

การศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดง*

A STUDY OF THE CAUSES AND GUIDELINE FOR CONFLICT RESOLUTION OF SCHOOL PERSONNEL UNDER JAO MUEN DONG NETWORK

ชนิษฐา บุญคำ*, นิรดา เวชชาลักษณ์

Kanittha Bunkham*, Nirada Wechayaluck

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก ประเทศไทย

Faculty of Education, Pibulsongkram Rajabhat University, Phitsanulok, Thailand

*Corresponding author E-mail: khanittha.b@psru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดง 2) ศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 9 แห่ง ซึ่งใช้แบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เลือกประเด็นสาเหตุความขัดแย้งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก และรายชื่อที่มีสาเหตุความขัดแย้งที่สูงสุดในระดับมากขึ้นไป มาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารสถานศึกษา บริหารการศึกษา และบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา จำนวน 11 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาตามแต่ละประเด็น แล้วสรุปผลที่ได้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า 1) สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.14$, $\sigma = 1.08$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล มีจำนวน 5 ข้อ ที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกัน, บุคลากรในสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน, บุคลากรในสถานศึกษามีเป้าหมายของความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกัน, บุคลากรในสถานศึกษามีประสบการณ์ในการทำงานด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน และบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน 2) แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา คือ มอบหมายงานตรงกับความถนัด ปรับทัศนคติ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงานขององค์กร ปฏิบัติด้วยความเท่าเทียม เสริมประสบการณ์ในการทำงาน รวมไปถึงเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง

คำสำคัญ: สาเหตุความขัดแย้ง, ความขัดแย้ง, แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

Abstract

The purposes of this research were to study 1) To Study the Causes of Conflict of School Personnel under Jao Muen Dong Network, and 2) To explore approaches to conflict resolution. This was a descriptive research study conducted with actual sample groups from 9 institutions.

A 5-point Likert scale questionnaire was used to collect data, which were analyzed using mean and standard deviation. Conflict issues with high average scores, particularly those rated at a high level or above, were selected as topics for further interviews 1) To Study the Causes of Conflict of School Personnel under Jao Muen Dong Network were at a moderate level ($\mu = 3.14$, $\sigma = 1.08$). When considering specific aspects, the highest average score was found in the area of personal factors. Five items were rated at a high level: Differences in beliefs and values among personnel, differences in personality, differences in work-related goals for success, differences in work experiences across various areas, and differences in knowledge and competencies. 2) Guidelines for resolving conflicts among personnel in educational institutions are: Assigning tasks that are in line with their abilities, adjusting attitudes, participating in setting goals and operating the organization, treating with equality, enhancing work experience, and strengthening teamwork to reduce conflicts.

Keywords: Causes of Conflict, Conflict, Guideline for Conflict Resolution

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจ เมื่อมีแรงจูงใจทางบวกจะก่อให้เกิดความอยากและความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ แต่เมื่อเกิดความขัดแย้งอาจทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและองค์กรได้ เนื่องจากในภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง เอื้อให้เกิดความขัดแย้งที่สูงขึ้น อาจนำไปสู่ความรุนแรง แต่ในทางกลับกัน บางครั้งความขัดแย้งก็เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lewis A. Coser กล่าวว่า ความขัดแย้งในสังคมมีทั้งด้านบวกและลบ เป็นส่วนที่ช่วยให้สังคมเกิดความเสมอภาคและเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งเพื่อให้เป็นไปตามความปรารถนาของตนเอง ทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มจนนำไปสู่การพัฒนาความร่วมมือและความขัดแย้งนั้น (ภูมิพัฒน์ รักพรหมคง, 2564) ถ้าผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างชาญฉลาด จะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสุข เกิดความสามัคคี มีความคิดที่จะริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันและนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย

ในปัจจุบัน พบว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันและยากที่จะทำงานร่วมกัน รวมไปถึงสถานศึกษาที่มีสาเหตุและปัญหาความขัดแย้งที่หลากหลาย การศึกษาความขัดแย้งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อทำให้องค์กรเกิดความสงบสุข และมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากรในองค์กร จากผลการศึกษาของ สกกริต วรรณสวาท ที่พบว่า สาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 และสรุปสาเหตุความขัดแย้งตามองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุของความขัดแย้ง คือ การที่บุคลากรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน ด้านปฏิสัมพันธ์ ในการทำงาน สาเหตุของความขัดแย้ง คือ การขาดความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่ได้รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน และด้านสภาพองค์กร สาเหตุของความขัดแย้ง คือ องค์กรไม่มีความเป็นธรรมและยุติธรรมในการให้รางวัล (สกกริต วรรณสวาท, 2563)

สถานศึกษาในเครือข่ายเจ้าหมื่นดงมีจำนวนทั้งหมด 9 แห่ง ต่างก็มีบุคลากรที่หลากหลายช่วงอายุ เพศ ซึ่งแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ได้ระบุว่า เนื่องจากมีการผลัดเปลี่ยน โยกย้าย บรรจุแต่งตั้งใหม่ของบุคลากรทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด อารมณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันทำให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาขึ้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยบรรเทาและแก้ปัญหา



ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาโดยใช้หลักการ แนวทาง ความรู้ต่าง ๆ รวมถึงจิตวิทยาเข้ามาบริหารความขัดแย้งเพื่อให้เป็นที่พอใจและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ส่งผลให้มีแรงบันดาลใจนำมาผลักดันการทำงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2, 2567)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาเครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง ซึ่งเป็นสังคมที่มีความแตกต่างทางบุคลากร ความคิด และทัศนคติ โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำมาเป็นข้อมูลที่บอกให้ทราบถึงสาเหตุของการขัดแย้งและสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางที่จะบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาและเป็นการนำความรู้จากการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ไปสู่การบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถนำไปพัฒนาองค์กรของตนเองสืบต่อไปได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง
2. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ สถานศึกษาในเครือข่ายเจ้าหมื่นดั่งจำนวนทั้งหมด 9 แห่ง ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 9 คน ครู 61 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มประชากรจริงในการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง 9 แห่ง จำนวน 70 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้ใช้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของ ลิเคิร์ท (Likert) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในการหาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุความขัดแย้ง แล้วนำมากำหนดเป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัย โดยแบบสอบถามแบบประเมินค่า (Rating Scale)

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและวัตถุประสงค์ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาการบริการการศึกษา จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปร (Index of item objectives congruence : IOC) ผลลัพธ์ได้ค่า IOC (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ผลการตรวจ พบว่า ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

4. จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .980 และตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำประเด็นคำถามจากตอนที่ 1 การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา พิจารณา

ค่าเฉลี่ยด้านที่สูงที่สุดและพิจารณารายข้อ ที่มีสาเหตุความขัดแย้งที่สูงที่สุดในระดับมากขึ้นไปมาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการขอหนังสือจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก เรียนถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู ดำเนินการส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเอง หรือเก็บข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ (Google Form) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มผู้ได้รับการประเมินของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ ในการส่งแบบสอบถามคืนและแบบสอบถามบางส่วนผู้วิจัยเก็บรวบรวมด้วยตนเอง ตอนที่ 1 จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษา 9 แห่ง โดยผู้ที่ตอบคำถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการสอน ผู้วิจัยสามารถรวบรวมแบบสอบถามได้จำนวนทั้งสิ้น 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ตอนที่ 2 โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 70 ฉบับ ถูกวิเคราะห์จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยข้อมูลจากตอนที่ 1 วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 2 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ จำนวน 11 ฉบับ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งได้จากการนำข้อมูลจากการสรุปการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามแต่ละประเด็น แล้วสรุปผลที่ได้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง มีผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่งในภาพรวม

