

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS AND MORALE IN PERFORMANCE OF THE  
TEACHERS IN SCHOOLS UNDER THE SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE  
NAKHON SI THAMMARAT



<sup>1</sup>โสรยา ศรีสุขใส, <sup>2</sup>บุญส่ง ทองเอียง และ <sup>3</sup>พระครูวินัยธรรวุฒิชัย ชยวฑุฒโฒ(เพ็ชรทองมา)  
<sup>1</sup>Soraya Srisuksai, <sup>2</sup>Boonsong Thongiang  
and <sup>3</sup>Phrakhruvinaithornwutthichai Chayawuddho(Pettongma)

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ประเทศไทย  
<sup>1</sup>Mahamakut Buddhist University, Thailand

<sup>1</sup>sorayasrisuksai035@gmail.com, <sup>2</sup>bstong9@gmail.com,  
<sup>3</sup>wattchai.pet@mbu.ac.th

**Received:** October 6, 2024; **Revised :**November 21, 2024; **Accepted :**December 28,2024

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช 2) ศึกษาระดับขวัญ  
กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช 3)  
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการ

<sup>1</sup>นักศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช

<sup>2</sup>อาจารย์ ดร.สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช

<sup>3</sup>อาจารย์ ดร.สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช

ปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาานครศรีธรรมราช 4) ศึกษา คำนวณตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาานครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้าน การประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) ระดับระดับขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาานครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสำเร็จในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านการยอมรับ และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาานครศรีธรรมราช โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับปาน กลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ตัวแปรพยากรณ์การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยอมให้ และการประสานความร่วมมือ สามารถร่วมกันพยากรณ์ขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาานครศรีธรรมราช ได้ ร้อยละ 62.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้  $\hat{Y} = 2.126 + .185(x_5) + .383(x_2)$  สมการพยากรณ์ โดยใช้คะแนนมาตรฐานได้  $\hat{Z} = .310(x_5) + .564(x_2)$

**คำสำคัญ :** การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา; ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

## Abstract

This thesis has the following objectives 1) To study the level of conflict management of school administrators of the teachers in schools under the secondary educational service area office Nakhon Si Thammarat. 2) To study the level of morale in performance of the teachers in schools under the secondary educational service area office Nakhon Si Thammarat. 3) To study the relationship between conflict management of school administrators and morale in performance of the teachers in schools under the secondary educational service area office. 4) To study the variables predicting relationship between conflict management of school administrators and morale in performance of the teachers in schools under the secondary educational service area office Nakhon Si

Thammarat. The research's findings were as follows: 1) The level of conflict management of school administrators of the teachers in schools under the secondary educational service area office Nakhon Si Thammarat overall picture is at the high level. In terms of compromise, has the highest average. As for risk overpower, has the lowest average. 2) The level of morale in performance of the teachers in schools under the secondary educational service area office Nakhon Si Thammarat overall picture is at the high level. In terms of success at work, has the highest average. As for acceptance and working environment, has the lowest average. 3) The relationship between conflict management of school administrators and morale in performance of the teachers in schools under the secondary educational service area office, overall picture was found to has the medium level positive, with a statistical significance of 0.01. 4) The variables predicting conflict management of school administrators, side of consent and cooperation, able to jointly predict the morale in performance of the teachers in schools under the secondary educational service area office Nakhon Si Thammarat, at 62.6 %, with a statistical significance of 0.01. Able to create forecast equations the morale in performance, The Regression Equation of Unstandardized Score :  $\hat{Y} = 2.126 + .185(x_1) + .383(x_2)$  The Regression Equation of Standardized Score :  $\hat{Z} = .310(x_1) + .564(x_2)$

**Keywords:** Conflict management of school administrators; Morale in performance of the teachers

## บทนำ

ในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ความขัดแย้งระหว่างกันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ขณะเดียวกันมนุษย์ก็ตระหนักถึงผลเสียของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้ต้อง คิดหาหนทางที่จะ ป้องกันและสร้างสันติภาพร่วมกัน จึงเห็นความสำคัญของความร่วมมือระหว่างประเทศ จัดตั้ง องค์การระหว่างประเทศเพื่อประสานผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ของตน ในสังคมไทยก็มีความ ขัดแย้งมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างชนชั้นนำที่ยุติลงด้วยการเปลี่ยนแปลงการ ปกครอง หลังจากนั้นก็เกิดความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์ระหว่างรัฐไทยกับพรรคคอมมิวนิสต์ ความ ขัดแย้งระหว่างรัฐบาลกับฝั่งประชาธิปไตยของประชาชน อันก่อให้เกิดเหตุการณ์ 14 ตุลา 2516 ความขัดแย้งดังกล่าวถูกกระพือให้เป็นความขัดแย้งร้ายลึกระหว่างประชาชน ลูกกลมไปทุกที่ สาเหตุ สำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในสังคม โดยเฉพาะสังคมไทยในปัจจุบัน พบว่า มีความขัดแย้งกัน

