

**ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
กับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

**RELATIONSHIPS BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AND TEAMWORK OF TEACHERS IN SCHOOLS UNDER
THE OFFICE OF KANCHANABURI PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA 1**

นันทวรรณ นิลวรรณ/NANTAWAN NILWANNA¹

อรรณพ จินะวัฒน์/ANNOP JEENAWATTHANA²

ประสิทธิ์ เขียวศรี/PRASIT KHEOWSRI³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแบบของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 2) ศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 108 คน และครูจำนวน 324 คน รวม 432 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบการบริหารความขัดแย้ง และแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง มีค่าความเที่ยง .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าไคสแควร์

¹ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ภาควิชาที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

³ อาจารย์ ดร., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบการบริหารความขัดแย้งเป็นแบบการร่วมมือ 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่า การบริหารความขัดแย้ง แบบการร่วมมือมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง การทำงานเป็นทีม

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the conflict management styles of school administrators under the Office of Kanchanaburi Primary Educational Service Area1; 2) to study the teamwork level of teachers in schools under the Office of Kanchanaburi Primary Educational Service Area 1; and 3) to study the relationship between conflict management style of school administrators and teamwork of teachers in schools under the Office of Kanchanaburi Primary Educational Service Area 1.

The research sample totaling 432 school personnel consisted of 108 school administrators and 324 teachers, all of which were obtained by stratified random sampling. The employed research instrument was a questionnaire on conflict management style and a questionnaire on teamwork in school, developed by the researcher, with reliability coefficient of .98. Statistics for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and chi-square test.

Research findings were that 1) the majority of school administrators employed the cooperative style of conflict management; 2) the overall and by-aspect teamwork levels of administrators and teachers in school were at the high level; and 3) the conflict management style as a whole of school administrators and teamwork as a whole of teachers correlated significantly at the .01 level, with the cooperative conflict management style having the highest correlation with teamwork, which was significant at the .05 level.

Keywords: conflict management, teamwork

บทนำ

การศึกษา คือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อความรู้ความเข้าใจของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 เพื่อหวังที่จะเห็นนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาออกมา เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และตามมาตรา 6 ที่กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษามีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 คือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 6-7) กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระและความเข้มแข็ง รัฐให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพื่อกระจายอำนาจการบริหารงานซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารเป็นไปตามหลักการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) เป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยหน้าที่ที่โรงเรียนจะต้องมีการขับเคลื่อนให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งบุคคลที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนั้น ได้แก่ ผู้บริหารและครู ซึ่งต้องร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาที่ตนเป็นหัวหน้าไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา จึงต้องหาแนวทางหรือวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การพร้อมทั้งก่อให้เกิดแรงดลใจ และแรงจูงใจขึ้นในตัวบุคลากรเพื่อให้การทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและมีชีวิตชีวาพร้อมที่จะพองค์การให้อยู่รอดและยั่งยืนได้

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถนำพาองค์การและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารจะต้องนำแนวคิด หลักการและทฤษฎีมาใช้ในการบริหารสู่เป้าหมายที่กำหนดซึ่ง Peter Drucker (Administrator, 2007 อ้างถึงใน ทิพาภรณ์ มุทะจันทร์, 2550: 2) ให้ความหมายของการบริหารว่า “Management is getting things done through people” หมายถึง การใช้คนให้สำเร็จ ลุล่วงเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถและวิธีการในการใช้คนให้ทำงาน การบริหารจัดการจะประสบความสำเร็จได้ดีขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการบริหาร

ซึ่งการบริหารองค์การนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวันเนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับคน ซึ่งพื้นฐานของชีวิต มีความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด มีความรู้ ประสบการณ์ มีลักษณะนิสัย และความพอใจที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ด้วยธรรมชาติของความแตกต่างก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารไม่สามารถเพิกเฉย หรือทำเป็นไม่สนใจ และปล่อยให้เกิดการณ์ต่าง ๆ ในองค์การรุนแรงขึ้นโดยไม่ได้รับการแก้ไข จากงานวิจัยต่างประเทศ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534: 9) พบว่าผู้บริหารระดับสูง ใช้เวลาประมาณร้อยละ 20-25 ของเวลาทำงานเพื่อจัดการกับความขัดแย้งในองค์การ สำหรับผู้บริหารระดับปานกลางนั้นใช้เวลาถึงร้อยละ 30 ในการจัดการกับความขัดแย้ง ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่จำเป็นของผู้บริหาร ผู้ซึ่งนำพาองค์การไปสู่จุดประสงค์ที่ตั้งไว้ หากผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งและสามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดีแล้ว ย่อมมั่นใจได้ว่างานที่จะบรรลุผลสำเร็จที่ดี

