

จรรยาวัชในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา
Conflict management skills of educational institution administrators in Nakhon
Ratchasima Vocational Education Office

สุภาพร คำจันทร์^{1*}, เสวตาภรณ์ ตั้งวันเจริญ² และนเรศ ขันธะรี³
Supaphon Kamchan¹, Sawetaporn Tangwancharoen² and Narech Khantaree³

^{1,2,3}สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
^{1,2,3}Master of Educational Administration, Faculty of Education,
Ubonratchathani Rajabhat University

*Corresponding Author E-mail: janejegain@gmail.com

Received: Mar 6 2026; Revised: May 6, 2026; Accepted: Jun 5, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการใช้จรรยาวัชในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบการใช้จรรยาวัชในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาจรรยาวัชในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 16 คน และครูผู้สอน 260 คน รวมทั้งสิ้น 276 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan และการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) กลุ่มเป้าหมายวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหาร จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า

1) การใช้จรรยาวัชในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2) เปรียบเทียบการใช้จรรยาวัชในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้จรรยาวัชในการจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามอายุ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) แนวทางการพัฒนาจรรยาวัชในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาคือการสร้างสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นและใช้การวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ยึดหลักความโปร่งใส มาตรฐานวิชาชีพและยอมรับความรู้ของผู้อื่น เพื่อจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้ง, จรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้ง

Abstract

This research aimed to 1) examine the use of conduct skills in conflict management by school administrators 2) compare the use of conduct skills in conflict management among school administrators classified by position, age, and work experience and 3) explore guidelines for developing conduct skills in conflict management among school administrators under the Office of Vocational Education, Nakhon Ratchasima Province. The quantitative sample consisted of 16 school administrators and 260 teachers, totaling 276 participants, with sample size determined using the Krejcie and Morgan's table, and participants were selected through proportional stratified random sampling. The qualitative target group comprised 6 administrators. The research instruments included a five-level rating scale questionnaire and a semi-structured interview. Statistics used were percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test.

The results showed that:

1) The overall use of conduct skills in conflict management by school administrators under the Office of Vocational Education, Nakhon Ratchasima Province was rated at a high level.

2) Comparisons of conduct skills in conflict management classified by position, age and work experience showed that administrators and teachers with different positions had statistically significantly different opinions at the .01 level; classified by age, differences were significant at the .05 level; and classified by work experience, differences were significant at the .01 level.

3) Guidelines for developing conflict management conduct skills emphasized balancing participation with effective decision-making, providing all parties the opportunity to express opinions, applying systematic problem analysis, upholding transparency and professional standards, and acknowledging others' knowledge — all to manage conflict constructively and strengthen organizational collaboration.

Keywords: Conflict, Conflict Management, Conduct skills in conflict management

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เด็กเจนเอเรชั่นซีมีพฤติกรรมและความคิดที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน โดยเฉพาะรูปแบบไลฟ์สไตล์และการใช้จ่ายใช้สอยที่เป็นเอกลักษณ์ เนื่องจากเป็นวัยที่เติบโตขึ้นมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่าง (ฉัตรพร เพชรล้ำ และคณะ, 2565) องค์การจำนวนมากกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างด้านอายุ เนื่องจากคนแต่ละเจนเอเรชั่นเติบโตมาในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง

หากองค์กรใดมีพนักงานหลายเจเนอเรชันอยู่ร่วมกัน อาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจและก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2559)

เรื่องราวของเจเนอเรชันในสถานที่ทำงานกำลังเป็นประเด็นที่หลายองค์กรให้ความสนใจอย่างมาก โดยเฉพาะในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กร ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีบุคลากรอย่างน้อยสามเจเนอเรชันทำงานร่วมกัน ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์ เจเนอเรชันเอ็กซ์ และเจเนอเรชันวาย ซึ่งถือเป็นปรากฏการณ์ใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ช่องว่างระหว่างเจเนอเรชันในด้านการสื่อสาร การเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพ และการใช้เทคโนโลยีมีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้น โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายในฐานะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ธวัช เวศตัน, 2567)

สถานศึกษาในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายด้าน ประกอบกับบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 80 ของแรงงานทั้งหมด จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรแทนที่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์และเจเนอเรชันเอ็กซ์ที่เข้าสู่วัยเกษียณ (ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต และศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2561) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาที่มีความหลากหลายทั้งด้านบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีจรรยาบรรณที่เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ (จตุรงค์ สุวรรณแสง, 2564)

จากการศึกษาสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา พบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีหลายรูปแบบ ได้แก่ ความขัดแย้งด้านบทบาทหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งด้านค่านิยมและทัศนคติระหว่างบุคลากรต่างเจเนอเรชัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีความแตกต่างด้านอายุและประสบการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงาน ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพการศึกษาในภาพรวม ซึ่งในบทบาทของจรรยาบรรณ (Soft Skills) นั้นหมายถึง ทักษะเชิงปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาและจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทักษะการแก้ปัญหาร่วมกัน ทักษะการประนีประนอม ทักษะการใช้อำนาจ ทักษะการหลีกเลี่ยง ทักษะการยอมตาม และทักษะการมองมุมที่แตกต่างกัน ซึ่งทักษะเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับรู้และเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง เลือกกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสม และนำพาองค์กรไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จรรยาบรรณของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยมุ่งหวังให้การศึกษาเรื่องนี้ไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการความขัดแย้ง การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาและการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพสู่สังคมต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

2. เพื่อเปรียบเทียบระดับของจรรยาบรรณทักษะในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณทักษะในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจรรยาบรรณทักษะในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งการศึกษานี้มุ่งเน้นตัวแปร ประกอบด้วย 1) ทักษะการแก้ปัญหาาร่วมกัน 2) ทักษะการประนีประนอม 3) ทักษะการใช้อำนาจ 4) ทักษะการหลีกเลี่ยง 5) ทักษะการยอมตาม และ 6) ทักษะการมองมุมที่แตกต่างกัน

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัยนี้คือ วิทยาลัยในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 12 วิทยาลัย ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 975 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 57 คน และครู จำนวน 918 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 คน โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน และครู จำนวน 260 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ สำหรับสถานที่ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล คือ วิทยาลัยในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบภายใต้การนำของผู้บริหาร โดยใช้ทรัพยากรทั้งคน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา ครอบคลุม 4 ด้านหลัก ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป ที่ต้องดำเนินการอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (ทรงพล เจริญคำ, 2559; กระทรวงศึกษาธิการ, 2550; ขวัญพิชชา มีแก้ว, 2562) การอาชีวศึกษามุ่งผลิตกำลังคนด้านวิชาชีพให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่เป็นเลิศอาศัยหลักการสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง การกำกับติดตาม การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2551; วันทิศา โพธิสาร และคณะ, 2563) มาตรฐานการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2562 กำหนดกรอบคุณภาพ 2 ส่วน คือ การจัดการอาชีวศึกษา 7 มาตรฐาน 35 ตัวบ่งชี้ และการฝึกอบรมวิชาชีพ 1 มาตรฐาน 10 ตัวบ่งชี้ โดยผู้สำเร็จการศึกษาต้องมีคุณภาพครบ 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะหลักและทั่วไป และสมรรถนะวิชาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและสถานประกอบการอย่างยั่งยืน (สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ, 2562; กระทรวงศึกษาธิการ, 2555)

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสภาวะที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความคิดเห็น ค่านิยม เป้าหมาย หรือวิธีการที่แตกต่างกัน จนนำไปสู่การต่อต้าน ขัดขวาง หรือไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งอาจเกิดจากการรับรู้ที่ต่างกันมากกว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง และเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่พบได้ในทุกองค์กร (สมุทพร ชำนาญ, 2560; Filley, 1975) ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ตามระดับที่เกิดขึ้น ตั้งแต่ความขัดแย้งภายในตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร (อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, 2557; Hellriegel & Slocum, 2009) ทั้งนี้ ความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย หากบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมจะช่วยพัฒนาศักยภาพและองค์กร แต่หากปล่อยไว้อาจก่อให้เกิดปัญหาและความเสียหายอย่างร้ายแรงได้ (วิโรจน์ บุญสร้าง, 2567) สำหรับสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาอาชีวศึกษานั้น พบว่ามักเกิดจากหลายสาเหตุ ได้แก่ ความแตกต่างด้านค่านิยมและทัศนคติระหว่างบุคลากรต่างเจเนอเรชัน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพการศึกษาโดยรวม

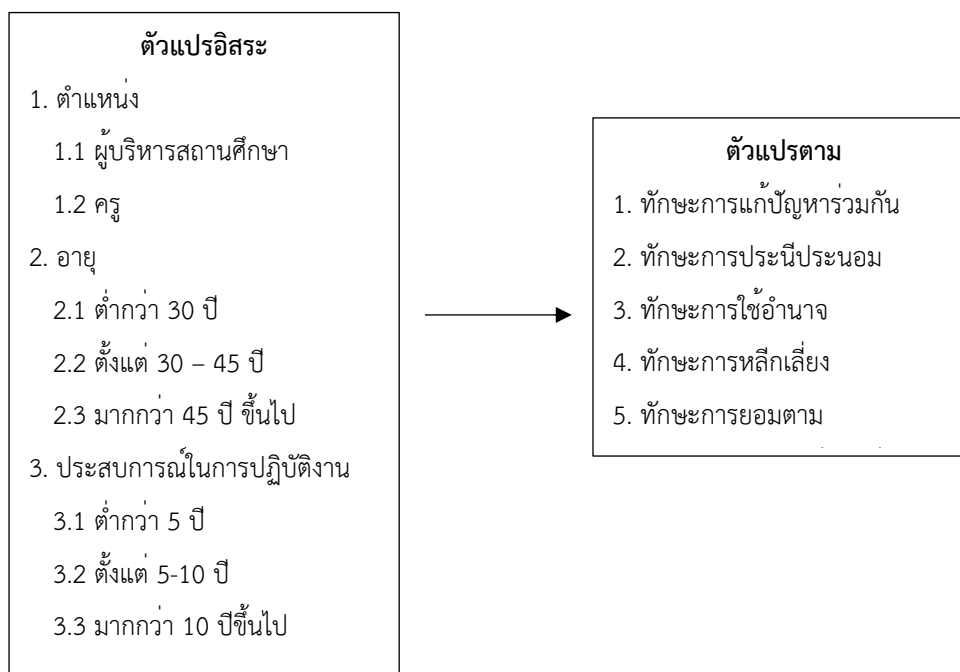
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับจรรยาบรรณของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้ง

จรรยาบรรณเป็นความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการจัดการอารมณ์ ซึ่งแตกต่างจากทักษะทางเทคนิค (Hard Skills) แต่ทำหน้าที่เสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกสาขาอาชีพ (Dubrin, 2006; วิจารย์ พานิช, 2555; รัตติกาล ทะแพงพันธ์, 2560) องค์ประกอบหลักของจรรยาบรรณ ได้แก่ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการสื่อสาร และทักษะการโน้มน้าวใจ โดยในด้านการจัดการความขัดแย้ง นักวิชาการได้เสนอรูปแบบการจัดการที่หลากหลาย ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต่างกัน (วิไลพรรณ วิเวก, 2556; Crosbie, 2005; Thomas & Kilmann, 1976; Rahim, 2002) ผู้บริหารที่มีจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งจะสามารถควบคุมอารมณ์ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มองปัญหาจากหลายมุมมอง และมุ่งสู่การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ (Win-Win) เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคีในองค์กร โดยวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือการร่วมมือและบูรณาการความคิดของทุกฝ่าย (รุ่งทิพา บุรณาศรี และสุรัช เทียนขาว, 2565; Follet, 1924; Robbins & Coulter, 2007)

ในการนำจรรยาบรรณไปใช้จัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษานั้น สามารถอธิบายกลไกได้ดังนี้ ทักษะการคิดวิเคราะห์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง แยกแยะประเด็นปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และเลือกกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ทักษะการสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกัน ลดการตีความที่คลาดเคลื่อน และสร้างบรรยากาศของการรับฟังอย่างแท้จริง ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหา นำไปสู่ผลลัพธ์แบบ Win-Win และทักษะการโน้มน้าวใจช่วยให้ผู้บริหารสามารถขึ้นาคู่ขัดแย้งให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ (Dubrin, 2006; Thomas & Kilmann, 1976; Robbins & Coulter, 2007)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัยจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งอายุและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมาแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ วิทยาลัยในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 12 วิทยาลัย ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 975 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 57 คน และครู จำนวน 918 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน อ้างถึงใน อีรวุฒิ เอกะกุล (2550) ซึ่งคำนวณหาตัวอย่างตามสัดส่วนได้ตัวอย่าง 276 คน และการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน และครู จำนวน 260 คน

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา 1) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้จรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) 2) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาประเด็นจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้าง

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง .80–1.0 จากนั้นปรับปรุงตามข้อเสนอแนะแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 แสดงว่าเครื่องมือวิจัยมีคุณภาพเพียงพอสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. วิธีการเก็บรวบรวม การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสร้างลิงค์ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 276 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนและลิงค์ข้อมูลคืนมาจำนวน 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ตอนที่ 2 วิเคราะห์การใช้จรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แพลตฟอร์ม โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง น้อยที่สุด

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วย t-test, F-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's method) ตอนที่ 3 รวบรวมความคิดเห็นปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณ ส่วนข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์วิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ และเขียนพรรณนาความ

ผลการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีระดับความคิดเห็นของจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทักษะการยอมตาม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมา คือ ทักษะการหลีกเลี่ยงและทักษะการมองมุมที่ต่างกันไป ($\bar{X} = 4.18$) ทักษะการใช้อำนาจ ($\bar{X} = 4.15$) ทักษะการแก้ปัญหาาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.12$) และทักษะการประนีประนอม มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อความเห็นเกี่ยวกับการใช้จรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัด นครราชสีมา จำแนกตามตำแหน่งอายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมทักษะการ

