

การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาพะเยา
Conflict Management in School under the Secondary Educational Service
Area Office Phayao

อรภิญญา อริยธเนศ

Onpinya Ariyatanet

วัชร จตุพร

Watchara Jatuporn

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

School of Education University of Phayao

E-mail: inspiration.6903@gmail.com



Received: 21 March 2025; Revised: 17 April 2025; Accepted: 22 April 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา 2) เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ปีการศึกษา 2567 จำนวน 261 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และ f-test กรณีพบความแตกต่างโดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ได้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ

ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม รองลงมา คือด้านการยอมให้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการหลีกเลี่ยงตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีเพศต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านความร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการบริหารจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, ความขัดแย้ง, สถานศึกษา

Abstract

The purpose of this research article were 1) to study conflict management in School Under the Secondary Educational Service Area Office Phayao, 2) to compare conflict management in School Under the Secondary Educational Service Area Office Phayao based on the opinions of personnel in educational institutions classified by gender, age, and work experience. The current study is Quantitative research and the sample consisted of 261 administrators and teachers who work under the Secondary Educational Service Area Office Phayao in 2024. The sample were selected by using stratified sampling. The research instrument was a questionnaire. The data were analyzed by using mean, standard deviation, percentage, t – test, and F – test with pairwise comparisons conducted using Scheffe’s method when differences were found to be statistically significant at the .05 level

The findings revealed that: 1) overall, conflict management in schools under the Secondary Educational Service Area Office Phayao was at a high level. When considering each aspect, the highest mean was for compromise, followed by concession, while the lowest mean was for avoidance. 2) The comparison of conflict management in school under the Secondary Educational Service Area Office Phayao based on gender showed no significant differences in conflict management between male and female administrators and teachers. 3) The comparison based on age indicated significant differences in conflict management concerning compromise, concession, cooperation, competition, and avoidance among administrators and teachers of different ages at the .05 significance level. 4) The comparison based on work experience showed no significant differences in conflict management between administrators and teachers with varying levels of work experience.

Keywords : Management, Conflict, School

บทนำ

สังคมไทยในยุคปัจจุบันเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงหลายด้าน ทั้งทางเศรษฐกิจ การศึกษา และสังคม ซึ่งการอยู่ร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานทางความคิด ประสบการณ์ วัยวุฒิ คุณวุฒิ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะก่อให้เกิด “ความขัดแย้ง” โดยเฉพาะในสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วย บุคลากรหลากหลายรุ่น หลายบทบาท และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคลากรกับบุคลากร หรือระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา และคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาไม่ควรถูกมองเป็นเพียงอุปสรรคหรือสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงเท่านั้น แต่ควรได้รับการ “บริหารจัดการอย่างเหมาะสม” เพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร และเสริมสร้างความร่วมมือภายในโรงเรียน การบริหารจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้าง

ความเข้าใจระหว่างบุคลากร และช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการศึกษา งานวิจัยของ อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง (2560) ชี้ว่า ความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากความแตกต่างทั้งทางด้านเพศ อายุ ประสบการณ์ และทัศนคติ ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการที่ดี จะส่งผลให้เกิดความคับข้องใจและบั่นทอน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ภายใต้ระบบ บริหารแบบกระจายอำนาจ ซึ่งให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนนโยบายจากส่วนกลางสู่การปฏิบัติในระดับ พื้นที่ โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติการหลักในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยบุคลากรที่มี บทบาทสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ ผู้บริหารและครู อย่างไรก็ตาม การทำงานร่วมกันในองค์กร ที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งในด้านเพศ อายุ ประสบการณ์ ค่านิยม และทัศนคติ ย่อม ก่อให้เกิด ความขัดแย้ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และคุณภาพการ จัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษาไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นปรากฏการณ์ที่ต้องการการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีเอกลักษณ์เฉพาะบริบททางสังคม วัฒนธรรม และภูมิศาสตร์ การศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในพื้นที่ดังกล่าว จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สถานศึกษาเป็นองค์กรที่รวบรวมบุคลากรผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีเป้าหมาย ร่วมกันในการพัฒนาองค์กร แต่ในขณะเดียวกัน ก็เป็นแหล่งรวมของความแตกต่างที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง หากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง ความขัดแย้งจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการ เรียนรู้ ส่งผลให้ครูขาดแรงจูงใจและไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มงคล มากจิน และนิคม นาคอ้าย, 2567) นอกจากนี้ การบริหารความขัดแย้งยังถือเป็นภารกิจที่ทำนายของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่ง จำเป็นต้องมีทักษะในการเจรจา การไกล่เกลี่ย และการตัดสินใจที่เป็นธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจและ ยุติธรรมให้กับทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้ง โดยไม่เลือกข้างหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะหากปล่อย ปล่อยละเลยอาจทำให้ความขัดแย้งบานปลายและกระทบต่อภาพรวมขององค์กรในระยะยาว

