

## รูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน THE NEW CONFLICT MANAGEMENT MODEL OF BASIC SCHOOL

ผู้วิจัย

สุทธญาณ์ ใจซื่อ<sup>1</sup>Sutthaya Jaisue<sup>1</sup>

jadaymrs@hotmail.com

เด่น ชะเนติยง<sup>2</sup>Den Chanetiyung<sup>2</sup>

Received: March 15, 2019

Revised: April 10, 2019

Accepted: April 30, 2019

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เสนอรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดใหม่ โดยมีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดใหม่ 2) การใช้เทคนิคเดลฟายกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดใหม่ จำนวน 21 คน 3) จัดสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และ 4) ประเมินความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 392 คน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่าเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง 2) ด้านการปรองดอง 3) ด้านการไกล่เกลี่ย 4) ด้านการยอมให้ 5) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 6) ด้านการแข่งขัน และมีตัวชี้วัด 30 องค์ประกอบ

**คำสำคัญ :** การบริหารความขัดแย้ง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวความคิดใหม่

### ABSTRACT

The purposes of the study were: 1) to investigate the new conflict management model in the basic school; and 2) to present the new conflict management model in basic school. The research methodology consisted of four steps: 1) Analyzed the documents concerning the new conflict management model in basic school; 2) Using Delphi Techniques with group of 21 experts on conflict management model in basic school; 3) sought the advices and feedbacks from nine experts by using group discussion technique; and 4) evaluated the opinions of 392 school administrators and teachers. The analysis of the data was accomplished by

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

computation of percentage, mean, standard deviation. The median and interquartile range were also computed to test each of the agreement postulated in the study.

Based upon the findings of the study, it was concluded that : All experts both Delphi Technique and Focus Group discussion agreed with the new conflict management model of basic school which consisted six factors : competition, avoidance, sanction, organizational centralization, accommodation and mediation. Overall, the opinions of administrations and those who concerned absolutely agree with the new conflict management model of basic school. ( $\bar{X} = 4:30$ )

**Keywords:** Conflict Management, Basic School, The New Model

## บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและเป็นพลวัต จากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและทำให้เกิดการแข่งขันในระดับนานาชาติ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 4) โดยเฉพาะด้านการศึกษา เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรม และการบริหารจัดการการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องของผู้บริหารที่สามารถเข้าถึงและมีความถูกต้องของข่าวสารข้อมูลมากกว่าในอดีตจึงจะขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ การมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการแบบองค์รวมที่ยึด “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาต้องมีคุณภาพทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองและสิ่งแวดล้อมเพื่อมุ่งให้สังคมไทยมีความสุขพึ่งตนเองและก้าวทันโลกโดยมีการปรับเปลี่ยนการคิดเจตคติและกระบวนการทำงานให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารและการจัดการที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพ เลือกใช้ความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่าและมีภูมิคุ้มกันที่ดี มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต (เด่น ชะเนติยง และคณะ, 2558 : 4)

แต่ในสถานการณ์จริงผู้บริหารจะมีปัญหาอุปสรรคมากมายในการนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย (บุญพร คำชาย, 2560) มีประสิทธิภาพของผลงานในระดับต่ำกว่ามาตรฐานการศึกษาของชาติ ทั้งนี้จะมีสาเหตุสำคัญมาจากความขัดแย้งทั้งภายในและ