ข้อ	สาเหตุความขัดแย้งในสถานศึกษาเครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง	N = 70		แปลผล	ลำดับ
		μ	σ		
1	ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	3.56	1.02	มาก	1
2	ด้านการติดต่อสื่อสาร	2.89	1.20	ปานกลาง	3
3	ด้านสภาพองค์การ	2.96	1.27	ปานกลาง	2
รวม		3.14	1.08	ปานกลาง	

จากตารางที่ 1 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.14$, $\sigma = 1.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.56$, $\sigma = 1.02$) รองลงมา คือ ด้านสภาพองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.96$, $\sigma = 1.27$) และด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.89$, $\sigma = 1.20$)



2. ผลการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง
ตารางที่ 2 สรุปแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง

ข้อ	ประเด็นการสัมภาษณ์	แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
1	ท่านมีแนวทางในการแก้ไข ปัญหาบุคลากรในสถานศึกษามี ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกัน อย่างไรบ้าง	มอบหมายงานตรงกับความถนัด สำเร็จตามเวลา กำหนดกรอบระเบียบร่วมกัน สื่อสารให้ เห็นความสำคัญของความแตกต่าง ส่งเสริมบุคลากรทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างเป้าหมาย ร่วมกัน ผู้บริหารเป็นกลาง ปรับความเข้าใจกัน ใช้นโยบายเป็นตัวควบคุม ใช้วัฒนธรรม องค์กรและข้อตกลงจากการประชุม เจรจาต่อรอง ประนีประนอม การบริหารงานโดย การมีส่วนร่วม สร้างความเท่าเทียม ความยุติธรรม ค่านิยม ดึงข้อดีข้อเสียทั้งครูรุ่นเก่า และรุ่นใหม่แล้วหาข้อสรุปที่เป็นกลางสำหรับทั้งสองฝ่าย
2	ท่านมีแนวทางในการแก้ไข ปัญหาบุคลากรในสถานศึกษามี บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน อย่างไรบ้าง	กำหนดแนวทางปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน สื่อสารให้เห็นความสำคัญของบุคลิกภาพที่ หลากหลาย ให้ความสำคัญเท่าเทียมกัน สร้างขวัญกำลังใจ ชื่นชมในที่ประชุม ดึงจุดเด่น ของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ นำความแตกต่างมาปรับความเข้าใจ การวางตัวที่ดี แต่ง กายเหมาะสม ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้เกียรติต่อศักดิ์ศรีตัวเองและผู้อื่น ใช้รูปแบบการนิเทศ ชั้นเรียน ประเมินและให้คำแนะนำเพิ่มเติม มอบหมายงานที่ตรงกับบุคลิกภาพและ ความถนัด รับฟังทั้งสองฝ่าย ศึกษาบุคลิกภาพของทุกคน ผู้บริหารเป็นต้นแบบให้กับครู
3	ท่านมีแนวทางในการแก้ไข ปัญหาบุคลากรในสถานศึกษามี เป้าหมายของความสำเร็จใน การทำงานที่แตกต่างกัน อย่างไรบ้าง	กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน วางคนให้ถูกกับงาน สื่อสารให้เข้าใจบริบท หรือความแตกต่างของแต่ละบุคคล จัดกิจกรรมร่วมกัน เน้นผลสำเร็จที่เกิดกับผู้เรียน สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ประชุมทำความเข้าใจร่วมกัน เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มี พฤติกรรมทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถ บุคลากรกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ ของตนเอง กำกับติดตามการพัฒนาตามข้อตกลงรายบุคคล การวางแผน ปรับตัว กำหนดตัวชี้วัด ร้อยละที่ชัดเจน ช่วยกันทำงาน เน้นความสำเร็จตามที่ครูต้องการ ให้ ครูแสดงความสามารถได้เต็มที่
4	ท่านมีแนวทางในการแก้ไข ปัญหาบุคลากรในสถานศึกษามี ประสบการณ์ในการทำงานด้าน ต่างๆที่แตกต่างกันอย่างไรบ้าง	มีแบบอย่างที่ดีในการทำงาน อธิบายความสำคัญและประโยชน์ที่เป็นประสพการณ์ใน การทำงาน จัดกิจกรรมร่วมกัน สร้างทีม สร้างผู้นำ ผู้ตามตามสถานการณ์ ปรับทัศนคติ ดึงจุดเด่นของแต่ละคนออกมาใช้ มอบงานให้ตรงกับความเก่ง เสริมประสบการณ์ พี่สอนน้อง ทำงานเป็นทีม รับผิดชอบร่วมกัน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการทำงาน ศึกษาดู งาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งงานตามกลุ่มงาน 4 ฝ่าย สร้างความเข้าใจในขอบข่ายงาน ที่ชัดเจน ผสมผสานระหว่างวิธีของครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่มาปรับใช้ในการทำงาน ร่วมกัน ให้งานตามความสมัครใจ ผู้บริหารสอนงานให้กับครู ตรวจสอบงาน สนับสนุน ครูเข้ารับการอบรม
ข้อ	ประเด็นการสัมภาษณ์	แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
5	ท่านมีแนวทางในการแก้ไข ปัญหาบุคลากรในสถานศึกษามี ความรู้ความสามารถที่แตกต่าง กันอย่างไรบ้าง	ส่งเสริมครูที่มีความถนัดในแต่ละด้านให้ชำนาญ ถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงาน มอบหมาย งานและหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคคล ทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างทีมพี่สอนน้อง สร้าง วัฒนธรรมองค์กร ดึงจุดเด่นออกมาใช้ สื่อสารเปิดเผย เคารพความแตกต่างทาง ความคิด สร้างบรรยากาศเรียนรู้ เป็นตัวอย่างที่ดี มอบหมายงานในลักษณะที่ช่วยเหลือ กัน ส่งเสริมครูได้แสดงความสามารถ ประเมินตนเอง สร้างความเข้าใจให้เกิดความเท่า เทียม ผู้บริหารชื่นชม ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและช่วยกันทำ