ความขัดแย้งในองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษา เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ผลกระทบเชิงลบทั้งต่อ บุคลากรและการดำเนินงานโดยรวม ทางผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นหนึ่งในประเด็น สำคัญที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยบุคคลหลากหลาย ทั้งในด้านวัยวุฒิ ทัศนคติ ค่านิยม และพื้นฐานการทำงาน ความแตกต่างเหล่านี้เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความ ขัดแย้ง ซึ่งหากขาดทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ในที่ทำงาน บั่น ทอนขวัญกำลังใจ และลดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงกระทบต่อภาพลักษณ์และ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของสถานศึกษาในระยะยาว ทั้งนี้สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดได้จาก หลายด้าน เช่น ความคิดเห็นหรือทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกัน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ การถูกบั่นทอน ศรัทธาและความเชื่อมั่น พฤติกรรมและอุปนิสัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย และการแข่งขันที่รุนแรงในสังคม อันส่งผลให้เกิดภาวะความเครียดในที่ทำงาน (สมบัติ นพรัก, 2563) ด้วยเหตุ นี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจถึงต้นตอของปัญหา และใช้แนวทางการ บริหารจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม และสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนาและ ยกระดับศักยภาพขององค์กรโดยรวม

ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เกิดขึ้น จากหลายปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะจากการให้ผลตอบแทนแก่ข้าราชการครูที่ไม่เป็นธรรมและขาดความยุติธรรม

ในการพิจารณา ซึ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจระหว่างบุคคลภายในองค์กร รวมถึงการเลือกบุคคลในการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนตามความพึงพอใจส่วนบุคคลของผู้บริหารมากกว่าการพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารจัดการในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในองค์กร แต่ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันระหว่างข้าราชการครูและผู้บริหารอีกด้วย ผู้วิจัยเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งในองค์กรจำเป็นต้องใช้กระบวนการที่มีความโปร่งใสและยุติธรรม โดยเฉพาะในการให้ผลตอบแทนและการประเมินผลการทำงานของข้าราชการครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ในการตัดสินใจทั้งในเรื่องของการให้รางวัลและการพัฒนาองค์กร การสร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างบุคลากรและผู้บริหารจะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร การปรับปรุงการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามได้ เพื่อให้สถานศึกษามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาได้อย่างยั่งยืน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรจึงไม่เพียงแต่ต้องให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการบริหารความขัดแย้งที่ดีจะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างองค์กรที่มีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกมิติ

จากความสำคัญและปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้และสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาและหน่วยงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา
- 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจและเปรียบเทียบ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาตามคุณลักษณะ เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำนวน 811 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักการแนวคิดของ Abdul Ghaffar (2019) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 265 คน โดยใช้วิธีการ

สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยได้กลุ่มตัวอย่างจากการเทียบสัดส่วนของผู้บริหารและครูตามขนาดของโรงเรียน แยกเป็น ผู้บริหาร 18 คน และครูผู้สอน 247 คน

