎระเบียบเป็นหลักจึงช่วยลดความคลุมเครือในการตัดสินใจและทำให้คู่ขัดแย้งยอมรับผลการตัดสินได้มากขึ้น ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ ปุณยวีย์ ศรีเนตรและคณะ (2568) ที่พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ขณะที่ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สะท้อนว่าผู้บริหารไม่นิยมใช้วิธีการเอาชนะเป็นแนวทางหลัก

1.2 ด้านการร่วมมือ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันหาข้อยุติของปัญหา ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่ายที่มีบทบาทแตกต่างกัน การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจึงช่วยให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ลดความขัดแย้ง และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในการตัดสินใจ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ เจนจิรา อุปนันชัย (2566) ที่ระบุว่าผู้บริหารควรรับฟังปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง วางตัวเป็นกลาง และใช้เหตุผลในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการทางการเห็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งครูประจำชั้น ครูการศึกษาพิเศษ ครูฟื้นฟูสมรรถภาพ และบุคลากรสนับสนุน ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รูปแบบความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ เพื่อสร้างการยอมรับร่วมกันและรักษาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

1.3 ด้านการประนีประนอม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการประนีประนอมกับปัญหาที่ไม่ซับซ้อนหรือมีผลกระทบไม่รุนแรง เนื่องจากเป็นวิธีที่ช่วยยุติความขัดแย้งได้รวดเร็วและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีดังกล่าวยังต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของสถานศึกษา และในบางกรณีอาจมอบหมายผู้แทนช่วยไกล่เกลี่ยเพื่อสร้างความเป็นกลาง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2565) ที่พบว่าการประนีประนอมเป็นหนึ่งในวิธีการบริหารความขัดแย้งที่นิยมใช้ในองค์กร

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในบางสถานการณ์ เช่น การประวิงเวลา การพักการประชุม หรือการงดแสดงความคิดเห็นชั่วคราว เนื่องจากบางปัญหาอยู่ในช่วงที่อารมณ์ของคู่ขัดแย้งยังรุนแรง การเผชิญหน้าทันทีอาจทำให้สถานการณ์บานปลาย การหลีกเลี่ยงจึงเป็นวิธีลดความตึงเครียดและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ทบทวนข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ ศิริกมล ภาคภูมิ (2567) ที่พบว่าผู้บริหารมีการใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงในระดับมาก และสอดคล้องกับ เจนจิรา อุปนันชัย (2566) ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของทุกองค์กรและสามารถใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ได้

1.5 ด้านการยอมให้

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยไม่เข้าไปแทรกแซงมากนัก ทั้งนี้เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การยอมให้ในบางประเด็นยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและลดแรงต้านภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือผลประโยชน์ของโรงเรียน ผลการศึกษาสอดคล้องกับ โสรยา ศรีสุขใส (2567) ที่พบว่าการยอมให้และการประสานความร่วมมือของผู้บริหารสามารถส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ

2. ผลการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาภายในโรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ด้านการเอาชนะ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การใช้แนวทางการเอาชนะควรยึดกฎระเบียบเป็นหลักและใช้เมื่อจำเป็นเท่านั้น เนื่องจากแม้จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและเกิดความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงาน แต่หากใช้อำนาจมากเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงเหตุผลก่อนการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับ อภิสรา ศรีบุศยกุล (2565) แนวคิดของ Thomas และ Kilmann (1987) และ เจนจิรา อุปนันชัย (2566) ที่เห็นตรงกันว่าการใช้อำนาจควรเป็นทางเลือกสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง

2.2 ด้านการร่วมมือ

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยความร่วมมือเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากช่วยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเกิดการยอมรับร่วมกัน โดยเฉพาะประเด็นที่มีความละเอียดอ่อน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระหรือการลงมติแบบไม่เปิดเผยตัวตนจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Rahayu Larasati (2020), อรวรรณ ศรีสุวรรณโณ (2566) และ เจนจิรา อุปนันชัย (2566) ที่เห็นตรงกันว่าแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง พูดคุยสร้างความเข้าใจโดยใช้เหตุผล

2.3 ด้านการประนีประนอม

ผลการศึกษาพบว่า การประนีประนอมเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง เนื่องจากช่วยรักษาความสัมพันธ์และสร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง เพราะหากใช้บ่อยเกินไปอาจส่งผลต่อระเบียบวินัยและความเป็นธรรมในองค์กรได้ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ อภิชาต เบิกประโคน (2560), ระพีพรรณ อู่อรุณ (2564) และ อภิสรา ศรีบุศยกุล (2565) ที่เห็นตรงกันว่า การบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพควรอาศัย การสื่อสารและการเจรจาอย่างมีเหตุผล ควบคู่กับการคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน เพื่อแสวงหาแนวทางที่เป็นธรรมและยอมรับร่วมกัน การแก้ไขปัญหาไม่ควรมุ่งเอาชนะเพียงฝ่ายเดียว แต่ควรใช้แนวทางประนีประนอมและสร้างความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง

ผลการศึกษาพบว่า การหลีกเลี่ยงควรใช้เฉพาะในสถานการณ์ที่มีแนวโน้มจะเกิดความรุนแรงหรือยังไม่เหมาะสมต่อการหาข้อยุติ เนื่องจากช่วยลดความตึงเครียดในระยะสั้น แต่ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุของปัญหาได้โดยตรง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินสถานการณ์และกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการกลับมาจัดการปัญหาอีกครั้ง ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Thomas และ Kilmann (1987) และ สมิต สัชฌุกร (2563) ที่เห็นตรงกันว่าการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นการถอยห่างจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่แสดงความคิดเห็น หรือไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทำให้สาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง แม้จะช่วยลดการเผชิญหน้าหรือความตึงเครียดได้ในระยะสั้น แต่ปัญหายังคงอยู่และมีโอกาสกลับมาเกิดขึ้นซ้ำในอนาคต ดังนั้นการหลีกเลี่ยงจึงเป็นเพียงการชะลอปัญหา ไม่ใช่การแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน

2.5 ด้านการยอมให้

ผลการศึกษาพบว่า การยอมให้เป็นแนวทางที่ช่วยรักษาความสัมพันธ์และสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี แต่จำเป็นต้องใช้อย่างมีขอบเขตและคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว เนื่องจากหากยอมตามมากเกินไปอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานและความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารควรเลือกใช้ในกรณีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและไม่กระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับระพีพรรณ อู่อรุณ (2564) และ อรวรรณ ศรีสุวรรณโณ (2566) ที่เห็นตรงกันว่า การยอมตามเป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งรักษาสัมพันธภาพและความร่วมมือภายในองค์กร โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการและความคิดเห็นของบุคลากรมากกว่าความต้องการของตนเอง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงใจและยอมปรับเปลี่ยนแนวทางการตัดสินใจหากเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสอนคนตาบอด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้แนวทางการบริหารความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และระดับความรุนแรงของปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ลดความขัดแย้งและส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ส่วนข้อเสนอแนะในการวิจัยประกอบด้วย **1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย** 1.1 ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารควรมีการจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาด โดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงานด้วยความยุติธรรมที่สุดและลดการแสวงหาคนสนับสนุนที่มีอำนาจกว่าเพื่อให้ได้รับชัยชนะ 1.2 ด้านการร่วมมือ โรงเรียนควรสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน ควรให้ครูเพิ่มความร่วมมือร่วมใจให้มากขึ้น เมื่อมีปัญหาต้องแก้ไขร่วมกันและผู้บริหารพยายาม ให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ในปัญหาเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันแก้ปัญหาให้สำเร็จ 1.3 ด้านการประนีประนอม โรงเรียนควรพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับการกระทำตามเงื่อนไขข้อตกลงของส่วนรวม โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้คณะครู ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรูปแบบจัดการเรียนการสอน และโรงเรียนยอมให้ผู้อื่นเข้ามาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลง ร่วมกันเพื่อนประนีประนอม 1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง โรงเรียนต้องพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ โรงเรียน ควรมีการสร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรมและโรงเรียนควรมีการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยอย่างเปิดเผย 1.5 ด้านการยอมให้ โรงเรียนจะต้องพยายามเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง โรงเรียนต้องเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่ง เจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นแตกต่างกัน และโรงเรียนจะต้องพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าแนวคิดของตนเอง

นั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ **2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป** 2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสอนคนตาบอด เพื่อให้เข้าใจเงื่อนไขและบริบทที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดการความขัดแย้ง 2.2 ควรศึกษาผลลัพธ์ของการใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแต่ละรูปแบบที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ความพึงพอใจของบุคลากร และบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา 2.3ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังโรงเรียนเฉพาะความพิการประเภทอื่น หรือสถานศึกษาในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบและแนวทางการบริหารความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ที่ครอบคลุมและสามารถประยุกต์ใช้ได้ในวงกว้างมากยิ่งขึ้น.

องค์ความรู้ใหม่

รูปแบบการบริหารความขัดแย้งเชิงบริบทของโรงเรียนสอนคนตาบอด (Context-Based Conflict Management Model)

ผลการวิจัยนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ โดยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนสอนคนตาบอดไม่ได้ใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งเพียงรูปแบบเดียว แต่เลือกใช้หลายรูปแบบร่วมกันตามบริบทของสถานการณ์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ **5** ประการ ได้แก่

1. การตัดสินใจบนพื้นฐานของกฎระเบียบ (Rule-Based Decision Making)
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Collaborative Participation)
3. การรักษาสัมพันธภาพในองค์กร (Relationship Preservation)
4. ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ (Situational Flexibility)
5. การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Communication)

องค์ประกอบทั้ง **5** ประการเชื่อมโยงกันเป็นรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนสอนคนตาบอด ซึ่งมุ่งสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการบริหารงาน ความพึงพอใจของบุคลากร และคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น

เอกสารอ้างอิง

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2565). รายงานผลการดำเนินงานด้านการศึกษาของผู้พิการ.

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2565). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. วารสารรัชต์ภาคย์, 16(48), 1–16.

เจนจิรา อุปนันชัย. (2566). แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.ในวิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา.

ปุณยวีย์ ศรีเนตร, และคณะ. (2568). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน, *3*(1), 191–203.

มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2564). คู่มือการสร้างความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหว. มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขาจังหวัดร้อยเอ็ด.

รพีพรรณ อู่อรุณ. (2564). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ศิริกมล ภาคภูมิ. (2567). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 7(2), 334–345.

สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 6). วิทยพัฒน์.

สมิต สัชฌุกร. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการงานการเงินและบัญชีในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น. วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 10(3), 240–253.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2560). ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์ *(พิมพ์ครั้งที่ 2). เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.*

โสรยา ศรีสุกใส. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, *9(3), 1347–1360.*

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579. พริกหวานกราฟฟิค.

อรวรรณ ศรีสุวรรณโณ. (2566). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.

อภิสรา ศรีบุศยกุล. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อภิชาต เบิกประโคน. (2560). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Rahayu, L. (2020). Conflict management in improving school effectiveness. In Advances in Social Science, Education and Humanities Research (Vol. 397). Atlantis Press.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1987). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. *XICOM Incorporated.*