จากตารางที่ 2 แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง สรุปได้ว่า
มอบหมายงานตรงกับความถนัด กำหนดกรอบระเบียบร่วมกัน กำหนดแนวทางปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน สื่อสาร
ให้เห็นความสำคัญของบุคลิกภาพที่หลากหลาย กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน วางคนให้ถูกกับงาน
มีแบบอย่างที่ดีในการทำงาน จัดกิจกรรมร่วมกัน สร้างทีม สร้างผู้นำ ผู้ตามตามสถานการณ์ ส่งเสริมครูที่มีความถนัด
ในแต่ละด้านให้ชำนาญ มอบหมายงานและหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคคล สร้างทีมพี่สอนน้อง และสร้างวัฒนธรรมองค์กร

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง ผู้วิจัยอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญของการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง จากผลการวิจัยการศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความแตกต่างทางความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และลักษณะนิสัยของแต่ละคน ความไม่ลงรอย เมื่อมาทำงานหรือมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีความต้องการในแบบของตน ผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้อง รวมไปถึงการมีวัฒนธรรมและศาสนาที่แตกต่างกันจึงเกิดความขัดแย้งขึ้น สอดคล้องกับ ชูติพนธ์ ไชยเวช และณิรดา เวชญาลักษณ์ ได้ศึกษาสาเหตุและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ชูติพนธ์ ไชยเวช และณิรดา เวชญาลักษณ์, 2564) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาเป็นศูนย์รวมของคนจำนวนมาก แต่ละบุคคลมีลักษณะนิสัยส่วนตัวหรือบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนมีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน วุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เอาตนเองเป็นที่ตั้ง เมื่อแสดงออกมาจึงส่งผลกระทบต่อผู้อื่นจนเกิดเป็นความขัดแย้ง สอดคล้องกับปรารธนา หลีกภัย ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูแต่ละคนในโรงเรียนมีความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และความแตกต่างของเป้าหมายตามลำดับ ดังนั้น เมื่อข้าราชการครูต้องมาทำงานร่วมกัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง (ปรารธนา หลีกภัย, 2564)