3. เครื่องมือที่ใช้และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) 2) แบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เป็นแบบสอบถามที่จำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านความร่วมมือ (Collaboration) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ด้านการยอมให้ (Accommodation) ด้านการประนีประนอม (Compromising) ด้านการเอาชนะ (Competition) เป็นมาตราวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบบ 5 ระดับ 3) แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Question) ผ่านตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน นำผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruency: IOC) ซึ่งการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป โดยค่าที่คำนวณได้เท่ากับ 1.00 และนำแบบสอบถามทดลองใช้กับผู้บริหารและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.92

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยดำเนินการยื่นเอกสารขออนุญาตจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ต่อผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำนวน 18 โรงเรียน

2) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูลในการวิจัยโดยนำเสนอแบบสอบถามในรูปแบบ Google form ให้กับกลุ่มตัวอย่างผ่านทาง My Office เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 18 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาร่วมกับแบบสอบถามข้อมูลการวิจัยซึ่งแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 265 ชุด

3) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามหลังจากส่งแบบสอบถามให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาจำนวน 18 โรงเรียนซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 261 คิดเป็นร้อยละ 98.49

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อนำไปวิเคราะห์กับแบบสอบถามเกี่ยวกับ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) 2) ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและภาพรวมทั้ง 5 ด้าน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560: 103) โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด 3.50-4.49 หมายถึง ระดับมาก 2.50-3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง 1.50-2.49 หมายถึง ระดับน้อย และ 1.00-1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด ตามลำดับ 3) ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา (Content Analysis) และค่าร้อยละ (Percentage)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

2) สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$), ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่า (t-test) การทดสอบค่า (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ในภาพรวมจำแนกตามตารางได้ดังนี้

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวม

ข้อ	การบริหารจัดการความ ขัดแย้งในสถานศึกษา	(n = 261)		ระดับการบริหาร จัดการความขัดแย้ง	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านความร่วมมือ	4.44	0.68	มาก	3
2	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.03	0.79	ปานกลาง	5
3	ด้านการประนีประนอม	4.56	0.51	มากที่สุด	1
4	ด้านการยอมให้	4.48	0.70	มาก	2
5	ด้านการเอาชนะ	3.76	0.75	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.05	0.69	มาก	

จากตาราง 1 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.51) รองลงมา คือด้านการยอมให้ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.70) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.03$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ได้ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ

ตาราง 2 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ โดยใช้วิธีทดสอบค่า (t-test)

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
1.	ด้านความร่วมมือ	ชาย	76	4.47	0.69	0.49	0.24
		หญิง	185	4.43	0.68		
2.	ด้านการหลีกเลี่ยง	ชาย	76	2.82	0.86	-2.74*	0.03
		หญิง	185	3.11	0.75		
3.	ด้านการประนีประนอม	ชาย	76	4.60	0.52	0.80	0.20
		หญิง	185	4.55	0.51		
4.	ด้านการยอมให้	ชาย	76	4.46	0.60	-0.28*	0.12
		หญิง	185	4.49	0.73		
5.	ด้านการเอาชนะ	ชาย	76	3.71	0.69	-0.69	0.29
		หญิง	185	3.78	0.78		
รวม		ชาย	76	4.01	0.53	-0.75	0.93
		หญิง	185	4.07	0.58		

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 2 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการหลีกเลี่ยง มีความแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ

ตาราง 3 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ โดยใช้วิธีทดสอบค่า (F-test)

ข้อ	การบริหาร	อายุ								F-test	Sig.
	จัดการความ ขัดแย้งใน สถานศึกษา	ต่ำกว่า25ปี		25-34 ปี		35-44 ปี		45ปีขึ้นไป			
		(n1=32)		(n2=45)		(n3=125)		(n4=59)			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านความร่วมมือ	4.21	0.69	4.83	0.37	4.29	0.61	4.85	0.84	10.014*	0.000
2	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.91	0.53	3.00	0.58	3.08	0.73	2.46	0.69	32.251*	0.000
3	ด้านการ ประนีประนอม	4.41	0.48	4.76	0.24	4.45	0.49	4.74	0.62	8.198*	0.000
4	ด้านการยอมให้	4.40	0.65	4.43	0.65	4.43	0.65	4.41	0.97	3.188*	0.024
5	ด้านการเอาชนะ	4.13	0.53	3.86	0.46	3.72	0.81	3.55	0.83	4.569*	0.004
รวม		4.21	0.43	4.24	0.24	3.99	0.58	3.95	0.72	3.749*	0.012