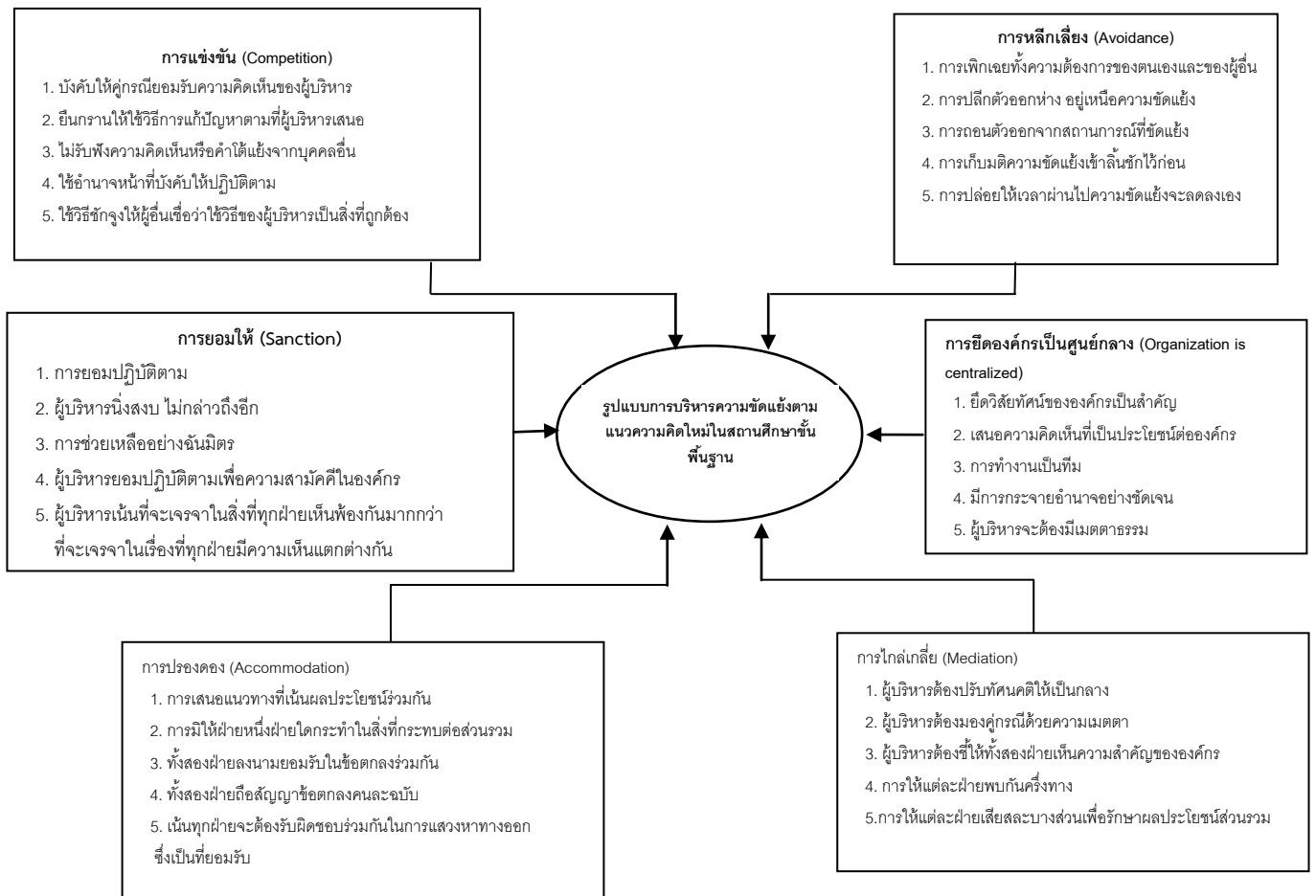
ภายนอกสถาบันการศึกษาเพราะปัจจุบันเป็นยุคของความขัดแย้งทั้งในระดับนานาชาติ ระดับชาติจนถึงระดับครอบครัว ซึ่งมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นตลอดเวลา ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น เพราะทุกคนก็ต้องการตัดทวงผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมาให้แก่ตนเองและยังคงเป็นเช่นนี้ตลอดชีวิตและเมื่อมาอยู่ร่วมกันในสถาบันการศึกษาจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงควรจะต้องรู้จักและทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง และแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ (Miall, Ramsbothan & Woodhouse, 2011: 115)

การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร และต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Stenner, 2005: 1-3) โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อสร้างผลงานอันดีเด่นให้กับสถาบันการศึกษาและหากได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบุคลากรทุกคน ย่อมจะเป็นเครื่องรับประกันว่างานที่ปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จไปอย่างดี ปัญหาความขัดแย้งในสถาบันการศึกษาที่มีมากขึ้น ทั้งในด้านความถี่และความรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการแก้ปัญหาให้อยู่ในภาวะที่สมดุลและเอื้อต่อการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านของภารกิจย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถาบันการศึกษาได้ (เพชรรัตน์ โคตรไชย, 2560)

