

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGEMENT AND TEAMWORK  
OF TEACHERS UNDER CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 2



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ของ เบญจมาศ จุ่มปู

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตีมา วรณศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ่นทอง)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ดร. นริศรา เลือคล้าย)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)



<b>เรื่อง:</b>	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	เบญจมาศ จุ่มปู, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2565
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ่นทอง
<b>คำสำคัญ:</b>	การบริหารการศึกษา, การจัดการความขัดแย้ง, การทำงานเป็นทีม

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 302 คน ได้มาจากการกำหนดกลุ่ม ตัวอย่างจากตารางของเครจซี่ และมอร์แกน เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้วจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ 0.67-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ระดับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงหาความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือ และวิธีการหลีกเลี่ยงตามลำดับ และส่วนวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือวิธีการเอาชนะ 2) การทำงานเป็นทีมของครู โดยภาพรวมทุกวิธีการอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมในงาน และด้านการยอมรับนับถือตามลำดับ และส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการติดต่อสื่อสาร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**Title:** THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGEMENT AND TEAMWORK  
OF TEACHERS UNDER CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 2

**Author:** Benjammat Jumpoo, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of  
Phayao, 2022

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Thidawan Unkong

**Keywords:** Educational Administration, Conflict management, Teamwork

#### ABSTRACT

This study aims to 1) to study the conflict management. 2) to study teamwork of teachers 3) to study the relationship between the conflict management and teamwork of teachers under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2. The samples used in this research were 302 teachers of Maesuai district under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2. The sample size was determined using Krejcie & Morgan and then Stratified sampling. This research has a consistency index of 0.67–1.00 and The confidence value of 0.89. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson Product Moment Correlation The results of this research found that: 1) the conflict management, overall, was at the the highest level when considering By side, it was found that the method with the highest mean was the compromise method, followed by the cooperation and The avoidance method respectively and the method with the lowest mean is How to overcome 2) teamwork of teachers, overall, was at the the highest level When considering each side, it was found that the aspect with the highest average values was the aspect with common goals, followed by the aspect of work participation and the aspect of acceptance, respectively and the aspect with the lowest average was communication. 3) the relationship between the conflict management and teamwork of teachers under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2. The samples used in this research were teachers of Maesuai district under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2 found that there was a moderate relationship in a positive direction at the statistical significance level of .01

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี ขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยพะเยา และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาท ความรู้ที่หลากหลาย และมีประโยชน์แก่ข้าพเจ้า

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ คำปรึกษาแนะนำ พร้อมทั้งตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้ให้การอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือการวิจัย และได้ให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องจนมีความถูกต้อง และสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ได้เมตตาเป็นพื้นที่ศึกษาอำนวยความสะดวก และให้ความช่วยเหลือในทุกด้าน จนทำให้ การศึกษาสามารถดำเนินการผ่านพ้นไปด้วยดี

ขอระลึกถึงคุณพระศรีรัตนตรัย คุณบิดามารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทั้งหลาย ที่ได้มีส่วนทำให้ข้าพเจ้าเกิดสติปัญญา มีความรู้ ความสามารถ มีความมานะ พยายาม มีความอดทนต่ออุปสรรคต่าง ๆ นานาในการศึกษาครั้งนี้ จนทำให้กระบวนการเรียนรู้ และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จลุล่วงด้วยดี

เบญจมาศ จุมปู

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	8
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	14
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม .....	20
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ .....	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	50
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	51
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.....	58
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็น ทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.....	67
บทที่ 5 บทสรุป.....	69
สรุปผลการวิจัย .....	69
อภิปรายผลการวิจัย .....	72
ข้อเสนอแนะ.....	75
บรรณานุกรม .....	78
ภาคผนวก .....	84
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย .....	85
ภาคผนวก ข ผลการตรวจสอบความสอดคล้องข้อคำถามการวิจัยผลการตรวจค่าความ สอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC) .....	86
ประวัติผู้วิจัย .....	97

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง .....	19
ตาราง 2 แสดงแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม .....	30
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	50
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยการจัดการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ จำแนกตามรายด้าน .....	52
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการ ประนีประนอม .....	52
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการ เอาชนะ .....	54
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการ หลีกเลี่ยง .....	55
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการ ร่วมมือ .....	57
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามรายด้าน .....	58
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการร่วมมือประสานงาน .....	59
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการติดต่อสื่อสาร .....	60

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นที่มของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วมในงาน .....	62
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นที่มของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน.....	63
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นที่มของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการพึ่งพาอาศัยกัน .....	65
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นที่มของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการยอมรับนับถือ .....	66
ตาราง 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นที่มของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	68



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	41
ภาพ 2 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันสังคมโลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม เทคโนโลยี การสื่อสาร การเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา ซึ่งได้เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษยชาติ ทำให้เกิดการแข่งขันกันสูงขึ้น แน่ใจว่าทุกคนต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านข่าวสาร การสื่อสารจากทั่วโลกที่ถูกรวมกันด้วยโลกไร้พรมแดน จากเหตุผลดังกล่าวประเทศไทยจึงถูกผลักดันให้เกิดการแข่งขันกับนานาประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ประเทศมีศักยภาพยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง และตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคน และพัฒนาประเทศ โดยประเทศไทยจะต้องกำหนดให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เข้มแข็ง และมีคุณภาพใน 3 ด้าน คือ สังคมคุณภาพสังคมด้านปัญญา และด้านเรียนรู้ สังคมที่เอื้อหนุน และเอื้ออาหารต่อกัน จึงทำให้เกิดกระแสแห่งการปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญของไทยในยุคแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ขึ้น โดยเฉพาะในด้านการจัดการศึกษา เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของประเทศให้ก้าวทันสังคมโลกที่เปลี่ยนไป

สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วในปัจจุบันเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในแทบทุกองค์กรจนเป็นสิ่งธรรมดาที่ทุกคนจะได้พบเห็น หากทุกคนร่วมมือกันจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมก็จะทำให้งานลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากจนไม่สามารถจัดการได้ก็อาจทำให้ต้องยุบ หรือล้มเลิกหน่วยงานได้ ความขัดแย้งในองค์กรอาจเกิดจากบุคคล หรือบางครั้งเกิดจากการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานการดำเนินงานผิดวัตถุประสงค์การแย่งทรัพยากรที่มีจำกัด ผู้บริหารผู้นำหรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะเป็หน่วยงานเล็ก หรือหน่วยงานใหญ่หน่วยงานราชการหรือเอกชนย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือบริหารความขัดแย้ง เพื่อสามารถจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อองค์กร (อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, 2557, หน้า 5-6)

สถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ไม่สามารถแก้ปัญหาด้านความขัดแย้งได้ เพราะสถานศึกษามีส่วนสำคัญที่ทำหน้าที่ให้การศึกษา อบรมบ่มเพาะ รวมทั้งปลูกคุณลักษณะให้บุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม รวมถึงการทำหน้าที่ถ่ายทอดค่านิยมของสังคม โดยจัด

กิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนและสังคม สถานศึกษาจึงมีอิทธิพลต่อสมาชิกของสังคมในหลายด้านปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล สืบเนื่องมาจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนมาก เป็นปัญหาความขัดแย้งของตัวบุคคลที่มีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม ที่แตกต่างกัน รวมไปถึงผลประโยชน์ที่ขัดกับความขัดแย้งส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นภายในสถานศึกษาทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรหาวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างจริงจัง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา และเพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

การทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพ และมีคุณภาพจะต้องมีการแบ่งทีมงานหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ ความสามารถ รวมไปถึงความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องรู้ว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจในการทุ่มกำลังความคิด และความรู้ แน่ใจว่าจะสามารถพาสถานศึกษาประสบความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างข้อตกลงกับบุคลากรในสถานศึกษา มีความคิดว่า ทุกคนต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัย ความรู้ ความสามารถ และความคิดเห็นที่ตรงกันของทุกคน และบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาจะต้องยอมรับความจริงเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงสามารถบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันได้ (สุนทร พลวงศ์, 2551, หน้า 7)

จากแนวทางการบริหารด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสังกัดต้องมีการดำเนินการตามระเบียบกฎหมายกำหนด มีคุณวุฒิ ภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และสมรรถนะประจำสายงาน รวมทั้งต้องมีการบริหารจัดการสถานศึกษา และการทำงานเป็นทีมเพื่อปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาจึงต้องศึกษาการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลให้ออกมาเป็นแรงจูงใจ หรือข้อเสนอแนะที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่มีพื้นฐานชีวิต ความต้องการ ความรู้สึก ความรู้ ประสบการณ์ ลักษณะนิสัย และมีความพอใจที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันด้วยธรรมชาติของความแตกต่างที่เกิดขึ้นก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และมีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมากจนก่อให้เกิดผลเสีย เพราะทำให้เกิดความสับสนจนไม่สามารถทำอะไรจะตัดสินใจ สำหรับการบริหารองค์กรได้ และต้องระมัดระวังความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะหาความรู้และค้นคว้า เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นข้อมูลการบริหารจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
2. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### สมมติฐานการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

#### ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ประชากร คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ประจำปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,394 คน

#### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการครู ในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ

Krejcie and Morgan (1970, p. 7) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ในการเลือกอำเภอที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 มา 1 อำเภอ

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ ทำให้ได้สถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 7 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 14 โรงเรียน และขนาดเล็ก จำนวน 22 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละสถานศึกษา ทำให้ได้จำนวนครูผู้สอนจากสถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 177 คน ขนาดกลาง จำนวน 72 คน และขนาดเล็ก จำนวน 49 คน

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

2.1 วิธีจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 4 วิธีการ คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการเอาชนะ วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการร่วมมือ

2.2 การทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ ด้านการร่วมมือ ประสานงาน ด้านการมีส่วนร่วมในงาน ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการพึ่งพาอาศัยกัน

## 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การจัดการความขัดแย้ง 4 วิธีการ ประกอบไปด้วย 1) วิธีการประนีประนอม 2) วิธีการเอาชนะ 3) วิธีการหลีกเลี่ยง 4) วิธีการร่วมมือ และ การทำงานเป็นทีม 6 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) การร่วมมือประสานงาน 2) การมีส่วนร่วมในงาน 3) การมีเป้าหมายร่วมกัน 4) การติดต่อสื่อสาร 5) การยอมรับนับถือ 6) การพึ่งพาอาศัยกัน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลการวางแผนในการบริหารสถานศึกษาในด้านของการจัดการความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการจัดการความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีมของครูเพื่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ต่อไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการแก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้น และสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวกมาแทนที่ ประกอบด้วย

วิธีการประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นการร่วมมือในการแก้ปัญหาโดยการเจรจา สร้างข้อตกลง รักษาสัมพันธภาพ และความเห็นที่เป็นกลางระหว่างสองฝ่ายที่มีความเห็นไม่ตรงกัน

วิธีการเอาชนะ หมายถึง การบริหารที่แสดงออกมาถึงความต้องการเอาชนะ โดยไม่ยอมรับฟังความเห็นของผู้อื่น ใช้อำนาจในการบริหารงาน รักษาผลประโยชน์ของตัวเองเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการยอมรับผิด ยุ่งส่งเสริมให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเกิดการแข่งขันกันปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนตน

วิธีการหลีกเลี่ยง หมายถึง การบริหารความขัดแย้ง ที่หลีกเลี่ยงต่อการเผชิญปัญหา ปิดบังปัญหา บัดภาระในการรับผิดชอบต่อความขัดแย้ง และพยายามหลีกเลี่ยงการเจรจาต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

วิธีการร่วมมือ หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่อาศัยความร่วมมือ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม รู้จักวางแผนโดยไม่ยึดถือประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นที่ตั้ง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่มีการรับรู้ แลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อคิดเห็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกันอย่างมีเหตุผล และไม่ปิดกั้นความคิดเห็นของผู้อื่น

การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การประเมินผล การแก้ปัญหา และการรับผิดชอบต่อการทำงานร่วมกันด้วยความรักใคร่ สามัคคี

การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่มีการตั้งเป้าหมาย จุดประสงค์ของสถานศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน และร่วมกันปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

การพึ่งพาอาศัยกัน หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่มีความสัมพันธ์ที่ติดต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจไมตรี มีความรักความเมตตา สามารถปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน และมีความเป็นกันเอง และทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความอิสระจนภารกิจของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ

การยอมรับนับถือ หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่มีการยอมรับในความสามารถของทุกคน โดยทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงความเสมอภาคในตัวบุคคล ยอมรับเหตุผลของกันและกัน และมีการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ทุกคนมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเท่าเทียมกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และตระหนักได้ว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน



## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 แนวคิดการบริหารและการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.4 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.1 ความหมายเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.2 ประเภทของความขัดแย้ง
  - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 2.4 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
  - 3.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
  - 3.2 คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม
  - 3.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
  - 3.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

## แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

Frederick (1911, pp. 11-12) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานที่มีวิธีการเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุดที่จะส่งผลให้เกิดคุณภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษามีคุณภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่าง ได้แก่

1. เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด
2. ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี
3. หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

Gulick and Urwick (1937, pp. 13-14) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การสรรหาหรือวิธีการดำเนินงานภายในองค์กร บรรลุเป้าหมายที่ดำเนินงานภายในองค์กร กำหนด ซึ่งมีหลักที่เป็นสากลอยู่ 4 หลัก คือ

1. หลักการประสานงานซึ่งเป็นหลักที่สำคัญที่สุดในองค์การ
2. หลักสายการบังคับบัญชา
3. หลักการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่
4. หลักการอำนาจการ

Good (1973, p. 20) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายาม ก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนซึ่งใช้ความพยายามในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ การประเมินผล และการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียน มีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม

หวน พิณรุฬพันธ์ (2564, หน้า 10) ได้ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา ว่าการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิดความสามารถ และความเป็นคนดี

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา คือกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษาโดยมีแบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

แนวคิดการบริหารและการบริหารสถานศึกษา

เสนาะ ตีเยาว์ (2551, หน้า 6) ได้นำเสนอแนวคิดทางการบริหารแบ่งได้ 5 ประเภทได้แก่

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักการ วิทยาศาสตร์ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการบริหารและราชการ

2. แนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ การบริหารตามแนว มนุษย์สัมพันธ์ ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎีความต้องการของคนทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพ และทฤษฎีผู้นำ

3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลัก เศรษฐศาสตร์ ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณ และอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ ประกอบด้วย 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กัน คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะ สำคัญ ได้แก่ ให้ความสำคัญที่ผู้รับบริการ มีการบริหารการบริการอย่างมีคุณภาพ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ มีมาตรฐานในการประเมินผลที่ถูกต้อง มีการให้อำนาจแก่บุคลากรในองค์กร และมุ่งสู่เป้าหมายเป็นสำคัญ

มนัส พลายชุม (2560, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยจะต้องเกิดการพัฒนาในทุกด้าน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2558, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารการจัดการศึกษาแนวใหม่ เพื่อให้สังคมทุกส่วน ร่วมกันรับผิดชอบ จัดการศึกษาต่อเนืองตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ และการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัว และตัดสินใจได้อย่างสมควร

วิไล ธนวิวัฒน์ (2551, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือการดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียนโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ไปในทิศทางที่ดีขึ้น

สุรพล พุฒคำ (2559, หน้า 30) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดการที่จะทำให้อุบัติการณ์เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนให้เกิดความร่วมมือ และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีส่วนร่วมของบุคลากรถึงคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาโดยมีแบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### **ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา**

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และแผนงาน การทำงานไว้อย่างดี เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประโยชน์เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารสถานศึกษา จะต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์ ต้องใช้ความร่วมมือของบุคลากรโดยใช้กระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผัจญ และสัมมา รชนีธย์ (2545, หน้า 11-12) กล่าวว่า การจัดการศึกษามีความจำเป็นต่ออัตรการบริหารที่ดี และต้องมีผู้บริหารสถานศึกษา มีอาชีพ จึงจะทำให้การทำงาน และการจัดการศึกษา มีความสำเร็จจนเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องอาศัยองค์การปฏิบัติงานหลัก คือ สถานศึกษาซึ่งหมายรวมถึงการปฏิบัติงานและภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2556, หน้า 29) กล่าวว่า ในการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นหัวใจสำคัญไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ปฏิรูประบบการศึกษา ให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
2. ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน และบูรณาการแหล่งเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ทั้งในและนอกชุมชน

3. ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา จากหน่วยงานรัฐ โดยการกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองท้องถิ่น และภาคเอกชน

4. ปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

5. ปฏิรูปทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อสั่งสมทรัพยากรจากหลายแหล่งที่มา มาใช้เพื่อจัดการศึกษา จัดสรรเป็นวัสดุ อุปกรณ์ให้ผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีแบบการบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้

สรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา คือ บทบาทในการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชน และประชาชน ทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดีคนเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

Smith et al. (1961, pp. 22-23) ได้แบ่งการบริหารงานสถานศึกษาไว้ 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานธุรการและการเงิน
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

Campbell (1983, p. 203) ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 6 ประการ คือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานการบริหารบุคลากรทางการสอน
3. งานบริการนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานด้านงบประมาณและงานธุรการ
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน

Kimbrough and Nunnery (1976, pp. 27-28) ได้แบ่งงานการบริหารโรงเรียนออกเป็น 8 ประการ คือ

1. งานการพัฒนาองค์กรและธำรงไว้ซึ่งองค์กร
2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน
3. งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา

4. งานธุรการ
  5. งานบริหารบุคคล
  6. งานกิจการนักเรียน
  7. งานสร้างภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
  8. งานด้านการประเมิผล การวิจัยละสร้างคามเชื่อถือจากประชาชน
- Ramseyer and Other (1995, pp. 32-33) ได้สรุปขอบข่ายงานการบริหารสถานศึกษา

ไว้ คือ

1. การพัฒนาการเรียนการสอน
  2. ธุรการการเงินและบริการต่าง ๆ ในโรงเรียน
  3. ผู้นำชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
  4. งานบุคคล
  5. งานอาคารสถานที่
  6. จัดการรับ-ส่งนักเรียน
  7. จัดระบบบริหารโรงเรียน
  8. ปกครองดูแลนักเรียน
- Hersey and Blanchard (1988, p. 45) ได้แบ่งการบริหารสถานศึกษาออกเป็น

4 ด้าน คือ

1. การรักษาความสัมพันธ์ชุมชน
2. ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษา
3. จัดหาและพัฒนาบุคลากร
4. จัดหาและรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์

Lipham and Hoeh (1974, p. 50) แบ่งการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. การเรียนการสอน
2. การบริหารงานบุคคล
3. บริหารนักเรียน
4. งานการเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่
5. งานสัมพันธ์ชุมชน

Kimbrough and Nunnery (1983, pp. 33-34) กล่าวถึงหน้าที่หรือภารกิจของสถานศึกษา มี 8 ด้าน ได้แก่

1. การเรียนการสอนและพัฒนาหลักสูตร

2. การบริการนักเรียน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. การบริหารงานบุคคล
5. การบริหารงานอาคารสถานที่
6. การบริการชุมชน
7. การจัดโครงสร้างการบริหารงาน
8. บริหารงบประมาณ

Sergiovanni and other (1980, p. 59) ได้เสนอว่างานบริหารสถานศึกษามี 8 ประการคือ

1. งานสัมพันธ์ชุมชน
2. งานกิจกรรมนักเรียน
3. งานหลักสูตรและการสอน
4. งานบริหารบุคคล
5. งานอาคารสถานที่
6. งานธุรการ
7. งานพัฒนาบุคลากร
8. งานประเมินผล

Haris and Sipay (1990, pp. 27-28) กล่าวว่า หน้าที่หลักของโรงเรียนโดยวิเคราะห์หน้าที่ของโรงเรียนให้สัมพันธ์กับกิจกรรม 2 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับผู้เรียน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเรียนการสอนซึ่งหน้าที่หลักของการบริหารโรงเรียนมี 5 ประการ คือ

1. ด้านนิเทศการศึกษา
2. ด้านการสอน
3. ด้านธุรการ
4. ด้านพัฒนาบุคคล
5. ด้านการบริหารทั่วไป

## แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### ความหมายเกี่ยวกับความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554, หน้า 50) ได้ให้ความหมายของ คำว่าขัดแย้งว่าหมายถึง ไม่เห็นด้วย นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่าขาด หมายถึง ฝ่าฝืน ผิดไว้ เมื่อนำมารวมกันจึงหมายความว่าไม่เห็นด้วย มีการฝ่าฝืนซึ่งกันและกัน

Smith (1974, p. 35) ได้ให้ความหมายของ คำว่า ความขัดแย้งไว้ คือ การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูลค่านิยมความเชื่อความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน

David (1983, p. 15) ได้ให้ความหมายของ คำว่า ขัดแย้งคือพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มที่มีความสนใจแตกต่างกัน

Gardner (1993, pp. 22-23) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเป็นการแย่งชิงระหว่างกันและกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ หรือให้เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

Thomas (1976, p. 40) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งคือสถานการณ์หรือการกระทำของความคาดหวัง และการกระทำที่นำไปสู่เป้าหมาย ถูกกีดกันโดยกลุ่มบุคคลอื่น

Carl G. Jung (1960 อ้างอิงใน ชัยมงคล ศรีนวล, 2559, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ระหว่างบุคคลสองบุคคลขึ้นไป ด้านความต้องการ ความคิด ผลประโยชน์ หรือบุคคล ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายประสบเป้าหมายที่ไม่ได้รับความพอใจ

ทิศนา เขมมณี (2551 อ้างอิงใน ชัยมงคล ศรีนวล, 2559, หน้า 17) กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่า เป็นสถานการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในสภาวะที่สามารถจะตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

วรจักร จอมทรัพย์ (2555, หน้า 167) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเกี่ยวเนื่องกับสถานการณ์ของคนที่มีความคิด ความเชื่อ ไม่ตรงกัน และตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถตกลงหาข้อยุติภายในองค์กรนั้น ๆ ได้ จนเกิดเป็นปัญหาลุกลาม

จิตราพัชร ชัยรัตนศิริกุล (2556, หน้า 195) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อขจัดความขัดแย้งไปหมดหรืออย่างน้อยลง

สรุปได้ว่าความขัดแย้งหมายถึง การที่บุคคลสองฝ่าย มีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน สาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดความรู้สึก หรือพฤติกรรมที่สวนทางกันโดยต่างฝ่ายต่างพยายามแสดงให้เห็นถึงทัศนคติของตนให้เด่นกว่า หรือถูกต้องกว่า หากไม่ได้รับการแก้ไขหรือข้อยุติภายในองค์กรนั้น ๆ ได้ จะเกิดเป็นปัญหาลุกลามได้