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 3 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ ในภาพรวม แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ตาราง 4 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยใช้วิธีทดสอบค่า (F-test)

การบริหารจัดการ ข้อ ความขัดแย้งใน สถานศึกษา		ประสบการณ์การทำงาน								F-test	Sig.
		น้อยกว่า1ปี		1 - 5 ปี		6 - 10 ปี		11ปีขึ้นไป			
		(n1=37)		(n2=64)		(n3=106)		(n4=54)			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านความร่วมมือ	4.25	0.71	4.27	0.77	4.44	0.62	4.78	0.51	7.405*	0.000
2	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.83	0.53	2.97	0.89	3.03	0.67	2.56	0.59	24.433*	0.000
3	ด้านการ ประนีประนอม	4.42	0.47	4.38	0.59	4.56	0.44	4.88	0.40	11.805*	0.000
4	ด้านการยอมให้	4.40	0.69	4.26	0.73	4.55	0.71	4.65	0.53	3.944*	0.009
5	ด้านการเอาชนะ	3.99	0.70	3.70	0.94	3.70	0.75	3.75	0.46	1.520*	0.210
รวม		4.18	0.47	3.91	0.69	4.06	0.57	4.12	0.42	2.160	0.093

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม การจัดการความขัดแย้งในลักษณะนี้มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์แบบ “ชนะทั้งสองฝ่าย” (Win-Win) โดยให้แต่ละฝ่ายยอมลดข้อเรียกร้องบางประการลงเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะ เช่น ความแตกต่างด้านเพศ อายุ หรือประสบการณ์การทำงาน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Abdul Ghaffar (2019) ที่ระบุว่าการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม เช่น การร่วมมือ (collaboration) หรือการประนีประนอม (compromise) เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ในองค์กร ทั้งนี้การบริหารความขัดแย้ง โดยใช้ทักษะการสื่อสาร การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจภายในองค์กร รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของพรหมพิริยะ พนาสนธิ์ และกรรภา เจริญชันษา (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีความเหมาะสมและครอบคลุมหลายด้าน

1.1 ส่วนผลการศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม ซึ่งสะท้อนถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์และความสามัคคีภายในองค์กร มากกว่าการยึดถือผลประโยชน์ส่วนตน การประนีประนอมจึงกลายเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง เนื่องจากสามารถลดความขัดแย้งได้โดยไม่ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เหตุผลหนึ่งที่สนับสนุนการเลือกใช้วิธีการนี้ คือ บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา ความสัมพันธ์เชิงบวกและการทำงานเป็นทีม ทำให้การประนีประนอมเป็นทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Scott Atran (2019) ที่เสนอว่า “การประนีประนอม” (Compromise) เป็นหนึ่งในวิธีการสำคัญของการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเน้นการหาทางออกที่เป็นกลางเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน และลดความตึงเครียดในสถานการณ์ความขัดแย้ง นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมงคล มากจิน และนิคม นาคอ้าย (2567) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 และงานวิจัยของจิรกานต์ วงศ์ลังกา (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน พบว่า ผู้บริหารนิยมใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งมากกว่าวิธีอื่น

