

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1  
School Administrator' S Conflict Management Affecting Teacher Teamwork  
in Schools under the Office of Ratchaburi Education Service Area 1

ยุทธพิชัย เทียงตรง\*, ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ\*\*

Yuttapichai Thaingthong\*, Piyanart Boonmepipit\*\*

Received: April 21, 2022 Revised: August 11, 2023 Accepted: November 16, 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร 2) การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา และ 3) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1 จำนวน 120 แห่ง ด้วยการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ผู้ให้ข้อมูลเป็นครู แห่งละ 2 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย รวมผู้ให้ข้อมูล 240 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความตรงรายข้อระหว่าง .60 - 1.0 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .839 สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านสัมพันธภาพ ด้านการประนีประนอม และด้านการเผชิญหน้า และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการใช้อำนาจ และด้านการถอนตัว

2. การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทีม การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและความไว้วางใจ และการเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา ตามลำดับ

3. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการตามลำดับ คือ ด้านการใช้อำนาจ ( $X_2$ ) ด้านการประนีประนอม ( $X_4$ ) และการบริหารความขัดแย้งในภาพรวม ( $X_{tot}$ ) โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายได้ร้อยละ 63.00 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัว ร่วมกันส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม

ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบ ได้ ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 3.730 + .011 (X_2) + .203 (X_4) + .151 (X_{tot})$$

และสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z Y_{tot} = .012 (X_2) + .243(X_4) + .137 (X_{tot})$$

**คำสำคัญ:** การบริหารความขัดแย้ง, การทำงานเป็นทีม

### Abstract

The purpose of this research were to study 1) School administrator conflict management. 2) Teacher teamwork in schools. and 3) School administrator conflict management affecting teachers teamwork in schools under the office of Ratchaburi Primary Educational Service Area 1. The sample were 120 schools under the office of Ratchaburi Primary Educational Service Area 1 by opening the sample size table and simple random sampling. The 2 respondents per school and total respondent were 240 teachers. The research instrument was a 5-level estimation scale type questionnaire with validity between 0.60- 1.0 and the reliability value of .839. The statistics used for analysis were frequencies percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The Research findings were as follows:

1. School administrator conflict management were overall at a moderate level. The classification were finding that: It was at a high level in 3 aspects from highest to lowest average. They were relationship, compromise and confrontation and the middle level 2 aspects from highest to lowest average. They were use of power and withdrawal respectively.

2. Teacher teamwork in schools were overall at a high level. The classification highest to lowest average were finding that: the cooperation and the use of conflict in creativity, Self-development, review of works and methods of work, team relationship, performance and decision-making, communication, support and trust, and exposure and confrontation to solve problems.

3. The school administrator conflict management affecting teachers teamwork in schools under the office of Ratchaburi Primary Educational Service Area 1. That fit into the equation in order were the use of power ( $X_2$ ), Compromise ( $X_4$ ) and total conflict management ( $X_{tot}$ ). The prediction efficiency was 63.00 percent with statistical significance at the level of .05, which can be written in the form of raw scores as follows:

$$\hat{Y}_{tot} = 3.730 + .011 (X_2) + .203 (X_4) + .151(X_{tot})$$

It can be written as a forecast equation in standard score form as follows:

$$\hat{Z} Y_{\text{tot}} = .012 (X_2) + .243 (X_4) + .137(X_{\text{tot}})$$

**Key word:** Conflict management, Teamwork

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติเพื่อไปสู่เป้าหมายของการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว การขับเคลื่อนประเทศสู่ การพัฒนา (ยุทธศาสตร์ชาติ, 2561-2580, 34) โดยภูมิปัญญาและนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จเชิงประจักษ์ อาจเป็นเวลาในอีก 20 ปีข้างหน้าจึงจะสามารถเห็นเป็นรูปธรรมได้ชัดเจน ดังนั้น จำเป็นต้องมีการวางรากฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาที่จะยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัย เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของประเทศ มีความเก่งในทุกมิติ และมีศักยภาพที่พร้อมจะขับเคลื่อนประเทศไทยไปข้างหน้าอย่างเต็มศักยภาพ เทียบเท่านานาอารยประเทศ ซึ่ง “คนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีพัฒนาการที่รอบด้าน และมีสุขภาพของร่างกาย จิตใจที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ มีคุณสมบัติในด้านการมัธยัสถ์ อดออม ความโอ้อ้อมอารี การมีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง เป็นธรรม เท่าทัน มีทักษะที่จำเป็นของบุคคลในศตวรรษที่ 21