ค่อนข้างสูงเนื่องจากคนมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ทักษะคติ ความเชื่อค่านิยม ความสนใจ ความต้องการและความปรารถนา โดยไม่ได้คำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดกับส่วนรวม (น้ำเพชร ชัยขมภู, 2565, หน้า 1) การแก้ไขความขัดแย้งในสังคมไทย จะต้องอาศัยวิธีการหรือแนวทางที่หลากหลาย มาเป็นเครื่องมือผสมผสาน ต้องใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันหรือการประนีประนอมค่อยเป็นค่อยไป รวมทั้งการขอความร่วมมือในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง โดยเฉพาะรัฐซึ่งเป็นกลไกสำคัญของความไม่เสมอภาคในสังคม ที่ และที่สำคัญต้องจัดสรรผลประโยชน์หรือการกระจายทรัพยากรอย่างทั่วถึง จึงจะทำให้ความขัดแย้งในสังคมปรากฏน้อยที่สุด ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะต้องมีกระบวนการหรือวิธีการที่จะลดความขัดแย้งลง เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานกลับมาเป็นปกติหากข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรภาครัฐเกิดความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน จนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายก็คงเป็นเพียงความฝันที่ไม่สามารถกระทำการเดินหน้าได้ (สิญธร นาคพิน, 2562, หน้า 23 - 24)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น (อภิสรดา ศรีบุศยกุล, 2565, หน้า 1) กล่าวว่าการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยวิธีการต่าง ๆ ของผู้บริหารส่วนใหญ่จึงไม่เหมือนกัน เนื่องมาจากบุคคลมีความแตกต่างกันในแง่ของทัศนคติ ค่านิยมแนวคิด ความสนใจ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีทั้งคุณทั้งโทษอาจนำมาซึ่งความแตกแยก ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการส่งเสริมให้มีความขัดแย้งที่ดีและแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่ไม่ดีและหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งนั้นไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (กมลนทร์ ศรีจ้อย, 2560, หน้า 2) ผู้บริหารมีทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้ง จะต้องจัดการกับความขัดแย้งเหล่านี้ให้คลี่คลายไปในทางที่ดีเหมาะสมและดีที่สุด ทักษะการบริหารความขัดแย้ง เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีทักษะด้านวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจหน้าที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะช่วยลดความขัดแย้งให้น้อยลง พร้อมส่งผลดีในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานยอมรับ และปฏิบัติงานด้วยความพอใจ เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่โรงเรียนอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากสาเหตุความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกัน มีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้ปกครอง ครูกับผู้บริหาร ผู้บริหารหรือครูขัดแย้งกับนักเรียน ความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมทำให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งแนวทางการบริหารความขัดแย้งสามารถทำได้หลายวิธีทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือวิธีในการบริหารของผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ โดยการบริหารความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ โทมัส และคิลแมน (Thomas and Kilmann, 1987,

pp 45) ได้แบ่งวิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นคือด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของสถานศึกษาลดลง และส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ

ขวัญกำลังใจจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขวัญกำลังใจดีจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้คนมีวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน มีความเข้าใจกับองค์กรดีขึ้น (พิเชษฐ์ เชื้อม้วน, 2565, หน้า 3) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือสภาพทางจิตใจเป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดทัศนคติ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานในที่ปฏิบัติงาน และสภาพที่อยู่ภายในจิตใจของคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงสภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (นิลุบล ภมร, 2564, หน้า 13) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานกับบุคลากรในองค์กร การศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน จึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะส่งผลให้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ และจะส่งผลไปถึงความสำเร็จในการดำเนิน กลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย (นุชนภา เลขาวิจิตร, 2564, หน้า 2) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เอาใจใส่ ตรวจสอบ วินิจฉัย ตลอดจนดูแลรักษาให้มีขวัญกำลังใจที่ได้อยู่ตลอดเวลาเพราะขวัญกำลังใจเป็นปัจจัยโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ขณะเดียวกันผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามเสริมสร้างขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานตลอดเวลาด้วยเช่นกัน (นิลุบล ภมร, 2564, หน้า 27) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในรูปความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ในองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง สิ่งเหล่านี้ถ้าทุกคนร่วมมือร่วมใจกันก็จะมีผลให้สถานที่ทำงานน่าทำงานและสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น สะดวกสบายขึ้น ผลก็คือขวัญและกำลังใจในการทำงานที่สูงขึ้นนั่นเอง