แก้ปัญหาาร่วมกัน ทักษะการประนีประนอม ทักษะการใช้อำนาจ ทักษะการหลีกเลี่ยง ทักษะการยอมตาม และทักษะการมองมุมที่แตกต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณทักษะในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอายุ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านทักษะการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทักษะการหลีกเลี่ยงและทักษะการมองมุมที่แตกต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านทักษะการประนีประนอมและทักษะการยอมตาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนทักษะการใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณทักษะในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านทักษะการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทักษะการประนีประนอม ทักษะการใช้อำนาจและทักษะการมองมุมที่แตกต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านทักษะการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนทักษะการยอมตามไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณทักษะในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยสรุปเป็นรายด้าน 6 ด้าน ดังนี้

3.1 ทักษะการแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้บริหารควรใช้การประชุมเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลาย นำเครื่องมือวิเคราะห์ปัญหาสมัยใหม่มาใช้ เช่น Fishbone Diagram และ Design Thinking พร้อมจัด Workshop ฝึกปฏิบัติจริง รวมถึงพัฒนาทักษะการสื่อสารที่โปร่งใสผ่านช่องทางที่หลากหลาย และเรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องแทนการพึ่งพาประสบการณ์เดิมเพียงอย่างเดียว

3.2 ทักษะการประนีประนอม ผู้บริหารควรฝึกการฟังอย่างตั้งใจและรับฟังความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย ไม่ใช่เพียงข้อเรียกร้องผิวเผิน เนื่องจากความขัดแย้งส่วนใหญ่มักเกิดจากความรู้สึก เช่น ความไม่เป็นธรรม ภาระงาน หรือการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน การประนีประนอมที่มีประสิทธิภาพต้องมุ่งหาจุดสมดุลที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน บนกติกาที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ไม่ใช่ตามความสัมพันธ์ส่วนบุคคล พร้อมสร้างความไว้วางใจผ่านการพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการในชีวิตประจำวัน

3.3 ทักษะการใช้อำนาจ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้อำนาจอย่างมีสติและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะในกรณีที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย จริยธรรม หรือนโยบายสำคัญ แต่ต้องอธิบายเหตุผลอย่างชัดเจนไม่ใช่สั่งการแบบเบ็ดเสร็จ ต้องกล้าตัดสินใจในเรื่องที่ยากลำบากบนพื้นฐานของความยุติธรรม พร้อมเปลี่ยนมุมมองจากการใช้อำนาจเหนือคนมาเป็นการเสริมพลังให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใสเป็นสำคัญ

3.4 ทักษะการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรประเมินให้ออกว่าความขัดแย้งใดควรจัดการทันทีและความขัดแย้งใดควรให้เวลาทุกฝ่ายทบทวนก่อน เมื่อทั้งสองฝ่ายยังอารมณ์ร้อนไม่ควรเรียกมาคุยทันที แต่ควรรอจังหวะที่เหมาะสมพร้อมข้อมูลที่ครบถ้วน อย่างไรก็ตามต้องแยกให้ออกระหว่างเรื่องที่ควรหลีกเลี่ยงชั่วคราวกับเรื่องที่ต้องเผชิญหน้าอย่างชัดเจน โดยเข้าใจว่าการหลีกเลี่ยงที่ดีไม่ใช่การละเลยปัญหา แต่คือการรอเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้การแก้ปัญหาเกิดประสิทธิผลสูงสุด

3.5 ทักษะการยอมรับตาม ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการแยกแยะระหว่างหลักการที่ไม่อาจประนีประนอมได้ เช่น ความปลอดภัยของนักเรียนและจริยธรรมวิชาชีพ กับเรื่องที่สามารถยืดหยุ่นได้ เช่น วิธีการทำงานและรูปแบบกิจกรรม ควรรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียอย่างเป็นกลางก่อนตัดสินใจ และพร้อมยอมรับความเชี่ยวชาญของผู้อื่นอย่างเปิดเผยต่อหน้าที่ประชุม เพื่อสร้างแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

3.6 ทักษะการมองมุมที่แตกต่าง ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานมากกว่าผู้ตัดสิน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้อธิบายเหตุผลและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ฝึกการเดินสำรวจพื้นที่และพูดคุยกับนักเรียนและครูเพื่อเข้าใจบริบทจริง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างแผนกวิชา รวมถึงฝึกการถามแทนการตั้งสมมติฐาน และฟังเพื่อเข้าใจไม่ใช่ฟังเพื่อโต้แย้ง ทั้งนี้ผู้บริหารควรทำหน้าที่คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของมุมมองต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิจัย

1) การใช้จรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2) เปรียบเทียบการใช้จรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้จรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามอายุ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ เน้นการสร้างสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นและใช้การวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ยึดหลักความโปร่งใส มาตรฐานวิชาชีพ และยอมรับความรู้ของผู้อื่น เพื่อจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีการนำจรรยาบรรณมาใช้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่มีความหลากหลายด้านบุคลากรและสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารและการบริหารแบบมีส่วนร่วม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากผู้บริหารตระหนักว่าการประนีประนอมช่วยรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ลดการเผชิญหน้า และเอื้อต่อการทำงานร่วมกันในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรินทร์ ผุดผ่อง และอัญญา พานิช (2561) ที่พบว่าด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม ทักษะการแก้ปัญหาหาร่วมกันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมการบริหารแบบรวมอำนาจ

การขาดเวทีให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง และข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งทิwa บุราณศรี และสุรัชย์ เทียนขาว (2565) ที่พบว่าผู้บริหารบางส่วนยังใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบยืดยานรักษาผลประโยชน์ของตนมากกว่าการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัด นครราชสีมา จำแนกตามตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามตำแหน่ง พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทุกด้าน เนื่องจากผู้บริหารมองความขัดแย้งในเชิงบริหารจัดการภาพรวม ขณะที่ครูมองจากมุมของการปฏิบัติงานจริง ทำให้การรับรู้และประเมินทักษะแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างชัดเจน ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือทักษะการหลีกเลี่ยง เนื่องจากผู้บริหารมองว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีเหตุผลในเชิงบริหาร แต่ครูมักมองในเชิงลบว่าเป็นการทอดทิ้งปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mengistu (2020) ที่พบว่าผู้บริหารนิยมใช้การหลีกเลี่ยงเป็นกลยุทธ์หลัก แต่ไม่ได้รับการยอมรับจากครูเสมอไป ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ทักษะการประนีประนอม เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ทั้งสองฝ่ายเข้าใจและมองเห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรินทร์ ผุดผ่อง และอัญชนาพานิช (2561) ที่พบว่าการประนีประนอมได้รับการยอมรับจากทั้งผู้บริหารและครู

2.2 การเปรียบเทียบจำแนกตามอายุ พบว่าโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยทักษะการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทักษะการหลีกเลี่ยง และทักษะการมองมุมที่แตกต่างกันแตกต่างกันที่ระดับ .01 ส่วนทักษะการประนีประนอมและทักษะการยอมตามแตกต่างกันที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุมากประสบการณ์และวุฒิภาวะสูง จึงมีแนวโน้มเลือกใช้ทักษะที่เน้นการมีส่วนร่วมและการรับฟังอย่างรอบด้าน ขณะที่บุคลากรอายุน้อยมักให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหาอย่างรวดเร็วและชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins & Coulter (2007) และทฤษฎีของ Thomas & Kilmann (1976) ที่ชี้ว่าอายุมีผลต่อรูปแบบการเลือกใช้กลยุทธ์จัดการความขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม ทักษะการใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรทุกช่วงวัยมีความเข้าใจตรงกันว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารถูกกำกับโดยกรอบกฎหมายและระเบียบที่ชัดเจน ตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ประกอบกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นความโปร่งใสและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมได้รับการปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ครูทุกกลุ่มมองว่าการใช้อำนาจเป็นบทบาทของผู้บริหารมากกว่าเครื่องมือที่ตนเองสามารถนำมาใช้โดยตรง

2.3 การเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยทักษะการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทักษะการหลีกเลี่ยง และทักษะการมองมุมที่แตกต่างกันแตกต่างกันที่ระดับ .01 ส่วนทักษะการประนีประนอมและทักษะการยอมตามแตกต่างกันที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์มากได้ผ่านสถานการณ์จริงที่หลากหลาย จึงมีความเข้าใจเชิงลึกว่าการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วมนำไปสู่ความยั่งยืน และมองการหลีกเลี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่มีคุณค่า ในขณะที่ผู้มีประสบการณ์น้อยอาจมองการหลีกเลี่ยงว่าเป็นความไม่กล้าตัดสินใจ หรือมองการยอมตามว่าเป็นความอ่อนแอ สอดคล้องกับงานวิจัยของปฐิฐาน คมนานุรักษ์ และกานต์ เนตรกลาง (2567); จิรภัทร์ โฉมวิไล (2562) ที่ชี้ว่าประสบการณ์เป็นปัจจัยสำคัญต่อการรับรู้และการประเมินจรรยาบรรณ อย่างไรก็ตาม ทักษะการใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน เนื่องจากเป็นทักษะที่มีกรอบและหลักเกณฑ์ชัดเจน บุคลากรทุกระดับประสบการณ์ต่างตระหนักร่วมกันว่าต้องใช้อำนาจอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และมีเหตุผล สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งทิwa บุราณศรี และสุรัชย์ เทียนขาว (2565); Kalagbor & Nnokam (2015) ที่พบว่าทัศนคติต่อการใช้อำนาจมีความสม่ำเสมอไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใด เนื่องจากเป็นเรื่องของหลักการและมาตรฐานที่ทุกคนเข้าใจร่วมกัน

3. แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยสรุปเป็นรายด้าน 6 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านทักษะการแก้ปัญหาพร้อมกันที่สำคัญ ได้แก่ การใช้การประชุมเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทจริง ควรนำเครื่องมือสมัยใหม่ เช่น Fishbone Diagram และ Design Thinking มาประยุกต์ใช้ พร้อมจัด Workshop ฝึกปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารที่โปร่งใส สร้างช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงได้ง่าย และวางตัวเป็นกลางในฐานะผู้อำนวยความสะดวก เพื่อนำทุกฝ่ายไปสู่ข้อตกลงร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพล จันทรเกิด และสุพัฒนา หอมบุปผา (2561) ที่พบว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและการทำงานเป็นทีมช่วยลดความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ด้านทักษะการประนีประนอมที่สำคัญ คือ การมุ่งหาจุดสมดุลที่ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน บนพื้นฐานของกติกาที่ชัดเจนและทุกคนรับรู้ร่วมกัน เช่น หลักเกณฑ์การพิจารณาเวรและงานพิเศษ โดยยึดถือกติกาอย่างสม่ำเสมอ ไม่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นเกณฑ์ตัดสิน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องยึดมั่นในกรอบนโยบายและมาตรฐานวิชาชีพเป็นหลัก มากกว่าการหาจุดกึ่งกลางที่อาจไม่ตอบโจทย์เชิงคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของปกรณ์ โปรรุ่งโรจน์ (2564) ที่พบว่าทักษะการประนีประนอมเป็นหนึ่งในจรรยาบรรณที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างยั่งยืน

3.3 ด้านทักษะการใช้อำนาจที่สำคัญ คือ ผู้บริหารควรตระหนักถึงจังหวะและเงื่อนไขในการใช้อำนาจ โดยเฉพาะในกรณีที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของนักเรียน จริยธรรมวิชาชีพ หรือนโยบายสำคัญขององค์กร สิ่งที่แยกการใช้อำนาจอย่างสร้างสรรค์ออกจากการใช้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จ คือความสามารถในการอธิบายเหตุผล และที่มาของการตัดสินใจได้อย่างชัดเจนและโปร่งใส สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติพร จุ้ยจำนงค์ (2564) ที่พบว่าผู้บริหารใช้อำนาจในระดับปานกลาง โดยไม่นำมาใช้เป็นแนวทางหลัก แต่เลือกใช้อย่างระมัดระวังตามความเหมาะสมของสถานการณ์ และให้ความสำคัญกับการประนีประนอมเป็นลำดับแรก นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถเลือกใช้อำนาจได้อย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับบริบท โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.4 ด้านทักษะการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักเลือกจังหวะในการจัดการความขัดแย้ง โดยแยกให้ออกว่าเรื่องใดต้องแก้ทันที เช่น เรื่องกฎระเบียบหรือความรับผิดชอบที่ต้องตัดสินใจชัดเจนและเรื่องใดควรรอเวลา เช่น เมื่อทั้งสองฝ่ายยังอารมณ์ร้อนหรือข้อมูลยังไม่ครบ การหลีกเลี่ยงชั่วคราวไม่ใช่การละเลย แต่คือการรอจังหวะที่เหมาะสม เพราะบางปัญหาหากเข้าไปแทรกแซงเร็วเกินไปอาจทำให้รุนแรงขึ้น บางครั้งการปล่อยให้เวลาและระบบจัดการเองให้ผลดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรุมา ชุ่มชิต และธีระวัฒน์ มอนโรสง (2567) ที่ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่พบว่าด้านการยอมให้ค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งในแง่สภาพและปัญหา และด้านการประนีประนอมมีผลต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารในบริบทปัจจุบันมักใช้แนวทางการยืดหยุ่นและการรอจังหวะเป็นกลยุทธ์หลัก แต่ยังต้องการพัฒนาทักษะการประนีประนอมเชิงรุกให้มากขึ้น