1.2 ด้านการติดต่อสื่อสาร เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษา มีความต้องการในการสื่อสารข้อมูลที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบุคลากรในสถานศึกษามีการสื่อสารที่ข้อมูลไม่ครบถ้วนจนเกิดความเข้าใจผิดระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม การฟังที่ไม่ดี การใช้อารมณ์ในการสื่อสาร เช่น ความโกรธ ความเครียด จนนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้ง สอดคล้องกับอริสรา หิรัญศิริพล ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดการเข้าใจผิดในการทำงาน อาจจะมาจากการที่พนักงานไม่เข้าใจในข้อมูลที่ได้รับ หรือการพูดคุยผ่านช่องทาง Social Media เช่น Line, E-mail ทำให้การสื่อสารนั้นผิดพลาด ขาดความชัดเจนนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งขึ้น (อริสรา หิรัญศิริพล, 2566)

1.3 ด้านสภาพองค์การ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษา ได้รับมอบหมายงานจากผู้บริหารอย่างไม่เท่าเทียมกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษา มีวัฒนธรรมขององค์การ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การ การให้รางวัลที่ไม่เท่าเทียม รวมถึงการจัดระเบียบและการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ และความกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลให้การทำงานเกิดความขัดแย้งขึ้น สอดคล้องกับ สกลกริต วรรณสวาท ได้ศึกษาสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์การไม่มีความเป็นธรรมและยุติธรรมในการให้รางวัล (สกลกริต วรรณสวาท, 2563)

2. แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง ผู้วิจัยนำผลการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาจากข้อที่ 1 มาศึกษาแนวทางโดยพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มาศึกษาแนวทาง พบประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้



2.1 บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยมีแนวทางการแก้ปัญหา คือ กำหนดกรอบระเบียบร่วมกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีคนมารวมกันเป็นจำนวนมากต่างคนต่างความคิด มีความต้องการที่แตกต่างกัน ทำให้การทำงานอาจเกิดความสับสนวุ่นวายขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อให้การทำงานมีความเป็นระเบียบ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ Ghaffar et al. ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมของรัฐและเอกชน พบว่าวิธีการแบบร่วมมือ เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุด (Ghaffar. et al, 2012)

2.2 บุคลากรในสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน โดยแนวทางการแก้ปัญหา คือ ความเท่าเทียม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการในการทำงานร่วมกัน สิ่งสำคัญของการควบคุมดูแลบุคลากรคือความ เท่าเทียม การบริหารงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพอใจและสบายใจในการทำงาน เต็มที่กับงาน ลดการเกิดปัญหาและความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ได้ สอดคล้องกับ สุภาพร หลีจ๊ะ ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนเสมอใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ (สุภาพร หลีจ๊ะ, 2565)

2.3 บุคลากรในสถานศึกษามีเป้าหมายของความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยมีแนวทางการแก้ปัญหา คือ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการในการทำงาน การบริหารคนและองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางในการทำงาน การตัดสินใจได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จและมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด สอดคล้องกับพัชรินทร์ อักษรพอม และสุนทรี วรรณไพเราะ ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร พัฒนาความรู้และนวัตกรรมตลอดเวลา (พัชรินทร์ อักษรพอม และสุนทรี วรรณไพเราะ, 2567)