จากที่กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญมาก เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในสถาบันการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการบริหารโดยตรง หรือเป็นปัญหาความขัดแย้งส่วนบุคคลหรือปัญหา ระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้อง แก้ไขอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะ สร้างปัญหาในการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของความ ร่วมมือหรือการประสานงานกันของแต่ละฝ่าย และมัก เป็นต้นเหตุที่ทำให้บรรยากาศในการทำงานของ สถาบันการศึกษาไม่ดีรวมทั้งยังส่งผลกระทบต่ออารมณ์ส่วนบุคคลเป็นอย่างมากและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น เป็นคนก้าวร้าวหรือการ ประณามผู้อื่น และในที่สุดจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของ นักเรียน ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจึงต้องแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าภารกิจของผู้บริหาร สถาบันการศึกษา นั้นมีมากมายและยากที่จะลง ดำเนินการให้สำเร็จโดยลำพัง จึงต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับ ที่อาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สำหรับสาเหตุส่วนใหญ่จะมาจากข้อจำกัดของทรัพยากร ทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และงบประมาณ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยาก เพราะเป็นเรื่องที่มีปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมากเข้ามาทำให้เกิดขึ้นและมักก่อให้เกิดความสับสน ความเสียหายแก่ สถาบันการศึกษาโดยตรง จากความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถาบันการศึกษา จากความสำคัญ ดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “รูปแบบ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน” เพื่อสร้างองค์ความรู้และสารสนเทศที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถาบันการศึกษาให้ นำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างมี ประสิทธิภาพต่อไป

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานที่เกี่ยวข้องถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ต่าง ๆ นำมา บูรณาการ เพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดนำมา สังเคราะห์และสร้างแนวทางในการบริหารความขัดแย้ง ตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังแสดง ด้วยภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เสนอรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดใหม่

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการศึกษาในด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีอายุมากกว่า 40 ปี มีคุณวุฒิปริญญาโทขึ้นไป มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรงมากกว่า 10 ปี จำนวน

21 คน โดยใช้วิธีบอกต่อ (Snow Ball) กล่าวคือ ผู้วิจัยจะเลือกสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ก่อน เสร็จแล้วขอคำแนะนำจากคนแรก ให้บอกคนต่อไปจนได้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุด ทำจนกระทั่งได้ผู้เชี่ยวชาญครบ 21 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน และครู จำนวน 392 คน เป็นผู้บริหาร จำนวน 98 คน และครู จำนวน 294 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง มาตอบแบบสอบถามแบบประมาณค่าตามความสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติจริงในโรงเรียน

3. ผู้เชี่ยวชาญในการการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน

## ตัวแปรที่ศึกษา

1. ด้านการแข่งขัน (Competition) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บังคับให้คู่กรณียอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร 2) ยินยอมให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาตามที่ผู้บริหารเสนอ 3) ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น 4) ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติตาม และ 5) ใช้วิธีชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าใช้วิธีของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเพิกเฉยทั้งความต้องการของตนเองและของผู้อื่น 2) การปลีกตัวออกห่างอยู่เหนือความขัดแย้ง 3) การถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่ขัดแย้ง 4) การเก็บมติดความขัดแย้งเข้าลิ้นชักไว้ก่อน และ 5) การปล่อยให้เวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงเอง

3. การยอมให้ (Sanction) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การยอมปฏิบัติตาม 2) ผู้บริหารหนึ่งสงบ ไม่กล่าวถึงอีก 3) การช่วยเหลืออย่างฉันทมิตร 4) ผู้บริหารยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในองค์กร และ 5) ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

4. การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง (Organization is centralized) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ยึดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสำคัญ 2) เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 3) การทำงานเป็นทีม 4) มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน และ 5) ผู้บริหารจะต้องมีเมตตาธรรม

5. การไกล่เกลี่ย (Mediation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องปรับทัศนคติให้เป็นกลาง 2) ผู้บริหารต้องมองคู่กรณีด้วยความเมตตา 3) ผู้บริหารต้องชี้ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญขององค์กร 4) การให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทาง และ 5) การให้แต่ละฝ่ายเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