การเป็นคนไทยที่มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ ภายใต้แนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504-พ.ศ.2509) มาจนถึงปัจจุบันสิ้นสุดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-พ.ศ.2559) และปัจจุบันใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-พ.ศ.2564) ส่งผลให้ประเทศไทยมีระดับการพัฒนาที่สูงขึ้นตามลำดับ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ และสังคม อาทิ เศรษฐกิจมีขนาดและฐานการผลิตและบริการที่ใหญ่ขึ้น (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, ก) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ถือเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศที่มีหลักการสำคัญคือ “ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมจริยธรรม

แนวคิดการจัดการศึกษา (Conceptual Design) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, ฉ) ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ได้ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤติด้านสิ่งแวดล้อม

สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่ต้องจัดการศึกษาตามแนวคิดการจัดการศึกษา (Conceptual Design) ของแผนการศึกษาแห่งชาติ จีรารัตน เขียนรูปครุฑ (2558, 42) ได้ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ที่มีบุคคลทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังจะเห็นว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 ยังคงกำหนดให้สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษา มาร่วมกันดำเนินงานของสถานศึกษาทุกพันธกิจ การรวมกันของบุคคลจำนวนมาก จึงมีความเห็นที่ไม่ตรงกันอยู่บ้าง หรือเกิดการขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นสถานศึกษาจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา จึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความรอบคอบ และชาญฉลาด จึงสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สามารถให้การทำงานในองค์กรมีความราบรื่น ผู้บริหารต้องไม่ละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ความขัดแย้งจึงถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์การผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหาวิถีในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ได้ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, คำนำ) การบริหารความขัดแย้งและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางการบริหาร โดยจำเป็นต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่ทุกคนต้องร่วมมือกันในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานคนเดียวให้บรรลุจุดหมายได้ ต้องอาศัยทีมงาน ธร สุนทรยุทธ (2549, 14-15) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรี เขต 1 ก็เป็นหน่วยงานราชการ ที่ต้องมีการทำงานเป็นทีม และมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหาร ซึ่งการทำงานในสถานศึกษา ก็ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ให้เห็นเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งความขัดแย้งในสถานศึกษา อาจคุกคามต่อความรู้สึกของบุคคลแต่ละบุคคล ของครู ของผู้ปกครอง หรือแม้แต่แก่นักเรียนได้ สำหรับสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์การความเป็นอาชีพ กับความเป็นระบบราชการอยู่ด้วยกัน จึงมีบุคคลและกลุ่มบุคคล ที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้สร้างประโยชน์ ผู้ได้ประโยชน์ ผู้เสียประโยชน์ เกิดขึ้นในสถานศึกษา

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัย ในเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรี เขต 1 ทั้งนี้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งและการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เพื่อการวางแผนการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรี เขต 1
3. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรี เขต 1

## วิธีการดำเนินการวิจัย

1. **ระเบียบวิธีวิจัย** เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive research)

### 2. ขั้นตอนการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson, David W., and Johnson, Frank P., 1987, 187) ประกอบด้วย 1) การถอนตัว 2) การใช้อำนาจ 3) สัมพันธภาพ 4) การประนีประนอม 5) การเผชิญหน้า

ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดของของ วิตค็อก (Mike Woodcock, 1981, 118-153.) ประกอบด้วย 1) การติดต่อสื่อสาร 2) การเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา 3) การสนับสนุนและความไว้วางใจ 4) ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 5) การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ 6) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 7) การพัฒนาตนเอง 8) ความสัมพันธ์ระหว่างทีม

**ขั้นตอนที่ 2** สร้างแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ และกลุ่มเขตอำเภอ เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจรายการ (Check List)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson, David W., and Johnson, Frank P., 1987, 187) จำนวน 5 องค์ประกอบ โดยมีตัวแปรย่อยในแต่ละองค์ประกอบรวม 5 ตัวแปรย่อยมีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 30 ข้อ โดยแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (Likert's rating scale)

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามการทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดของของ วิตค็อก (Mike Woodcock, 1981: 118-153) จำนวน 3 องค์ประกอบ โดยมีตัวแปรย่อยในแต่ละองค์ประกอบรวม 8 ตัวแปรย่อย โดยมีตัวแปรย่อยในแต่ละองค์ประกอบรวม 5 ตัวแปรย่อยมีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 30 ข้อ โดยแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (Likert's rating scale)

4. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงด้านโครงสร้างและเนื้อหา (content validity) เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อความสมบูรณ์และถูกต้อง โดยให้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยแบบสอบถามฉบับนี้มีค่า IOC ระหว่าง 0.60 – 1.0

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) ครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยขั้นสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach 1978, 161) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับนี้ โดยแบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่น ที่  $\alpha = 0.839$

### ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับ ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การถอนตัว ( $X_1$ )	2.93	.92	ปานกลาง	5
2. การใช้อำนาจ ( $X_2$ )	3.37	.62	ปานกลาง	4
3. สัมพันธภาพ ( $X_3$ )	3.82	.82	มาก	1
4. การประนีประนอม ( $X_4$ )	3.74	.68	มาก	2
4. การเผชิญหน้า ( $X_5$ )	3.66	.78	มาก	3
เฉลี่ย	3.50	.76	ปานกลาง	