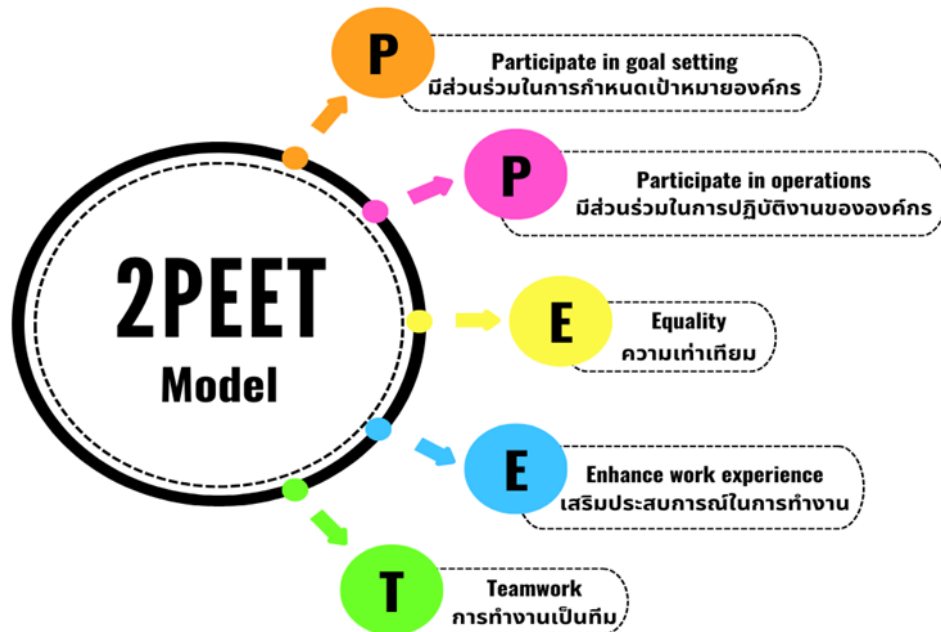
2.4 บุคลากรในสถานศึกษามีประสบการณ์ในการทำงานด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน โดยมีแนวทางการแก้ปัญหา คือ ทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการทำงานร่วมกันจะช่วยส่งเสริมกันและกัน ครูที่มีประสบการณ์น้อยจะถูกสอนงานโดยครูที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นมาก มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานหลากหลายด้าน การทำงานเป็นทีมจึงช่วยให้งานต่าง ๆ ออกมามีคุณภาพ และเหมาะสมกับการทำงานที่บุคลากรมีประสบการณ์ต่างกัน สอดคล้องกับสมชาย เทศปลื้ม และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเครือข่ายสถานศึกษาไทย โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบคล่องตัว ผลการวิจัยพบว่า สร้างการทำงานร่วมกัน วิธีการที่คล่องตัวเน้นการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมสิ่งนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในพัฒนาเครือข่ายการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียในการศึกษาแต่ละแห่งที่อาจไม่มีโอกาสพบกันแบบเห็นหน้ากันหรือระหว่างการค้าเนินงานอาจพบปัญหาหรืออุปสรรคขึ้น การทำงานเป็นทีมจะสามารถช่วยแก้ปัญหาได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยการทำงานร่วมกันบนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันจะสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเครือข่ายสถานศึกษาได้ (สมชาย เทศปลื้ม และคณะ, 2566)

2.5 บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน โดยมีแนวทางการแก้ปัญหา คือ มอบหมายงานและหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคคล ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการในการทำงานถ้างานเหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัดของบุคคล จะส่งเสริมให้งานออกมามีคุณภาพ ลดข้อผิดพลาดของงาน ลดความเครียดในการทำงาน รวมไปถึงลดเวลาในการทำงานต่าง ๆ ได้ สอดคล้องกับศรีประภา ประเมินชัย และคณะ ได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การมอบหมายงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคคล เพื่อสร้างความตระหนักในการทำงาน กำหนด

ปฏิทินการนิเทศที่ชัดเจนเป็นไปความต้องการของครู บริหารสถานศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ยุติธรรม ไม่เลือกข้างวางตัวเป็นกลาง สร้างความท้าทายและสละให้เมื่อบรรลุผลที่วางไว้ (ศรีประภา ประเมินชัย และคณะ, 2565)

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง ผู้วิจัยได้สรุปผลและนำมาเขียนในรูปแบบโมเดลที่สะท้อนองค์ความรู้ใหม่จากผลการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แผนมโนทัศน์ แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง 2PEET MODEL