6. การปรองดอง (Accommodation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกัน 2) การมิให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที่กระทบต่อส่วนรวม 3) ทั้งสองฝ่ายลงนามยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน 4) ทั้งสองฝ่ายถือสัญญาข้อตกลงคนละฉบับ และ 5) เน้นทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออก ซึ่งเป็นที่ยอมรับ

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ส่งแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์อย่างกว้างขวางในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ที่มีการตั้งคำถามนำและการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ ซึ่งจะได้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ตรงประเด็นในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามฉบับใหม่ ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด ที่พัฒนาจากการตอบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในครั้งที่ 1 และสรุปประเด็นที่มีความถี่ซ้ำ ๆ กัน มาสร้างเป็นคำถามใหม่แบบประมาณค่า (Rating Scale Questionnaire) โดยส่งไปทางไปรษณีย์

2. การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามปลายปิดซึ่งเป็นคำถามแบบประมาณค่า โดยส่งไปทางไปรษณีย์

3. การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน มาร่วมอภิปรายผลและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ประเภท ดังนี้

1 แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน เพื่อให้พิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2 แบบสอบถามแบบประมาณค่า (Rating Scale Questionnaire) ผู้ที่ตอบคือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน เพื่อดูความสอดคล้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่นำข้อคำถามในครั้งที่ 2 มาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ในแต่ละข้อ แล้วเลือกข้อความของแบบสอบถามฉบับที่ 2 ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา สร้างเป็นแบบสอบถามฉบับใหม่โดยเพิ่มค่าพิสัยควอไทล์ไว้ พร้อมกับแจ้งให้ผู้เชี่ยวชาญทราบว่า ผลการตอบในครั้งที่สอง ตอบอยู่ในตำแหน่งใด และให้ผู้เชี่ยวชาญนั้นทบทวนไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในครั้งที่ 3

2. ดำเนินการเก็บข้อมูลในรอบที่ 3 พร้อมกับแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามและแต่ละคน ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นรอบสุดท้าย โดยพิจารณาความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองและของกลุ่ม แล้วยืนยันว่าจะยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลง หากต้องการยืนยันคำตอบเดิม ผู้เชี่ยวชาญต้องให้เหตุผลประกอบด้วย จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

### สรุปผลการวิจัย

สรุปการวิเคราะห์ผลข้อมูลจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน ได้สรุปองค์ประกอบหลัก ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง 2) ด้านการปรองดอง 3) ด้านการไกล่เกลี่ย 4) ด้านการยอมให้ 5) ด้านการหลีกเลี่ยงและ 6) ด้านการแข่งขัน

2. การสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 8 คน เห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบหลัก และตัวชี้วัดรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นเหมาะสมดี พร้อมได้แสดงคำแนะนำ และข้อเสนอแนะ

3. การประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ทั้ง 392 คน พบว่า ทุกคนมี

ความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

ผลการสรุปทั้ง 3 ขั้นตอน ได้ผลดังต่อไปนี้

1. ด้านการยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง

1.1 ยึดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

1.2 เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.3 การทำงานเป็นทีม

1.4 มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน

1.5 ผู้บริหารจะต้องมีเมตตาธรรม

2. ด้านการปรองดอง

2.1 การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกัน

2.2 การมิให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที

กระทบต่อส่วนรวม

2.3 ทั้งสองฝ่ายลงนามยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน

2.4 ทั้งสองฝ่ายถือสัญญาข้อตกลงคนละฉบับ

2.5 เน้นทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันใน

การแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับ

3. ด้านการไกล่เกลี่ย

3.1 ผู้บริหารต้องปรับทัศนคติให้เป็นกลาง

3.2 ผู้บริหารต้องมองคู่อริด้วยความเมตตา

3.3 ผู้บริหารต้องชี้ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญ

ขององค์กร

3.4 การให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทาง

3.5 การให้แต่ละฝ่ายเสียสละบางส่วนเพื่อ

รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

4. ด้านการยอมให้

4.1 การยอมปฏิบัติตาม

4.2 ผู้บริหารหนึ่งสงบ ไม่กล่าวถึงอีก

4.3 การช่วยเหลืออย่างฉันทมิตร

4.4 ผู้บริหารยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในองค์กร

4.5 ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่าย

เห็นพ้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

## 5. ด้านการหลีกเลี่ยง

- 5.1 การเพิกเฉยทั้งความต้องการของตนเองและของผู้อื่น
- 5.2 การปลีกตัวออกห่าง อยู่เหนือความขัดแย้ง
- 5.3 การถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่ขัดแย้ง
- 5.4 การเก็บมติความขัดแย้งเข้าลิ้นชักไว้ก่อน
- 5.5 การปล่อยให้เวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงเอง

## 6. ด้านการแข่งขัน

- 6.1 บังคับให้คู่กรณียอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร
- 6.2 ยืนกรานให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาตามที่ผู้บริหารเสนอ
- 6.3 ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น
- 6.4 ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติตาม
- 6.5 ใช้วิธีชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าใช้วิธีของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

## อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีผลสรุปที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. จากการศึกษาผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน พบว่าองค์ประกอบหลัก ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการยึดองค์การเป็นศูนย์กลาง ด้านการปรองดอง ด้านการไกล่เกลี่ย ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ พลีน้อย (2555 : 47-48) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาการจัดการความขัดแย้ง ในชุมชน โดยใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนโดยอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ชุมชนการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าความขัดแย้งในชุมชนที่เกิดขึ้นในกรณี ศึกษา 5 กรณีมีสาเหตุ มาจากด้านข้อมูล โดยมีเหตุปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ปัจจัยด้านภายนอก และอารมณ์ เข้ามากระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง โดยที่แต่ละกรณีจะมีความรุนแรงที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับกระบวนการในการจัดการความ

ขัดแย้งเหล่านั้น มีประสิทธิภาพเพียงใด ปัจจุบันได้มีแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีมาใช้ ในการจัดการความ ขัดแย้งในชุมชน คือ การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเอง การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

จากการศึกษากระบวนการจัดการความขัดแย้งในชุมชนโดยใช้กระบวนการ ไกล่เกลี่ยข้อ พิพาทชุมชนในระบบของศาลยุติธรรมหรือของอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ชุมชน พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นยุติลงได้ด้วย ความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งความสำเร็จที่เป็น ปัจจัยสำคัญทำให้การเจรจาไกล่เกลี่ยนี้ประสบผลสำเร็จก็คือผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเป็นผู้ได้รับ การยอมรับเป็นบุคคลที่น่าเคารพ มีทักษะด้านการไกล่เกลี่ยอย่างเพียงพอและมีความรู้เกี่ยวกับหัวข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ย เพื่อที่จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้งนั้น ให้คู่พิพาททั้งสองฝ่ายพึงพอใจ นอกจากนี้ ยังพบว่ากรณีอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนที่ได้รับการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งมาแล้วนั้นจะสามารถนำมาเป็นแนวทาง ในการ!เองกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้อีก โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี แก่คู่พิพาท-ทั้ง สองฝ่ายและประชาชนในชุมชนนั้น ๆ ให้เป็นอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนที่มี คุณภาพ สามารถจัดการแก้ไข และป้องกันความขัดแย้งได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิระวัฒน์ พัฒนกุลชัย (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย ผลการวิจัยมี ดังต่อไปนี้ 1) นโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีที่มาจากกระแสแนวคิดการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ และเอกชนในระดับโลก และจากข้อบัญญัติของกฎหมายสำคัญจำนวน 8 ฉบับ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องหลัก ๆ ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติกำหนด แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 2)

การวิเคราะห์ความขัดแย้ง พบว่าเป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจของหน่วยงาน เป็นความขัดแย้ง ระหว่างรัฐบาลกับครูและองค์กรครูในเรื่องผลกระทบของการกระจายอำนาจที่มีต่อระบบการ บริหารการศึกษาและต่อบุคคล การบริหารความขัดแย้งของรัฐบาลพบว่าใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นส่วนใหญ่ และใช้วิธีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย และ 3) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 11 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์สร้างความเข้าใจระหว่างอำนาจทางประชาธิปไตยและอำนาจทางวิชาชีพ 2) กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถ 3) กลยุทธ์คงและเพิ่มสิทธิประโยชน์ และ 4) กลยุทธ์แก้ไขกฎหมาย

2. จากการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 9 คน เห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบหลัก และตัวชี้วัดรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นเหมาะสมดี พร้อมได้แสดงคำแนะนำ และข้อเสนอแนะสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภกร อิมวัฒน์กุล (2553) ที่พบว่าการศึกษาที่ผู้บริหารจะมีความสามารถในการจัดการข้อพิพาทได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1) ความเป็นมิตรและเป็นที่ยอมรับมีความสามารถที่จะให้ความอบอุ่นและ ความห่วงใยต่อกลุ่มต่าง ๆ เป็นคนที่น่าพบปะพูดคุยด้วย และเป็นคนที่คนอื่นสามารถที่จะเปิดเผยตัวของเขาเอง โดยไม่ต้องกลัวการปฏิเสธหรือการที่จะถูกพิพากษาหรือตัดสิน 2) มีความเคารพต่อความคิดเห็นหรือทัศนคติหรือความจำเป็นและคุณค่าของคน แต่ละบุคคล 3) มีความชำนาญ ในการที่จะพิจารณาวิเคราะห์ถึงสาเหตุอยู่เบื้องหลังความขัดแย้ง มีความชำนาญที่จะรวมกับคู่กรณีเพื่อค้นหาปัญหาและมีความชำนาญที่จะช่วยกระบวนการกลุ่มให้เกิดการสื่อสารระหว่างคู่กรณี เพื่อที่เขาจะได้การแก้ปัญหาร่วมกันโดยวิธีทางที่สร้างสรรค์ 4) มีความรู้สึกร่วม เพื่อที่จะเข้าใจ

ความรู้สึกและชะตากรรมของคู่กรณีทั้งหลาย และมีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับให้เป็นไปตามความจำเป็นของกระบวนการ และ กรณีพิพาท โดยเฉพาะเขาสามารถที่จะคาดเดาในปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และก็ปรับวิธีการ ที่จะเข้าหาปัญหาเหล่านี้ของเขาได้ เขาสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการที่จำเป็นระหว่าง การ ไกล่เกลี่ยและเปลี่ยนแปลงไปใช้ยุทธวิธีอื่นเพื่อมีความจำเป็นที่จะต้องผ่าทางตัน 5) มีความอดทน ไม่รีบร้อนที่จะให้คู่กรณีตกลงกันหรือไม่บีบบังคับให้เขาไปสู่อุบัติของปัญหา ก่อนที่เขาจะมีความพร้อมทางด้านจิตใจที่จะตกลง หรือได้มีการพิจารณา ผลต่อเนื่องของการตัดสินใจของเขาอย่างดีแล้วพร้อมที่จะใช้เวลาในการรับฟังคู่กรณี และติดตามดูแลตลอดกระบวนการของการแก้ปัญหาข้อพิพาทจนเสร็จสิ้น 6) มีความใจกว้าง ที่จะดูถึงทางเลือกในการหาข้อตกลง เขาดูเลยไปกว่าตัวอักษร ตามกฎหมายเพื่อที่จะหาทางออกที่สร้างสรรค์และปฏิบัติได้ และเขาจะไม่ด่วนตัดสินใจ ก่อนเข้าถึงความสามารถของแต่ละกลุ่มที่จะเปลี่ยนความคิดหรือพฤติกรรมของเขาและ เต็มใจที่จะพิจารณาความคิดเห็นรวมถึงคำแนะนำของผู้นำในชุมชนและคนอื่น ๆ เขา เต็มใจที่จะเปิดเผยและพิจารณาถึงทางเลือกอย่างกว้างขวาง เพื่อที่จะนำไปสู่ข้อตกลง และพร้อมที่จะยอมรับนำเสนองานออกที่เหมาะสม 7) มีความน่าเชื่อถือ มีวิถีปฏิบัติที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม ที่ทำให้เกิดความนับถือ และไว้วางใจจากคู่พิพาท มีความยุติธรรมและความเป็นกลางต่อคู่กรณีทั้งหมด มีความเชื่อมั่นในตัวเองและมีความเป็นตัวของตัวเอง พร้อมด้วยความสามารถที่จะสัมพันธ์กับคนทุกอายุ กับนักวิชาการและทุกระดับที่อยู่ในชุมชน และ 8) มีอารมณ์ขัน ที่สามารถจะลดความตึงเครียดและนำปัญหาไปสู่มุมมองที่มี ความนับถือและความเห็นอกเห็นใจ และมีไหวพริบดี และสามารถที่จะพูดถึงประเด็นที่ อาจจะก่อให้เกิดความหวั่นไหว และสามารถถามคู่กรณี ต่าง ๆ ด้วยคำถามที่ลึกลับโดยไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกกำลังขู่ด้วยกิริยาที่สุภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของ รชฎ สุวรรณภูมิ (2555) ได้เสนอแนวทางป้องกันความขัดแย้งในสังคม ไทยไว้