3.5 ด้านทักษะการยอมรับตาม ผู้บริหารควรยอมรับว่าบางประเด็นครูหรือบุคลากรอาจ มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า การยอมรับในบางประเด็น โดยเฉพาะเรื่องเชิงวิชาชีพหรือเชิงปฏิบัติที่ครูและบุคลากรมีความรู้หรือประสบการณ์มากกว่า เป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจและสร้างบรรยากาศความร่วมมือในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาจรรยาบรรณทักษะของประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์ (2566) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณ (Soft Skills) เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารควรเน้นความสมดุลระหว่างจรรยาบรรณภายในบุคคลและระหว่างบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับอรอุมา ชุ่มชิต และธีระวัฒน์ มอนโธสง (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพของการบริหารความขัดแย้งในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการยอมให้ นั่นชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้วิธีพยายามหลีกเลี่ยง การแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความ ตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้และมักจะผิดผ่นในการแก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดรอบคอบ

3.6 ด้านทักษะการมองมุมที่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรทำหน้าที่เป็น ผู้ประสานมากกว่าผู้ตัดสิน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้อธิบายเหตุผลและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันก่อน เนื่องจากความขัดแย้งในสถานศึกษาหลายครั้งเกิดจากการเข้าใจผิดมากกว่าความขัดแย้งที่แท้จริง การให้ทุกฝ่ายได้รับฟังกันจึงนำไปสู่การยอมรับผลการตัดสินใจได้ดีกว่าการสั่งการฝ่ายเดียว สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่เน้นการฟังเพื่อเข้าใจมากกว่าฟังเพื่อโต้แย้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Günçavdı Alabay (2024) ได้ศึกษาเรื่องมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence - EI) ในการเลือกแนวทางการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งว่าความฉลาดทางอารมณ์ โดยเฉพาะการมีความเห็นอกเห็นใจและการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น มีผลโดยตรงต่อการเลือกใช้แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร การลงพื้นที่และการรับฟังปัญหาจากครู นักเรียน และบุคลากร ยังช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความหลากหลายอย่างลึกซึ้ง และสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์รัตน์ กาประสิทธิ์ และคณะ (2566) ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณ (Soft Skills) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารควรเน้นการฝึกทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลสังเกต จำแนกแยกแยะ ระบุรายละเอียดเปรียบเทียบ บอกความเหมือนหรือความต่างของข้อมูลได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1) จากผลการวิจัยพบว่า การใช้จรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมาจึงควรส่งเสริมและพัฒนาจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็น ใช้การวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ และยึดหลักความโปร่งใสตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร

1.2) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูที่มีตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้จรรยาบรรณที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่จึงควรออกแบบแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะการเสริมสร้างทักษะการจัดการความขัดแย้งให้แก่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และส่งเสริมให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1) ควรศึกษาเชิงทดลอง (Experimental Research) หรือเปรียบเทียบจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งระหว่างสังกัด เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมาเท่านั้น จึงทำให้ผลการวิจัยมีขอบเขตการนำไปใช้ที่จำกัด การขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสังกัดอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรืออาชีวศึกษาจังหวัดอื่น จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมมากขึ้น นอกจากนี้ ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร การทำความเข้าใจความสัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยให้สามารถพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อบริบทของผู้บริหารแต่ละประเภทได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2) ควรมีการวิจัยที่มุ่งศึกษาผลของการพัฒนาจรรยาบรรณของผู้บริหารต่อผลลัพธ์ด้านอื่น เช่น ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บรรยากาศองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน หรือคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าของการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นรูปธรรม

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีจรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้ง 6 ด้าน ได้แก่ ทักษะการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทักษะการประนีประนอม ทักษะการใช้อำนาจ ทักษะการหลีกเลี่ยง ทักษะการยอมตาม และทักษะการมองมุมที่แตกต่างกัน โดยทักษะแต่ละด้านมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องสามารถเลือกใช้ทักษะได้อย่างยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบท โดยให้ความสำคัญกับการประนีประนอมและการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นลำดับแรก ขณะที่การใช้อำนาจควรใช้อย่างโปร่งใสและมีเหตุผลรองรับ นอกจากนี้ ตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้และการเลือกใช้จรรยาบรรณในการจัดการความขัดแย้ง โดยบุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์มากจะมีแนวโน้มเลือกใช้ทักษะที่เน้นการมีส่วนร่วมและการรับฟังอย่างรอบด้าน ขณะที่บุคลากรอายุน้อยมักให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหาอย่างรวดเร็วและชัดเจน การพัฒนาจรรยาบรรณจึงควรออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์กรอาชีวศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

บทความฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เศวตาภรณ์ ตั้งวันเจริญ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นเรศ ชันชะรี กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ*. ที. เอส.บี. โปรดักส์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *กฎกระทรวงการรวมสถานศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2555*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- ขวัญพิชชา มีแก้ว. (2562). *การบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- จตุรงค์ สุวรรณแสง. (2564). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา*, 4(1), 1–19. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/emi/article/view/240185/166919>
- จิรภัทร โนมวิไล. (2562). *การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].
- ฉัตรพร เพ็ชรล้ำ, เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์, ศรีญา แสงลัมสุวรรณ และ ณฤดี พรหมสุวรรณ. (2565). การเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่นซี. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 4(3), 107-120. <https://doi.org/10.14456/jappm.2022.23>
- ชัชวาล อรวงศ์สุภทัต และศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2561). ปัจจัยเชิงเหตุที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของวิศวกรเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมไทย. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 19* (น. 55-66). <https://app.gs.kku.ac.th/gs/th/publicationfile/item/19th-ngrc-2018/HDO1/HDO1.pdf>
- จิตติพร จุ้ยจำนงค์. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารางวัลพระราชทานกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].
- ณัฐพล จันทรเกิด และ สุพัฒน์ หอมบุปผา. (2561). *แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1*. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*, 6(22), 147–155.
- ทรงพล เจริญคำ. (2559). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา = Principles and theory education Administration*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์.

- ทิพย์รัตน์ กาประสิทธิ์ ทรงเดช สอนใจ และประภาพร บุญปลอด. (2566). แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณทักษะ (Soft Skills) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 25(1), 95-114.
- ธวัช เวศตัน. (2567). การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในการทำงานระหว่างบุคลากรต่างรุ่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). *วารสารวิชาการการบิน การเดินทาง และการบริการ*, 3(1), 19-35. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/tft/article/view/4004>
- ธีรภูมิ เอกะกุล. (2550). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). วิทยาออฟเซตการพิมพ์.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2559). บทบาทของ HRM: การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร. พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(2), 73-88. <https://doi.org/10.14456/rjhsrmutp.2016.12>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสัน.
- ปกรณ โปรรุ่งโรจน์ (2564). ปัจจัยด้านจรรยาบรรณ (Soft Skill) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต]. <https://rsuir-library.rsu.ac.th/handle/123456789/1462>
- ปฏิธาน คณานุกัษ และ กานต์ เนตรกลาง. (2567). แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*, 11(2), 153.
- ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์. (2566). แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณ (Soft Skills) เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 14(1), 258-267. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/humanjubru/article/view/261329>
- รัตติกาล ทะแพงพันธ์. (2560). ทักษะการบริหารแบบ Soft Skills ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี].
- รุ่งทิวา บุรณาศรี และสุรัชย์ เทียนขาว. (2565). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 9(3), 391-401.
- วันทิตา โพธิสาร และคณะ. (2563). การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสู่ความเป็นเลิศ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 14(1), 127-138. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmuj/article/view/241918>
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- วิโรจน์ บุญสร้าง. (2567). สาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี. [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. <https://ir.buu.ac.th/dspace/bitstream/1513/1061/1/63920301.pdf>
- วิไลพรรณ วิเวก. (2556). การพัฒนาบุคลากร. มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง 2552-2561*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ. (2562). *กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2562*. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สมุทร ชำนาญ. (2560). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). พี.เอส. การพิมพ์.
- สุรินทร์ ผุดผ่อง และ อัญชนา พานิช. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*, 8(1), 93-102. <https://journal.pbru.ac.th/admin/upload/article/5071-2018-12-27.pdf>
- อรอุมา ชุ่มชิต และ ชีระวัฒน์ มอนไธสง. (2567). แนวทางการบริหารความขัดแย้งในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(4), 503-522. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/5253>
- อัจฉรา ลิมวงษ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. บุ๊คส์ ทู ยู.
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 45-51. <https://doi.org/10.1108/00197850510576484>
- Dubrin, A. J. (2006). *Essential of Management* (7th ed). Thomson South Western.
- Filley, A. C. (1975). *Organization behavior developing management skills*. Harper & Row.
- Follet, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans. Green and Co.
- Günçavdı Alabay, G. (2024). School principals' views on the impact of emotional intelligence (EI) on preferences of conflict management. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 13(1), 319-334. <https://doi.org/10.7884/teke.1392080>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Organizational behavior*. (12th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Kalagbor, S. B., & Nnokam, N. C. (2015). Principle' and Teachers' Use of Conflict Management Strategies on Secondary Students' Conflict Resolution in Rivers State- Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 148-153
- Mengistu, M. (2020). *Conflict management strategies by school leaders in Medhanealem Government preparatory School of Gullele Sub-city, Addis Ababa* [Master's thesis, The University of Addis Ababa].
- Rahim, A. M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Principles of management* (Seyyed M. A., Mohammed A. H. R., & Behrouz A. E., Trans.; 4th ed.). Office of Cultural Studies.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1976). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*, 1(2), 249-251. <https://doi.org/10.1177/105960117600100214>