2P การมีส่วนร่วม (Participate) เป็นการสร้างทีมงานในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ออกแบบการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงกำหนดเป้าหมายของการทำงานในองค์กรร่วมกัน

E ความเท่าเทียม (Equality) บุคลากรทุกคนได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมในด้านต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน

E เสริมประสบการณ์ (Enhance work experience) เสริมสร้างประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน

T ทีมเวิร์ค (Teamwork) สร้างการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายได้ทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างความสามัคคีในการทำงาน

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาเครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง สรุปผลการวิจัยตามจุดมุ่งหมายและขั้นตอนการวิจัย ได้ดังนี้ ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหมื่นดั่ง ผลการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านสภาพ



องค์การ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เครือข่ายเจ้าหน้าที่ ผู้วิจัยได้นำเสนอในรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดและพิจารณารายข้อที่มีสาเหตุความขัดแย้งที่สูงที่สุดในระดับมากขึ้นไป ซึ่งประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล มีจำนวน 5 ข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) บุคลากรในสถานศึกษา มีความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกัน มีแนวทางคือ มอบหมายงานตรงกับความสามารถ กำหนดกรอบระเบียบร่วมกัน 2) บุคลากรในสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มีแนวทาง คือ กำหนดแนวทางปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน สื่อสารให้เห็นความสำคัญของบุคลิกภาพที่หลากหลาย 3) บุคลากรในสถานศึกษามีเป้าหมายของความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกัน มีแนวทาง คือ กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน วางคนให้ถูกกับงาน 4) บุคลากรในสถานศึกษามีประสบการณ์ในการทำงานด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน มีแนวทางคือ มีแบบอย่างที่ดีในการทำงาน จัดกิจกรรมร่วมกัน สร้างทีมสร้างผู้นำ ผู้ติดตามสถานการณ์ และ 5) บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน มีแนวทาง คือ ส่งเสริมครูที่มีความถนัดในแต่ละด้านให้ชำนาญ มอบหมายงานและหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคคล สร้างทีมพี่สอนน้อง สร้างวัฒนธรรมองค์กร ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงานขององค์กร ปฏิบัติด้วยความเท่าเทียม เสริมประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาลักษณะหรือบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงาน เพื่อหาแนวทางลดความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เพื่อนำมาปรับใช้และเกิดผลดีที่สุดต่อการทำงานร่วมกันควรมีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมความรู้ความสามารถ รวมไปถึงประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ชุดิพนธ์ ไชยเวช และณิศา เวชญาลักษณ์. (2564). การศึกษาสาเหตุและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. วารสารร้อยแก่นสาร, 7(5), 68-77.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ปรารธนา หลีกภัย. (2564). การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 19(1), 2-145.
- พัชรินทร์ อักษรพอม และสุนทรี วรรณไพเราะ. (2567). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารบรรณการศึกษาศาสตร์และมนุษยสังคมศาสตร์, 5(1), 401-408.
- ภูมิพัฒน์ รักพรหมคล. (2564). หลักการทฤษฎีและปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ศรีประภา ประเมินชัย และคณะ. (2565). แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. วารสาร มจร อุบลราชธานี, 7(2), 1510-1520.
- สกลกริต วรรณสวาท. (2563). การศึกษาสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สมชาย เทศปถัม และคณะ. (2566). การบริหารเครือข่ายสถานศึกษาไทยโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบคล่องตัว. วารสารวิชาการเชอร์รี่อีสท์บางกอก, 9(2), 122-136.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2. (2567). แผนปฏิบัติการประจำปี. เรียกใช้เมื่อ 27 มกราคม 2567 จาก https://sukhothai2.go.th/2020/?page_id=42789
- สุภาพร หลีจ๊ะ. (2565). การศึกษาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3. ใน สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- อริสรา หิรัญศิริพล. (2566). ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. ใน สารนิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Ghaffar. et al. (2012). A Comparative Study of Conflict Management Styles of Public & Private Secondary Schools' Principals. Bulletin of Education and Research, 34(2), 59-70.