นอกจากนี้การบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา เช่น ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง เป็นต้น ผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่จัดการศึกษาตามนโยบายระดับชาติ แล้วนำมาขยายผลสู่การปฏิบัติให้ถึงนักเรียน ซึ่งเป็นจุดหมายสูงสุดของการบริหารสถานศึกษา และจากสภาพปัจจุบันได้มีการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งทำให้สถานศึกษามีภารกิจในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระบบการทำงานที่เปลี่ยนไป การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็น Blase and Blase (อาร์ลี สตันหนวี, 2545: 67) ที่กล่าวว่า “ในการปรับปรุงโรงเรียน คณะครูจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน” ซึ่งบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้ภายในองค์การประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีค่านิยม เป้าหมาย ความสนใจที่แตกต่างกัน ซึ่งบ่อยครั้งที่ความแตกต่างดังกล่าวได้นำไปสู่ความขัดแย้ง โดยเฉพาะในการที่จะให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (ปัญญา พัฒนศุณย์, 2545: 14) คนซึ่งจัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่งมีคุณค่าสูงสุดและมีประโยชน์สูงสุดเป็นทรัพยากรที่มีความพิเศษกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ในบรรดาทรัพยากรพื้นฐาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม และเป็นที่พึงพอใจของครู ก็จะทำให้ครูร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพก็เกิดขึ้น มีความเอื้ออาทรต่อกัน ปัญหาต่าง ๆ ก็จะน้อยลงและหมดไปในที่สุด

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กันกับความขัดแย้ง คือ ถ้าองค์กรใดมีความขัดแย้งแล้วการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพก็เกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งความขัดแย้งมักเกิดขึ้นได้ในองค์การต่าง ๆ และเป็นสิ่งที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้พ้น ดังนั้นหากเราสามารถเรียนรู้ ศึกษา เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาลักษณะความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ความขัดแย้งก็อาจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแบบของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

วิธีดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 148 โรงเรียน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 148 คน และครู จำนวน 1,502 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 นำมากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Mogan, 1970: 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 โรงเรียน ในจำนวน 4 อำเภอ จากนั้นจำแนกโรงเรียนตามอำเภอโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 108 คน และครู จำนวน 324 คน ซึ่งเลือกโดยการสุ่มอย่างง่ายรวมเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 432 คน จาก 108 โรงเรียน

2. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ฉบับ ดังนี้

2.1 แบบวัดแบบของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบวัดมาตรฐานตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Killmann) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้บริหาร คือ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา วุฒิต่างการศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 วัดการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบกำหนดสถานการณ์ให้เลือก (forced choices) แบบ 2 ตัวเลือก เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 ข้อ

2.2 แบบสอบถามระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดของทิสนา แชมมณี ซึ่งเป็นแบบสอบถามครูในสถานศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของครูในสถานศึกษา คือ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา วุฒิต่างการศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สอบถามระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีความเที่ยงเท่ากับ .98

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาที่เป็นประชากร ตามที่ระบุที่ของแบบสอบถาม พร้อมทั้งกำหนดส่งแบบสอบถามคืนภายใน 1 เดือน

3.2 เมื่อครบกำหนดเวลาแล้ว ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 และสามารถเก็บแบบสอบถามได้ทั้งหมด จำนวน 432 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำไปดำเนินงานตามขั้นตอนวิธีการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

4.1 การวิเคราะห์แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น

4.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัว ใช้ค่าสถิติ ความถี่ และร้อยละ

4.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ใช้ค่าสถิติ ความถี่ และร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น

4.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัว ใช้ค่าสถิติ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

4.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน

4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีม
ในสถานศึกษา โดยใช้การทดสอบแบบไค-สแควร์ (Chi-Square)

ผลการวิจัย

1. แบบของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง
แบบการร่วมมือมากที่สุด (ร้อยละ 50.93) รองลงมาคือ แบบการหลีกเลี่ยง (ร้อยละ 23.15) แบบ
การประนีประนอม (ร้อยละ 15.74) แบบการยอมให้ (ร้อยละ 9.25) และแบบเอาชนะน้อยที่สุด
(ร้อยละ 0.93) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าความถี่ และร้อยละของแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