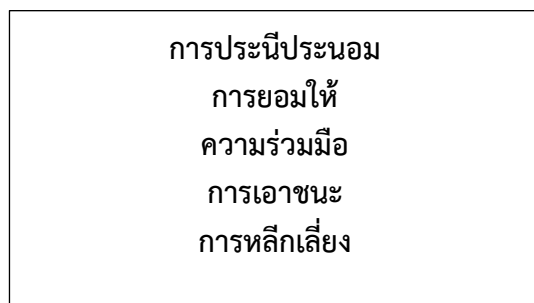
1.2 และผลการศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนไม่นิยมใช้วิธีนี้ในการบริหารจัดการความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงอาจส่งผลให้ปัญหาคงค้าง และกระทบต่อความสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงานภายในโรงเรียน โดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและวิจารณญาณของผู้บริหารในการประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบ แม้ว่าวิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance) ตามแนวคิดของ Abdul Ghaffar (2019) จะมีประโยชน์ในบางกรณี เช่น การลดการเผชิญหน้าชั่วคราวหรือเลื่อนการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยังไม่พร้อม แต่ก็ไม่ใช่วิธีทางที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐพล บัวงาม (2563) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาไม่นิยมใช้การหลีกเลี่ยง แต่เลือกใช้วิธีการที่ส่งเสริมการเผชิญหน้าเชิงสร้างสรรค์ เช่น การเจรจาหรือการประนีประนอม เนื่องจากสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรมและรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กรได้ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา คริ่งมี (2561) ที่ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 พบว่า การหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

2. จากผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน อภิปรายผลได้ดังนี้ ด้านการให้ความร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารและครูมีแนวโน้มใช้วิธีการสร้างความร่วมมือในระดับมาก โดยเน้นการหาทางออกร่วมกันที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและลดความตึงเครียด ด้านการหลีกเลี่ยงพบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารและครูมีแนวโน้มใช้วิธีหรือให้สถานการณ์คลี่คลายก่อนและใช้เวลาเพื่อช่วยให้สถานการณ์ความขัดแย้งเบาบางลง ด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารและครูในการหาข้อยุติที่เป็นกลาง โดยคำนึงถึงความยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ด้านการยอมให้อยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงแนวโน้มของผู้บริหารและครูในการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและความต้องการของผู้อื่นเป็นสำคัญและ

ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงแนวโน้มของผู้บริหารและครูในการใช้บทบาทหน้าที่ อำนาจ และการโน้มน้าวด้วยเหตุผลเพื่อจัดการความขัดแย้งในเชิงรุก

องค์ความรู้ใหม่

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้องค์ความรู้ใหม่ แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

สรุป

จากการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการประนีประนอม รองลงมา ได้แก่ ด้านการยอมให้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง สำหรับผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ที่จำแนกตาม เพศ พบว่าในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยด้านอายุในภาพรวมจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม และด้านเอาชนะ และการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่จำแนกตามประสบการณ์การทำงานผลการวิจัยในภาพรวมไม่แตกต่างกันแต่จะแตกต่างกันในความคิดเห็นรายด้านที่เกี่ยวกับด้านความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา” ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่น่าสนใจและนำมาเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอย่างชัดเจน
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการอบรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประประสิทธิผลต่อองค์กร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา
- 2) ควรมีการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีการดำเนินการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดและทฤษฎีของ Thomas Kilmann

เอกสารอ้างอิง

- จิรกานต์ วงศ์ลังกา. (2565). การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน. วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ. (2565). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 16(2), 11-20.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- มงคล มากจีน, และนิคม นาคอ้าย. (2567). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์. 11(3), 33-34.
- พรหมพิริยะ พนาสนธิ์, และกรปภา เจริญชันษา. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานและปัจจัยคำจูงในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกับบทบาทหน้าที่ของครูในการทำงานของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. วารสารสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. 9(2), 60-69.
- เศรษฐพล บัวงาม. (2563). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมบัติ นพรัก. (2563) การบริหารความขัดแย้งในองค์กร แนวคิดและเทคนิคการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- สุพัตรา คริ่งมี. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง. (2560). การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- Ghaffar, A. (2019). Conflict in schools: Its causes & management strategies. ResearchGate. Journal of Managerial Sciences. 3(2), 212-227.
- Atran, S. (2019). The role of compromise in political and social conflicts. Conflict Management and Peace Science. 36(2), 45-62.