จากตาราง พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D.= .76) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านสัมพันธภาพ ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D.= .82) ด้านการประนีประนอม ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D.= .68) และด้านการเผชิญหน้า ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D.= .78) ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการใช้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D.= .62) และด้านการถอนตัว ( $\bar{X} = 2.93$ , S.D.= .92) ตามลำดับ

## 2. ผลการวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ในภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวม

การทำงานเป็นทีมของครู ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
1. การติดต่อสื่อสาร( $Y_1$ )	3.78	.72	มาก	6
2. การเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา( $Y_2$ )	3.70	.67	มาก	8
3. การสนับสนุนและความไว้วางใจ( $Y_3$ )	3.77	.65	มาก	7
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์( $Y_4$ )	4.03	.74	มาก	1
5. การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ( $Y_5$ )	3.85	.79	มาก	5
6. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน( $Y_6$ )	3.94	.72	มาก	3
7. การพัฒนาตนเอง( $Y_7$ )	3.97	.67	มาก	2
8. ความสัมพันธ์ระหว่างทีม( $Y_8$ )	3.94	.75	มาก	4
เฉลี่ย	3.87	.71	มาก	

จากตาราง พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D.= .71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D.= .74) การพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.= .67) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D.= .72) ความสัมพันธ์ระหว่างทีม ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D.= .75) การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D.= .79) การติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D.= .72) การสนับสนุนและความไว้วางใจ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D.= .65) และการเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D.= .67) ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4.891	5	.978	3.153	.009 <sup>b</sup>
Residual	72.612	234	.310		
Total	77.503	239			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	= 551 <sup>a</sup>
ประสิทธิภาพการทำนาย ( $R^2$ )	= .630
ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว ( $R^2$ )	= .430
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	= .55705

ตัวแปรพยากรณ์ตามลำดับการเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig
	$\hat{\beta}$	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	3.730	.257		13.181 <sup>***</sup>	.000 <sup>a</sup>
การใช้อำนาจ ( $X_2$ )	.011	.114	.012	.099 <sup>*</sup>	.047
การประนีประนอม ( $X_4$ )	.203	.139	.243	.1462 <sup>**</sup>	.009
การบริหารความขัดแย้ง ( $X_{tot}$ )	.151	.403	.137	.1379 <sup>*</sup>	.049

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง พบว่า ตัวแปรด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ที่ได้รับเลือกเข้าสมการตามลำดับ คือ การใช้อำนาจ ( $X_2$ ) การประนีประนอม ( $X_4$ ) การบริหารความขัดแย้ง ( $X_{tot}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายเท่ากับ 551<sup>a</sup> ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .630 นั่นคือ ตัวแปรการใช้อำนาจ การประนีประนอม การบริหารความขัดแย้งในภาพรวม ร่วมกัน



ทำนาย การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ได้ร้อยละ 63.00 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ .430 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .55705 ในลักษณะนี้แสดงว่าตัวแปรการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 3 ตัว ร่วมกันส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 3.730 + .011 (X_2) + .203 (X_4) + .151 (X_{tot})$$

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Z}_{Y_{tot}} = .120 (X_2) + -.135(X_4) + .137 (137_{tot})$$

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยข้างต้น สามารถอภิปรายการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 บริหารงานสถานศึกษาตามแนวทางกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กำหนดผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร และผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ที่กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (คุรุสภา, 2556, 3) ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการบริหารงานโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม เปิดโอกาสให้ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการทำงานและไขปัญหาาร่วมกัน ใช้การรับฟังแนวคิด เหตุผล ข้อเท็จจริงจากทุกฝ่าย มีการ ประนีประนอมพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็น ของตนเอง กับความคิดเห็นของคนอื่น จากเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559, 143) ได้ทำงานวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์(มหินทรศึกษาการ) พบว่าการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์(มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ แบบประนีประนอม แบบเอาชนะ แบบผสมผสาน และแบบยอมตาม อยู่ในระดับปานกลาง คือ แบบหลีกเลี่ยง รังสีมา บัวทอง (2559, 96) ได้ทำงานวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอชนแดน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 พบว่าการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอชนแดน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

2. จากผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีนโยบายประกอบด้วย พระราชบัญญัติระเบียบการบริการราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ในมาตรา 35 กำหนด ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ทำให้โรงเรียนมีความ คล่องตัว มีอิสระและความเข้มแข็งประกอบกับพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, 6-7) กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารไปยังโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับ ดังกล่าวข้างต้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจึงต้องร่วมคิด ร่วม ทำ ร่วมรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ถือเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานและการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีการ ประสานร่วมมือร่วมใจ ร่วมทำงานด้วยความมุ่งมั่น ให้การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้การ ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และผู้รับผิดชอบงานแต่ละ ฝ่ายจะต้องมีการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมใน โรงเรียนดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำเทียน เผ่าอาจ (2559, 74) ได้ทำงานวิจัยเรื่องการทำงาน เป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ การมี เป้าหมายเดียวกันการมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมการยอมรับนับถือและการ สื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ โดยสรุป ผลการวิจัยเป็นรายด้าน ดังนี้ 1.1 การทำงานเป็นทีมด้านการมี ปฏิสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก คือ คณะครูใน โรงเรียนมีน้ำใจอันดีต่อกัน คณะครู ในโรงเรียนมีการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และคณะครูในโรงเรียนมี ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีตามลำดับ 1.2 การทำงานเป็นทีมในด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมและรายข้ออยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรกคือ คณะครูในโรงเรียนมี การแสดงอภิป്രาย 73 แสดงความคิดเห็นคณะครูในโรงเรียนมีการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน และ คณะครู ในโรงเรียนมีการปรึกษาหารือกันอย่างมีเหตุผล ตามลำดับ 1.3 การทำงานเป็นทีมในด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรกคือคณะครูในโรงเรียนมี ส่วนร่วมในการตรวจสอบ ข้อบกพร่องในการทำงาน คณะครูในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของความสำเร็จ ของโรงเรียน และคณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ตามลำดับ 1.4 การทำงานเป็นทีมในด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมและรายข้ออยู่ใน ระดับมาก โดย เรียงจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก คือ คณะครูในโรงเรียนให้การยอมรับ วัตถุประสงค์การทำงาน ร่วมกันกำหนดขึ้น คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายในงาน ที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัดและคณะครู ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ตามลำดับ 1.5 การทำงานเป็นทีมในด้านความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้ออยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก คือ คณะครูในโรงเรียนมีความรัก ความเมตตาต่อกัน คณะครูในโรงเรียนสามารถให้คำปรึกษาหารือกับเพื่อน ร่วมงานได้ทุกเรื่อง และคณะครูในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้

ตามลำดับ 1.6 การทำงานเป็นทีมในด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรกคือ คณะครูในโรงเรียนคณะครูให้เกียรติซึ่งกันและกัน คณะครูในโรงเรียนให้ความสำคัญตระหนักว่าทุกคนมีความเสมอภาคกันในการทำงาน และ คณะครู ในโรงเรียนเคารพในบทบาทและหน้าที่การตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

3. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้อำนาจ ด้านการประนีประนอม ร่วมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ร่วมกันทำน่าย การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ในภาพรวม ได้ร้อยละ 63.00 สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 อย่างน้อย 1 ตัวแปร ทั้งนี้เพราะการบริหารความขัดแย้งด้วย แบบสัมพันธ์ภาพ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การใช้อำนาจ และการถอนตัว เป็นพฤติกรรมกรรบริหารความขัดแย้งที่ไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน และต้องการให้เกิดความสามัคคีภายในทีม ซึ่งสอดคล้องกับ ได้ศึกษา กัญวัญญู ธารีบุญ (2557, 122) ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในด้านการบริหารความขัดแย้งให้มากขึ้น
2. ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ความรัก ให้แก่ครูภายในโรงเรียน เพื่อช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งจะสามารถทำให้ครูเกิดการร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- กัญวัญญู ธารีบุญ. (2557). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ  
**ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย**. หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2556). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-  
 2564**. กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). “ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580”. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการยุทธศาสตร์ชาติ.
- จิรรัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2559). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ). หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธร สุนทรยุทธ. (2549). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นรินทร์ องค์อินทรีย์. (2549). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นุตประวีณ์ เบาเน็ด. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร. หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร: ว.เพ็ชรสกุล.
- รังสิมา บัวทอง. (2559). การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอชนแดน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. นครราชสีมา: วิทยาลัยนครราชสีมา.
- ลำเทียน เฝ้าอาจ. (2559). การทำงานเป็นทีมขอข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานกฤษฎีกา. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อัจฉรา ล้อมวงษ์ทอง. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บ็อบบี้ ทุย.
- อัญวีณ์ นทีพีร์พันธ์. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อรรถนพ จีระวัฒน์. (2559). การพัฒนาตนของผู้ประกอบวิชาชีพครู. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ.
- David W., and Johnson, Franie P. Johning Together: Grap. (1987). Theory and Group Skills. Englewood Cliifs, New Jersey: Prentice-Hall.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. w. (1970). **Determining sample size for research activities.** Education and Psychology Measurement.

Mike Woodcock. (1981). **Organization Development Through Teambuilding Great.** Britfain: Gower Publishing Co., 1981.