ดังต่อไปนี้ประการแรก เสนอให้สร้างหลักสูตร การเรียน การสอนเกี่ยวกับการจัดการ ความขัดแย้ง ในสถาบันการศึกษา และจัดตั้งศูนย์สันติวิธี ในมหาวิทยาลัย ประการที่สอง ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการฟังและการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจมนุษย์อย่างลึกซึ้ง เช่น คนใช้ร้องเรียน เรื่องการรักษาคนไข้ จนเกิดการประท้วงขึ้นปะทะกันด้วย อารมณ์ต้องให้การรับฟังเปิดโอกาสให้คู่กรณีได้พูด หรือระบายออกมามาก ๆ จนเขาเลิกสบายใจ แล้วจึงอธิบาย ด้วยเหตุและผล วิธีนี้จะช่วย ลดความขัดแย้งทางการแพทย์ ได้เป็นอย่างดี และยงรวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับที่ตรงกัน เมื่อมีปัญหา เกิดขึ้นจะยอมรับกันมากขึ้น ประการที่สาม สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน อย่างมีความ ต่อเนื่อง โดยเฉพาะ ตั้งแต่เริ่มคิดโครงการหรือเริ่มก่อร่าง นโยบายสาธารณะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐณิฎฐา คำวิเศษ (2554) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการใช้การจัดการความขัดแย้งแบบ ประชาธิปไตยเชิงการเมืองผสมผสานกับเชิงราชการมี ความเป็นไปได้มากที่สุด ส่วนกรณีเขื่อนปากมูล ใช้การ จัดการความขัดแย้งแบบประชาธิปไตยเชิงการเมือง ผสมผสานกับเชิงประชาสังคม มีความเป็นไปได้มากที่สุด

3. จากการประเมินระดับความสำคัญของผู้บริหาร สถานศึกษา และครูผู้สอน ทั้ง 392 คน พบว่า ทุกคนเห็น ความสำคัญของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับ Bradford and Stringfellow (2004) ที่พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประนีประนอม รองลงมา คือด้านความร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง สอดคล้องกับ Morris (2004) ที่ พบว่าการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัย สำคัญ ได้แก่ ความจริงหรือความรู้ที่ครบถ้วนรอบด้าน การเห็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพความเป็นจริงที่รอบด้าน และความรู้ที่ครบถ้วนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการ คลี่คลายปัญหาความขัดแย้งและกลไกจัดการคุณค่าและ