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุจุดมุ่งหมายผู้วิจัยมีความมั่นใจว่าผลการวิจัยสามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้ที่สนใจได้ทราบถึงการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช และเป็นแนวทางในการวางแผนการบริการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

2. เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

4. เพื่อศึกษาค้นคว้าตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2566 จำนวน 71 โรงเรียน มีจำนวนทั้งสิ้น 2,720 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2566 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จำนวน 337 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดส่วนประมาณค่า (Rating scales) เพื่อวัดระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 19 ข้อ

ตอนที่ 3 ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดส่วนประมาณค่า (Rating scales) เพื่อวัดระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient,  $r$ ) และวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

1. ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช แสดงดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยรวม

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การเอาชนะ	2.85	1.37	ปานกลาง
2. การประสานความร่วมมือ	4.16	0.78	มาก
3. การประนีประนอม	4.21	0.83	มาก
4. การหลีกเลี่ยง	3.69	0.85	มาก
5. การยอมให้	3.73	0.89	มาก
รวม	3.70	0.62	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ด้านการประสานความร่วมมือ อยู่ในระดับมาก ด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับมาก และด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช แสดงดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยรวม

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การยอมรับนับถือ	4.34	0.61	มาก
2. ความเจริญก้าวหน้า	4.40	0.61	มาก
3. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.43	0.58	มาก
4. สภาพแวดล้อมการทำงาน	4.34	0.61	มาก
5. ความสำเร็จในงาน	4.54	0.50	มากที่สุด
รวม	4.41	0.53	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ด้านความเจริญก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก และด้านการยอมรับอยู่ในระดับมากและด้านสภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .523$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การประสานความร่วมมือ (x2) การประนีประนอม (x3) การหลีกเลี่ยง (x4) การยอมให้ (x5) กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) ทุกด้าน ทุกคู่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำถึงระดับสูง ( $r = .245 - r = .725$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด คือ การประสานความร่วมมือ (x2) กับความสำเร็จในงาน (y5) มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง ( $r = .725$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ การประสานความร่วมมือ (x2) กับ การยอมรับนับถือ

(y1) มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง ( $r = .716$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ การหลีกเลี่ยง (x4) กับความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (y3) มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับต่ำ ( $r = .245$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 แสดงดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

ตัวแปร	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y
x <sub>1</sub>	-.102	-.109*	-.154**	-.207**	-.196**	-.169**
x <sub>2</sub>	.716**	.650**	.652**	.676**	.725**	.752**
x <sub>3</sub>	.656**	.617**	.599**	.627**	.657**	.694**
x <sub>4</sub>	.334**	.265**	.245**	.284**	.250**	.304**
x <sub>5</sub>	.651**	.563**	.566**	.608**	.547**	.652**
X	.546**	.473**	.443**	.453**	.452**	.523**

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ตัวแปรพยากรณ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยอมให้ (x<sub>5</sub>) และการประสานความร่วมมือ (x<sub>2</sub>) สามารถร่วมกันพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ได้ร้อยละ 62.6 ( $R_2 = .626$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	S.E.EST	F	Sig
x <sub>5</sub> , x <sub>2</sub>	.791	.626	.623	.32600	278.977	.000

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ซึ่งผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนที่ตัวแปรความสัมพันธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราชได้ดีที่สุด แสดงในตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนที่ตัวแปรความสัมพันธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ได้ดีที่สุด

ตัวแปรพยากรณ์	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	t	Sig.
	B	S.E.	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.126	.099		21.552	.000
ด้านการยอมให้ ( $x_5$ )	.185	.025	.310	7.358	.000
ด้านการประสานความร่วมมือ( $x_2$ )	.383	.029	.564	13.390	.000

R = .791, R<sup>2</sup> = .626, Adjusted R<sup>2</sup> = .623, S.E.<sub>EST</sub> = .32600, F = 278.977

จากตารางที่ 5 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยใช้คะแนนดิบได้  $\hat{Y} = 2.126 + .185(x_5) + .383(x_2)$  และสมการพยากรณ์ โดยใช้คะแนนมาตรฐานได้  $\hat{Z} = .310(x_5) + .564(x_2)$

## อภิปรายผล

1. ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการประสานความร่วมมือ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยรับฟังข้อขัดแย้งจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายโดยให้เจรจาร่วมกัน แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงาน เพื่อนำผลที่ได้มาแก้ปัญหา จนนำไปสู่การบริหารความขัดแย้งที่ดีได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษกรณ์ กำเนิดมณี (2562) ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู 2) เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู 4) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของ

ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม

2. ระดับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านการยอมรับด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูมีการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ด้วยความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ไม่ละเลยต่องานที่รับผิดชอบ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ จึงนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชษฐ์ เชื้อมัน (2565) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกองร้อยบัญชาการภาคมี 3 ตำบลบ้านคลอง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกองร้อยกองบัญชาการกองทัพบกภาคที่ 3 ตำบลบ้านคลอง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลสังกัดกองร้อยกองบัญชาการกองทัพบกภาคที่ 3 ตำบลบ้านคลอง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกองร้อยบัญชาการภาคมี 3 ตำบลบ้านคลอง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล สังกัดกองร้อยกองบัญชาการกองทัพบกภาคที่ 3 ตำบลบ้านคลอง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .523$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ การประสานความร่วมมือ (x2) กับความสำเร็จในงาน (y5) มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง ( $r = .725$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้คู่กรณีได้แก้ปัญหาร่วมกันจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ชี้แจงปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่นไม่แก้ปัญหาล้วนผู้เดียว ยอมรับที่จะนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อแก้ปัญหา ทำให้เกิดการบริหารจัดการความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ส่งผลถึงขวัญ

กำลังใจในการปฏิบัติงานให้ครูมีการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรญาณ์ รุ่งเรือง (2565) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครู และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ( $r = .658$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ตัวแปรพยากรณ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยอมให้ ( $x_5$ ) และการประสานความร่วมมือ ( $x_2$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ได้ร้อยละ 62.6 ( $R^2 = .626$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยใช้คะแนนดิบได้  $\hat{Y} = 2.126 + .185(x_5) + .383(x_2)$  และสมการพยากรณ์ โดยใช้คะแนนมาตรฐานได้  $\hat{Z}_Y = .310(x_5) + .564(x_2)$  ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการประสานความร่วมมือให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้คู่กรณีได้แก้ปัญหาร่วมกันจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ชี้แจงปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่นไม่เก็บปัญหาไว้ผู้เดียว ยอมรับที่จะนำความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน อีกทั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง แม้ว่าตัวเองจะต้องเสียประโยชน์ไปบ้างก็ตาม แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเอง เพื่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด พยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการปฏิบัติเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาคริสต์ เลิศเตชะจิรานนท์ (2565) ศึกษา การใช้อำนาจทางการบริหารที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจทางการบริหารกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู 4) ค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีของการใช้อำนาจทางการบริหารที่มีผลต่อการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู 5) หาแนวทางในการพัฒนาการใช้อำนาจทางการบริหารที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร พบว่า การใช้อำนาจทางการบริหาร เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน

ของครูคือ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และ อำนาจบังคับบัญชา มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 29965$  สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้  $\hat{Y} = .593 + .379 (X_4) + .228 (X_3) + .128 (X_6) + .105 (X_1)$  และ  $\hat{Z} = .433 (Z_4) + .237 (Z_3) + .156 (Z_6) + .098 (Z_1)$

## องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีแนวทางในการบริหารความขัดแย้ง ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ควรใช้การเอาชนะ ควรใช้การประนีประนอม ในการบริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้คุณครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีและสูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานของคุณครูมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาในอนาคต นั้นย่อมหมายความว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาในอนาคต อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ควรสนับสนุนให้สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การยอมรับนับถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมควร

## เอกสารอ้างอิง

- กมลนันทน์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กฤษกรณ กำนิตมณี. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. บัณฑิตวิทยาลัย. วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้.

- ชาคริสต์ เลิศเดชะจิรานนท์. (2565). การใช้อำนาจทางการบริหารที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- น้ำเพชร ชัยชมภู. (2565). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุดท้ายของไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยพะเยา.
- นิลุบล ภมร. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. บัณฑิตวิทยาลัย :วิทยาลัยครูสุริยเทพ.
- นุชนภา เลขาวิจิตร และคณะ. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลบึงนังสา จังหวัดยะลา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- พิเชษฐ์ เชื้อมัน. (2565). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลสังกัดกองร้อยกองบัญชาการกองทัพอากาศที่ 3 ตำบลบ้านคลอง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- วีรญาณ รุ่งเรือง. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
- สิญาธร นาคพิน และวิลาวัลย์ สมบูรณ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐยุคประเทศไทย 4.0. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี. 6 (2), 21-46.
- อภิสร่า ศรีบุศยกุล. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- Thomas, Kenneth, W. & Ralph, H., Kilmann. (1987). Thomas -Kilmann Conflict Model Interest. New York, NY: XCOM Incorporated.