การบริหารความขัดแย้ง	ความถี่	ร้อยละ
แบบการเอาชนะ	1	0.93
แบบการร่วมมือ	55	50.93
แบบการประนีประนอม	17	15.74
แบบการหลีกเลี่ยง	25	23.15
แบบการยอมให้	10	9.25
รวม	108	100

2. ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับที่ปรากฏ
การมีเป้าหมายร่วมกัน	4.21	0.75	มาก
การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม	4.14	0.77	มาก
การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	4.17	0.78	มาก
การตัดสินใจร่วมกัน	4.16	0.80	มาก
การมีมนุษยสัมพันธ์	4.15	0.86	มาก
การมีผลประโยชน์ร่วมกัน	4.11	0.80	มาก
รวม	4.15	0.79	มาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันกับการทำงานเป็นทีมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจากค่า χ^2_{cal} มีค่า = 37.15 มากกว่าค่าวิกฤต $\chi^2_{0.01, 8} = 20.09$ และถ้าพิจารณาแบบการบริหารความขัดแย้ง พบว่า แบบการบริหารความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมมากที่สุดที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ แบบการร่วมมือ ($\chi^2 = 16.80$) ซึ่งมีโรงเรียนที่มีระดับการทำงานเป็นทีมมากที่สุด 40 โรงเรียน (ร้อยละ 72.72) ระดับมาก จำนวน 13 โรงเรียน (ร้อยละ 23.63) และระดับปานกลาง จำนวน 2 โรงเรียน (ร้อยละ 3.63) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงาน
เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

แบบการบริหารความ ขัดแย้ง	ระดับการทำงานเป็นทีม					รวม	ไค- สแควร์ χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
แบบการเอาชนะ	0	1	0	0	0	1	0.50
แบบการร่วมมือ	40	13	2	0	0	55	16.80*
แบบการประนีประนอม	4	13	0	0	0	17	4.16
แบบการหลีกเลี่ยง	3	19	3	0	0	25	12.48
แบบการยอมให้	2	8	0	0	0	10	3.21
ภาพรวม	49	54	5	0	0	108	37.15**

* $p < .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** $p < .01$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบการบริหารความขัดแย้ง ข้อค้นพบในการวิจัยในครั้งนี้มีประเด็นที่มีความสำคัญ ควรนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. การศึกษาแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จากผลการวิจัยมีดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ใช้แบบของการบริหารความขัดแย้งเป็นแบบการร่วมมือมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของสมพงษ์ เกษมสิน (ธีระ รุญเจริญ, 2548: 112) ที่กล่าวว่า “การบริหารแบบการมีส่วนร่วมคือ การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมช่วยสร้างพลังจิตให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมให้ปฏิบัติตามคำสั่ง” ทั้งนี้เนื่องจากแบบการบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เหมาะสมกับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งสองฝ่าย เป็นการกระทำที่มุ่งให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเอง และผู้ร่วมงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้ไปสอดคล้องกับผลการวิจัยของณรงค์ กังน้อย (2545) ทำการศึกษาเรื่องยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ได้ผลการวิจัยว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือ มากที่สุด รองลงมา คือ

แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้น้อยที่สุด คือ แบบการเอาชนะ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ วิธีการหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การยอมให้ และการเอาชนะ

2. การศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ทั้ง 6 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของรัชนิกร สมทรัพย์ (2550) ทำการศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ผลการวิจัยว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 มีระดับการทำงานในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารและครูมีระดับการทำงานเป็นทีมในด้านการมีเป้าหมายร่วมกันมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ย 4.08 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย 4.07 ด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 4.01 ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด คือ ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 3.97

ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก อาจมีสาเหตุมาจากที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบการบริหารความขัดแย้งเป็นแบบการร่วมมือมากกว่า แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบการเอาชนะ ซึ่งทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี มีทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น เกิดความชัดเจนเข้าใจตรงกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่หน่วยงาน องค์การที่ได้ร่วมมือกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน และมีกำลังใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่ใช้แบบการบริหารความขัดแย้งแบบอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ที่ว่าแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะการใช้แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโดยการเอื้อประโยชน์ และการเข้าใจซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับความคิดเห็นของรอบบินส์ (Robbins, 1998) ได้ทำการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ปัญหาเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผล แต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของความขัดแย้งด้วย และในทางตรงกันข้ามยังมีวิธีการที่มีประสิทธิผลอีกมากมาย เทคนิคที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์จากสาเหตุของความขัดแย้งและคุ่มทุนที่จะเลือกใช้วิธีการเหล่านั้น และผลการศึกษาของผ่องใส ศรีวังพล (2548: ก) ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยนี้เพื่อศึกษา 1) ระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้แนวคิดของไลเคิร์ท (Likert) กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ใช้แนวคิดของอูทัย บุญประเสริฐ และทิสนา แคมมณี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ดังนั้นการบริหารความขัดแย้ง การทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีม พบว่า การบริหารในปัจจุบัน ตามที่นักทฤษฎีต่าง ๆ ตลอดจนงานวิจัย ต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาต่างก็มีการบริหารในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับหลักการและทฤษฎีที่นำมาเป็นตัวแปรในการศึกษา แต่ในการบริหารก็มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิธีการ หรือกระบวนการในการบริหาร เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์การให้ดำเนินไปได้ ประสพผลสำเร็จตามความมุ่งหวังขององค์การ ความขัดแย้งในองค์การเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่คอยเป็นตัวทำงานประสิทธิภาพในการบริหารงาน และการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีแบบการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อย่างทุ่มเทเต็มความสามารถเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และบรรลุเป้าหมายขององค์การในทุกด้าน ตลอดจนให้ครูและบุคลากรทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เพื่อจะได้มีความพอใจในงานที่ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประสพความสำเร็จในการทำงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือความมีประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งตรงกับสมมติฐานและผลการวิจัยที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะระดับสถานศึกษา การใช้แบบการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารพึงรักษาไว้ซึ่งแบบการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมเพื่อเป็นการรักษา การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนตามข้อเสนอแนะ คือ

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้หน้าที่ดี และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา
- 2) ผู้บริหารใช้ผลการวิจัยมีความเข้าใจถึงลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยรวมเพื่อนำไปพิจารณาวางแผนแก้ไขและปรับปรุงในส่วนที่สมควรปรับปรุงให้พัฒนาขึ้น
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

1.2 ข้อเสนอแนะระดับเขตพื้นที่การศึกษา

1) ระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกรายการ แสดงให้เห็นว่าแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 ที่มีหน้าที่ดูแลผู้บริหารและครูควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีการดำรงไว้ซึ่งแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อครูจะได้มีการทำงานเป็นทีมที่ดี มีการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 ควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการวางแผนงานในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยใช้หลักการทฤษฎีอื่น ๆ นำมาเปรียบเทียบผลการวิจัย

2.2 ควรมีการศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงบริบทในการใช้แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงพัฒนาแบบการบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

2.3 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

สรุป

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันซึ่งแบบการบริหารที่เป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูนั้นผู้บริหารควรใช้แบบการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด เพราะเป็นการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน และการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีแบบการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อย่างพุ่มพืดเต็มความสามารถเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทุกด้าน ตลอดจนให้ครูและบุคลากรทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เพื่อจะได้มีความพอใจในงานที่ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประสบความสำเร็จในการทำงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือความมีประสิทธิภาพขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค่าการรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ณรงค์ กังน้อย. (2545). ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- ธีระ รุญเจริญ. (2548). ผู้มีความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ปัญญา พัฒนศุภย์. (2545). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ผ่องใส ศรีวังพล. (2548). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ไพฑูรย์ นามบุญลือ. (2544). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- รัชนิกร สมทรัพย์. (2550). **การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ศุภากร เมฆขยาย. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมศักดิ์ ทองผุด. (2549). **แบบการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- อารี สันหนวี. (2545). **ครูใหญ่คือแรงจูงใจของครู**. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ
- Correia, A. P. (2006). **Understanding conflict in teamwork: Contribution of a technology-rich environment to conflict management**. Dissertation Abstract Indiana University, (January,1981)
- Kenneth, W. T. and R. H. Kilmann. (1979). **Thomas-Conflict Mode Interest**. New York: X/COM Incorporated
- Robbins, S. P. (1998). **Problem solving: A special case**. London: Prentice-Hall.
- Sherman, M. E. (2001). **The influence of interdisciplinary team teaching on the work live of highschool teachers at an independent school**. Dissertation Abstract Seton Hall University, (July 2001)