เป้าหมายร่วม การทำงานของทีมประสานได้เข้าไปจัดการ กับระบบคุณค่าที่ทำให้ทุกฝ่ายเห็นเป้าหมายร่วมกัน มุ่งหวังความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนด้วยเจตนาดี เหมือนกัน ทำให้ท่าทีและการเปิดใจรับฟังข้อมูลความเห็น คำวิจารณ์ ข้อถกเถียงระหว่างกันและกันเป็นไปอย่าง สร้างสรรค์มากขึ้น รวมทั้งการมีเวทีแลกเปลี่ยนถกเถียงที่ สร้างสรรค์ เกิดขึ้นในรูปของเวทีพิจารณาข้อเสนอโครงการ และเวทีรายงานความก้าวหน้า ถือว่าเป็นการเปิดพื้นที่ ทางสังคมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้ามาทำงานบน ข้อมูลค้นพบจากงานวิจัย และมีการแลกเปลี่ยนถกเถียง หรือระหว่างคนที่มิมุมมองหลากหลายบนข้อมูลที่มีเวที เช่นนี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การสร้างข้อสรุปต่อ ความจริงที่ครบถ้วนรอบด้าน จนในที่สุดสามารถคลี่คลาย ปัญหาความเดือดร้อนและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ สำหรับแนวทางป้องกันความขัดแย้งในสังคมไทยไว้ ดังต่อไปนี้ประการแรก เสนอให้สร้างหลักสูตร การเรียน การสอนเกี่ยวกับการจัดการ ความขัดแย้ง ในสถาบันการศึกษา และจัดตั้งศูนย์สันติวิธี ในมหาวิทยาลัย ประการที่สอง ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการฟังและการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจมนุษย์อย่างลึกซึ้ง เช่น คนใช้ร้องเรียน เรื่องการรักษาคนไข้ จนเกิดการประท้วงขึ้นปะทะกันด้วย อารมณ์ต้องให้การรับฟังเปิดโอกาสให้คู่กรณีได้พูด หรือระบายออกมามากจนรู้สึกสบายใจ แล้วจึงอธิบายด้วย เหตุและผล วิธีนี้จะช่วย ลดความขัดแย้งทางการแพทย์ได้ เป็นอย่างดี และยงรวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับที่ตรงกัน เมื่อมีปัญหา เกิดขึ้นจะยอมรับกันมากขึ้น ประการที่สาม สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมีความต่อเนื่อง โดยเฉพาะ ตั้งแต่เริ่มคิดโครงการหรือเริ่มก่อร่าง นโยบายสาธารณะ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารควรมีทักษะความรู้ในการจัดการกับ ความขัดแย้ง เนื่องจากความสำเร็จในการจัดการกับ ความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหาร จำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความ

ขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะในการพูด การฟัง ทักษะการประเมิน การสร้างข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อความหมาย ความยืดหยุ่น และความสามารถในการเผชิญหน้ากับคู่กรณี

2. จากผลการวิจัยพบว่า ทุกคนมีความเห็นต่อรูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควมให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การกำกับนิเทศติดตาม ประเมินผลและการแก้ปัญหาโดยไม่ควรหลีกเลี่ยงปัญหา อีกทั้งส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ตระหนักถึงบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานและการบริหารสถานศึกษาให้เกิดผลดีลดความขัดแย้งของสถานศึกษา

3. ผู้บริหารสถาบันการศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬา จัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ จัดกิจกรรมทัศนศึกษาและการศึกษาดูงานเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับเขตการศึกษาอื่น ๆ เพื่อนำจุดเด่นไปพัฒนาต่อไป

3. การวิจัยเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

### บรรณานุกรม

- กฤษกร คำชาย. (2560). *การบริหารความขัดแย้ง*. เข้าถึงเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ.2560 จาก [http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Conflict\\_Management.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Conflict_Management.htm).
- ณัฐธัญญา คำวิเศษ. (2554). *การจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เด่น ชะเนติยง และคณะ. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของจังหวัดพัทลุง. *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*. 28 ( 2); 2558-มีนาคม 2559)
- เพชรรัตน์ โคตรไชย. (2560). *การบริหารความขัดแย้ง*. เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ.2560 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/400064>
- รชฎ สุวรรณภู. (2555). *ตัวบ่งชี้การจัดการความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏขอนแก่น.
- วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย. (2554). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภกร อิมวัฒน์กุล. (2553). *กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา*. โครงการงานวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. (2553). *การบริหารความขัดแย้ง ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 7*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อภิรดี พลีน้อย. (2555). *การพัฒนากาการจัดการความขัดแย้ง ในชุมชน โดยใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนโดยอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ชุมชนการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
- Bradford, K.D., Stringfellow, A. W. (2004). Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing*, 80 (15).
- Miall, H., Ramsbothan, O., & Woodhouse, T. (2011). *Contemporary conflict resolution*. Cambridge: Polity Press.
- Morris, C. (2004). *Managing conflict in health care settings: principles, practices & policies*. Bangkok, Thailand: Prepared for a workshop at King Prajadhikop's Institute.
- Stenner, Karen. (2005). *Conflict avoidance and political participation*. Cambridge: Cambridge University Press.