### ประเภทของความขัดแย้ง

แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ (2557 อ้างอิงใน รัฐพล เย็นใจมา 2561) ระบุว่า การแบ่งประเภทของความขัดแย้ง มีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาหลายรูปแบบ นักวิชาการบางท่าน อาจแบ่งประเภทของความขัดแย้ง ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวนี้อาจแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้งจากการแตกต่างของบุคคล เป็นความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากความของการตัดสินใจที่ไม่แน่นอนในลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผลจะเกิดขึ้นในทิศทางใด หากบุคคลพบทางเลือกหลายทาง ซึ่งแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งทางบวกและทางลบ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งประเด็นทางเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ หรือประสบการณ์ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล จนทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม คือ การรวมตัวกันของบุคคลหลายคนกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีการกำหนดกฎระเบียบ และข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตาม อาจถูกลงโทษ เมื่อถูกลงโทษก็เกิดความไม่พอใจทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ บุคคลที่มีแนวคิด ความคิดและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน รวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เมื่อกลุ่มคนที่แตกต่างกันต้องมาทำงานร่วมกัน หรือมีปฏิสัมพันธ์กันก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร คือ สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกันแต่ละคนก็มีความคิดเห็นและเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

สรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้งแบ่งออกได้ 5 ประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวก็ย่อมเกิดขึ้นจากการมีพฤติกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ของคนทั้งใน และนอกองค์กร

### สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. ความคิดเห็นที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้บุคคลคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

2. แนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะสม ผู้ที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง

3. ผลประโยชน์ คือ สิ่งที่ทุกคนต้องการหรือความพอใจของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งกันเพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัดเจนและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ และการเมือง

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคคล แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ได้รับต่างกัน

### วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

นักวิชาการได้ให้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

Johnson and Johnson (1987, pp. 33-34) แนวคิดวิธีการจัดการความขัดแย้ง แตกต่างกันในแต่ละบุคคล จึงใช้วิธีการในการจัดการความขัดแย้ง โดยบุคคลที่แตกต่างกันมักมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง การจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหู่) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมละเป้าหมาย และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่กรณี

2. ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยใช้การมุ่งเน้นอำนาจของฝ่ายที่เหนือกว่าตามตำแหน่งหน้าที่ คำนึงถึงเป้าหมายของงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3. ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหมี" (ความสัมพันธ์ราบรื่น) เป็นความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงการปะทะกับอีกฝ่ายเพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาความสัมพันธ์ไว้

4. ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) คำนี้ถึงเป้าหมายของตน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พยายามหาวิธีการประนีประนอมที่พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์ และผลประโยชน์บางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี

5. ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้บรรลุเป้าหมาย และความสัมพัธ์ สิ่งที่ต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเอง และผู้อื่น

วิจิตร วรุตม์บางกูร (2525 อ้างอิงใน จำลอง อัจจร 2556, หน้า 41) ไว้ว่าการเลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งมี 5 ประการได้แก่

1. การเอาชนะ
2. การยอมตามผู้อื่น
3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. การร่วมมือแก้ปัญหา
5. การประนีประนอม

Georg (1971, pp. 18–19) ไว้ว่า วิธียุติความขัดแย้งมี 4 วิธีคือ

1. การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. การทำให้อีกฝ่ายชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

March and Simon (1960, p. 43) ไว้ว่า แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้

4 ประการคือ

1. การทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน
2. การไกล่เกลี่ยโดยใช้เทคนิคศิลปะชักจูงเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นประโยชน์ร่วมกัน
3. การต่อรองโดยยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานความยุติธรรม
4. ใช้อำนาจต่อรองด้วยการร่วมมือกันระหว่างบุคคล

Mary (1941, pp. 23–24) ไว้ว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งมี 3 วิธี คือ

1. การเอาชนะ
2. การประนีประนอม
3. วิธีผสมผสาน

Blake and Mouton (1964, p. 3) ไว้ว่า วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งมี 5 วิธี คือ

1. การหลีกเลี่ยง

2. การกดไว้
3. การประนีประนอม
4. การกลบให้เรียบ
5. การเผชิญหน้า

Thomas (1976, p. 40) ระบุว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งมี 5 วิธี คือ

1. การแข่งขัน
2. การแก้ปัญหาร่วมกัน
3. การถอยหนี
4. การยอมตาม
5. การประนีประนอม

Lewis (1956, p. 34) ระบุว่า วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งคือ

1. ให้อีกฝ่ายชนะ
2. ตั้งกรรมการหาข้อเท็จจริง
3. ปรับองค์กรใหม่
4. การประนีประนอม

Howat and London (1980, p. 55) ระบุว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งมี 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง และยกประเด็นต่าง ๆ มาพิจารณา พร้อมทั้งจะแสดงข้อโต้แย้งอย่างชัดเจน รวมไปถึงการหาวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งดดยมองที่ปัญหาจนกว่าจะแก้ไขปัญหาคเรียบร้อย
2. วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาคพยายามเพิกเฉยต่อการรับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้ตอบที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท
3. วิธีบังคับ เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหาร เน้นใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเองยึดมั่นในความคิด และวิธีการของตนโดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นยืนยันให้ผู้อื่นกระทำตามวิธีการของตนเอง
4. การไกล่เกลี่ยเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่สามารถปล่อยผ่าน และพยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการพยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีการดำเนินงาน

5. การประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเดินทางสายกลาง เพื่อเป็นที่พอใจแก่ทั้งสองฝ่ายพร้อมกับยินดีรับฟังปัญหา เพื่อพิจารณาและมุ่งหาทางประนีประนอมยอมเป็นทั้ง ผู้ให้ และผู้รับยอมสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

Thomas and Ralph (1991, pp. 98-99) เครื่องมือที่จะใช้วัดวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งซึ่งนำมาใช้เป็นวิธีแก้ความขัดแย้งหรือวิธีจัดการความขัดแย้งเป็น 5 วิธี คือ

1. การเอาชนะ
2. การร่วมมือ
3. การประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การยอมให้

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งจากนักวิชาการต่าง ๆ จะพบว่านักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป จะเห็นว่ามีกรอบอธิบายอย่างเป็นระบบและไม่เป็นระบบ แต่ส่วนใหญ่จะพบว่ามีการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Ralph (1991), Howat and London (1980) และ Blake and Mouton (1964) และนักวิจัยส่วนมากจะทำการวิจัยโดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องคล้ายคลึงกัน ดังรายละเอียดของการวิเคราะห์นำเสนอในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง

องค์ประกอบ	Johnson & Johnson (1987)	วิจิตร วรุตม์บางกูร (2525)	Georg (1971)	March and Simon (1960)	Mary (1941)	Black and Mouton (1964)	Thomas (1976)	Lewis (1956)	Howat and London (1980)	Thomas and Ralph (1991)	ความถี่
การเอาชนะ	✓	✓			✓			✓	✓	✓	6
การร่วมมือ	✓	✓		✓			✓			✓	5
การประนีประนอม	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
การหลีกเลี่ยง	✓	✓	✓			✓			✓	✓	6
การยอมให้		✓					✓			✓	3
การเผชิญหน้า	✓					✓			✓		3
การผสมผสาน					✓						1

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านการศึกษา ซึ่งกล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกัน ดังนี้ Johnson and Johnson (1987), March and Simon (1960), Black and Mouton (1964), Lewis (1956), Howat and London (1980), วิจิตร วรุฒม์บางกูร (2525), Georg (1971), Mary (1941), Thomas (1976) และ Thomas and Ralph (1991) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจากค่าความถี่ที่มีวิธีการจัดการความขัดแย้งซ้ำกันจะได้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 4 วิธี ได้แก่

1. วิธีการเอาชนะ
2. วิธีการร่วมมือ
3. วิธีการประนีประนอม
4. วิธีการหลีกเลี่ยง

ซึ่งแต่ละวิธีการมีนักวิชาการที่มีแนวคิดที่สอดคล้องกัน แยกเป็นรายวิธีการได้ ดังนี้

#### 1. วิธีการเอาชนะ จำนวน 6 นักวิชาการ ได้แก่

Johnson and Johnson (1987), Mary (1941), Lewis (1956), Howat and London (1980) และ Thomas and Ralph (1991)

#### 2. วิธีการร่วมมือ จำนวน 5 นักวิชาการ ได้แก่

Johnson and Johnson (1987), Thomas (1976), Thomas and Ralph (1991) และ March and Simon (1960)

#### 3. วิธีการประนีประนอม จำนวน 9 นักวิชาการ ได้แก่

Black and Mouton (1964), Thomas and Ralph (1991), Johnson and Johnson (1987), March and Simon (1960), Mary (1941), Thomas (1976), Lewis (1956) และ Howat and London (1980)

#### 4. วิธีการหลีกเลี่ยง จำนวน 6 นักวิชาการ ได้แก่

Johnson and Johnson (1987), Georg (1971), Black and Mouton (1964), Howat and London (1980) และ Thomas and Ralph (1991)

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

#### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2556, หน้า 43) ระบุว่า ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมกัน สามัคคีกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และเชื่อใจกัน กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันมีความใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์ที่ถาวร ซึ่งประกอบด้วย

เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า การรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเข้ามาทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำงานซึ่งจะต้องเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน โดยการทำงานเป็นทีมจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำ มีสมาชิกกลุ่ม ร่วมกันวางแผน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิบัติสัมพันธ์กันในกลุ่มอยู่ตลอดเวลา มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดเข้ามาดำเนินกิจกรรมในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยจะต้องไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันแบกรับภาระอย่างเต็มความสามารถ มีสามัคคี ร่วมแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559, หน้า 14) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน

สุนทร พลวงศ์ (2551, หน้า 7) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมที่จะเกิดประสิทธิผล และมีคุณภาพจะต้องมีการแบ่งการดำเนินงานต่าง ๆ และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ ความสามารถ รวมไปถึงความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่า บุคลากรของตนนั้นมีความสามารถแตกต่างกัน มีความถนัดและมีความเชี่ยวชาญต่างกัน การทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลัง ความคิด และการแก้ไขปัญหาจะนำมา ซึ่งความสำเร็จของงาน ดังนั้นเมื่อการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นผู้บริหารจะต้องสร้างข้อตกลงให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษายอมรับว่า บุคลากรทุกคนต้องทำงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถ และความเข้าใจของทุกคน และสมาชิกทุกคนของสถานศึกษาจะต้องยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีมจึงสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

กิตติทัช เขียวระอ้อน และธีระวัฒน์ จันทิก (2560, หน้า 2) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีภารกิจที่ต้องทำคล้ายคลึงกัน มีส่วนร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือแนะนำกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานต่อกัน และมีความรับผิดชอบ ต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ กระบวนการทำงานในองค์การโดยมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกันเพื่อร่วมกันไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน บุคลากรในองค์การมีภาระหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน แต่ต้องขับเคลื่อนการทำงานไปพร้อม ๆ กัน

### คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม

ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของทีม ตระหนักในความสำคัญของตนและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่า การติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎ หรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาสภาพที่มั่นคงในแต่ละทีม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

กมลนิตย์ วิสัยแสง (2559, หน้า 35) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน คือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงาน และ เป้าหมายอาจบรรลุได้ เมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่น และสมาชิกทุกคนจะต้องมีความรู้สึกที่ตนเองได้มีบทบาทในความสำเร็จด้วยการจัดการด้วยตนเอง ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างความแตกต่างและเอกลักษณ์เฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาทของตนเองและผู้อื่นในเวลาต่าง ๆ กัน มีความคล้อยตามความจำเป็น ความต้องการ และความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่าง จึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่น ๆ ทำตาม คนอื่น ๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เคยมีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของ

โครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตามจนสามารถพึ่งพาตัวเองสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่หลีกเลี่ยง ทำงานร่วมกันตามกำลังความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำ และชักจูงเมื่อจำเป็นร่วมประสานงานในหน้าที่ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน สมาชิกต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกัน และมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลใดบุคคลหนึ่งทำงานเกินกำลัง หรือประสบปัญหายุ่งยากก็พร้อมที่จะได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิกทันที เช่น อาจปิดคนที่มาทำงานสาย หรือกลับบ้านก่อน ขนาดของทีมที่พอเหมาะทั่วไปแล้ว การทำงานเป็นทีมที่จะมีความสำเร็จได้ จะต้องมีการทำงานที่มีขนาดพอดี ไม่เล็กหรือใหญ่เกินไป เพื่อให้บุคลากรทุกท่านในกลุ่มต้องได้มีส่วนร่วมในการคิด รวมไปถึงมีวิธีการแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง เพื่อให้เกิดการทำงานกันทำอย่างเท่าเทียม ปรับตัวต่อความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างใจต้องการ ร่วมกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว และทันต่อเวลา สมาชิกสัก 5 คนต่อทีมเป็นขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากเกินไปกว่านั้นอาจเสียเวลาในการอภิปรายกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือสองคนกำลังทำงาน คนอื่น ๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญในงานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตาม ท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้ จำนวนสมาชิกเลขดีจะดูสมเหตุผลกว่าเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาเสียงครึ่งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่งเสียงอีกครึ่งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่งในการตัดสินใจปัญหาใด ๆ การรู้จักเพื่อนร่วมทีมอีกอย่างหนึ่งที่ควรจำก็คือท่านไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพเป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบางคนก็อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะกล่าวต่อไป แต่โปรดระมัดระวังอย่าไปคิดว่าคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกันทีเดียวนัก เพราะว่าเขาหรือเธออาจมีเพียงบางอย่างที่สอดคล้องกัน จึงจำเป็นต้องรู้จักคนแต่ละคนเป็นอย่างดี สมาชิกของทีมมักจะเป็นดังต่อไปนี้

1. เป็นนักคิด สมาชิกประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น คนเจ้าความคิด บุคคลนี้มักเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องกระทำ และมักจะมีความคิดความอ่าน หรือมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ อย่างไม่สิ้นสุด โดยทั่วไปมักไม่สนใจ หรือลงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสมาชิกของทีมประเภทนี้จะต้องถูกจัดการอย่างระมัดระวัง ให้เกียรติ ให้กำลังใจ และแม้แต่การยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อป้องกันไม่让他ถอนตัวออกไปจากทีมเสียก่อน

2. เป็นนักจัดองค์กร การทำงานร่วมกับนักคิดที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นนักจัดองค์กร ผู้ซึ่งชอบเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานเสมอ เพื่อไปจัดการและจัดสรรงานรวมไปถึงหน้าที่ต่าง ๆ เป็นคนเจ้าหลักการ และเจ้าระเบียบ ซึ่งมีข้อดีคือเป็นพนักงานที่มีคุณภาพ นักจัดองค์กรมักได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แต่ไม่มีการยืดหยุ่นมากนัก การทำงานส่วนใหญ่มักจะประสบกับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อประสานงานกับเขาอย่างสม่ำเสมอ

3. นักปฏิบัติการ สมาชิกประเภทนี้เป็นนักสร้างงาน และมีทัศนคติที่จะตั้งใจปฏิบัติงาน เพื่อให้มีผลงานเกิดขึ้น เป็นคนเปิดเผย หุนหันพลันแล่น มีความอดทนน้อย หากการตัดสินใจล่าช้า หรือถูกดูแลควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และมักจะผิดหวังเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจ ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามควบคุมห่วงเหี่ยวเขาไว้เพื่อไม่ให้รับผลกระทบจากความรุนแรงที่เกิดขึ้น

4. สมาชิกของทีมเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ และมีการกระทำที่สนับสนุนและสามัคคีกลมเกลียวต่อเพื่อนร่วมทีมเป็นอันดี พยายามที่จะพัฒนาและเสนอแนวความคิดของกลุ่มมากกว่าแนวความคิดของตัวเอง สมาชิกของทีมมักไม่ชอบการเผชิญหน้าและการทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่ต้องการต่อต้านใครคนใดคนหนึ่ง บางครั้งสมาชิกของทีมก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าที่ควร จึงพยายามปลีกตนเองออกจากคนอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและชักจูงให้เขาเสนอความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะและมองในด้านบวกอยู่เสมอ

5. เป็นนักตรวจสอบ นักตรวจสอบหรือนักตรวจซ้ำ มักชอบจับตาดูว่าทีมงานอะไรบ้างที่ก้าวหน้า เขามักคิดว่าตนเองเป็นคนยุติธรรมและมีความพิถีพิถัน แต่คนอื่น ๆ อาจมองว่าเขาเป็นคนชอบใช้อำนาจและและเป็นพวกเผด็จการ นักตรวจสอบมีบทบาทที่ต้องคอยเตือนให้ทีมงานรู้สึกถึงความจำเป็นต้องใช้ความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้งานก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายทันเวลา ผู้บริหารอาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบหรือทำหน้าที่ประนีประนอมเมื่อเขามีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

6. นักประเมินผล สมาชิกประเภทนี้เป็นผู้ที่สร้างสมดุลอย่างดียิ่งระหว่างนักคิดและนักปฏิบัติการ ชอบความเป็นอิสระ ชื่นชอบที่จะแยกตัวออกจากทีม มีความระมัดระวัง รอบคอบในการเข้าไปประเมิน หรือวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ ถึงแม้ว่านักประเมินผลจะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของสมาชิกบางคน แต่ทัศนะของเขาก็ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกร่วมทีมคนอื่น ๆ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม จะต้องประกอบไปด้วยบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมกันในหลายฝ่ายทำให้เกิดหน้าที่ และความแตกต่างกัน ทั้งนี้การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนจะเป็นการกำหนดคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีคุณภาพ

### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

กลไกช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพของผลผลิต และการให้บริการในแง่ของการทำงานที่ดี เกิดการคิดสร้างสรรค์และก็มีควมริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงาน และองค์กรให้มีคุณภาพ และมั่นคง นอกจากนี้ยังเป็นขบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี ให้เกิดความรัก ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเครือข่ายสัมพันธ์ภาพ เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน

อริศรา อุ่มสิน (2560, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมาก ต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ที่ต้องทุ่มเท ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพของบุคลากร และมีบทบาทสำคัญสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาของการปรับเปลี่ยนองค์การที่ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วในการแข่งขัน เพื่อส่งผลให้สถานศึกษามีการพัฒนาต่อไป

นพวรรณ คงพริ้ว (2563, หน้า 10) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมาก ต่อการทำงาน เพราะจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงาน ซึ่งต้องความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อกับเพื่อนร่วมงานเพื่อการพัฒนาอยู่เสมอ มุ่งเน้นให้บุคลากร และเพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ และมีความมั่นใจในการทำงานเป็นทีม เพื่อสามารถปฏิบัติงานมุ่งสู่ความความสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วยสติปัญญา ความคิด การมีอิทธิพลต่อความคิดของบุคลากรในสถานศึกษาประสบการณ์การทำงาน และวิธีการทำงานที่มีเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม ความสำคัญของอยู่ร่วมกัน เพื่อทำงานเป็นทีมสติปัญญา ความคิด และศักยภาพในตัวบุคคลมีความสามารถที่จำกัด จึงต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดด้อย ความรู้ และความรู้ที่แตกต่างกัน ช่วยกันหาวิธีการแก้ไขปัญหา

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงาน เนื่องจากช่วยให้เกิดความสำเร็จในงาน ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์ มีการส่งเสริมและพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้สมาชิก และเพื่อให้เกิดศักยภาพ และมีความพร้อมในการทำงานเป็นทีมที่สามารถพาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ โดยต้องมีความรู้ การมีอิทธิพลต่อสติปัญญาของบุคลากรของสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม ความสำคัญของการอยู่ร่วมกันเพื่อทำงานเป็นทีม คือ ต้องมีความรู้

ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร เพื่อนำจุดดี จุดด้อย ความรู้และความสามารถที่ไม่เหมือนกันมาแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม

### องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

Peter (1975 อ้างอิงใน อริศตรา อุ่มสิน 2560, หน้า 20) ได้นำมา อธิบายสรุปไว้ ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจกัน
2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย
3. ปรึกษาหารือกัน
4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน
5. การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

กมลพร กัลยาณมิตร (2559, หน้า 179) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. เป้าหมาย และความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลเป้าหมายพร้อมกัน ทุกคนต้องมีเข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และเป้าหมายนั้นต้องมีความแน่นอนในระยะหนึ่ง ในการกำหนดเป้าหมายของทีม ควรให้บุคคลภายในทีมได้มีส่วนร่วมหรือถ้าไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมโดยตรง เนื่องจากสมาชิกมากเกินไป ก็ควรต้องให้การสื่อสารที่มีคุณภาพ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นก็ควรจะให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้โดยเร็ว ทั้งนี้จะต้องพยายามทำให้เป้าหมายตามแนวคิดของสมาชิกแต่ละคนสอดคล้องกับเป้าหมายของทีม เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม เพราะถ้าแนวคิดส่วนตัว ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและความมุ่งมั่นของทีมจะเกิดความขัดแย้งกัน และก่อให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง

2. ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำทีม ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผย ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานสูง มีความสามารถเป็นผู้นำการประชุมไปได้เป็นอย่างดี ไม่ยึดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือสมาชิกเสมอ และสามารถเสนอผลงานให้กลุ่ม และบุคคลอื่นเข้าใจได้

3. สมาชิกที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ได้แก่ สมาชิกเป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และของกลุ่ม เป็นผู้ยอมรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก และของกลุ่มเป็นผู้รู้จักแสดงความคิดเห็น กล่าวพูด กล่าวเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม เคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม และไม่เบียดเบียนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตน มีความเสียสละ และอุทิศตนเพื่อช่วยงานของกลุ่มในทุกรูปแบบ

หลุยส์ จำปาเทส (2540, หน้า 111-114) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับรูปแบบของกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมาย และขั้นตอนที่ชัดเจน เกิดการมีการประสานงานกันเป็นทีม มีขนาดกลุ่มที่พอเหมาะ
2. องค์ประกอบเกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ได้แก่ มีความรู้ในการวางแผน มีเทคนิคการเสริมแรง และสร้างพลังใจ มีเทคนิคเผชิญต่อความขัดแย้ง
3. องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น มีความร่วมมือและตระหนักในการทำงานเป็นทีม

กระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า 229) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่ดีต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความไว้วางใจกันของสมาชิก
2. ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก
3. สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน
4. สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน
5. สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกัน
6. ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน
7. สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน
8. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

พรหมณี พุ่มอิม (2557, หน้า 10) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบด้วย

1. จำนวนสมาชิก การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยจำนวน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ควรมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องอย่างเต็มที่
3. การวางแผนร่วมกัน ต้องมีการวางแผนปฏิบัติงาน และการประเมินผลงานร่วมกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้
4. การมีส่วนร่วม สมาชิกต้องมีจิตสาธารณะ การเสียสละในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเองโดยไม่มีการบังคับ
5. การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกกับสมาชิก ผู้นำกับสมาชิกเพราะการติดต่อสื่อสารจะนำมาซึ่งความเข้าใจระหว่างกันได้ดียิ่งขึ้น

6. ความผูกพันแน่นแฟ้น สมาชิกที่ทำงานกันเป็นทีมจะเกิดความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน ซึ่งความรู้สึกในลักษณะนี้มักปรากฏออกมาในรูปของป้องกันสมาชิกด้วยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจ

7. การพึ่งพาอาศัยกัน การทำงานเป็นทีมต้องมึลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในทีม

8. การร่วมมือประสานงานกัน ต้องประกอบด้วย สมาชิกที่มีรักใคร่ปรองดอง สัมผัสกันดีในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา มีการแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

9. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน สมาชิกของทีมงานจะทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และปฏิบัติงานนั้นจนกว่างานจะสำเร็จ และความสำเร็จตลอดจนผลประโยชน์ต้องเป็นของสมาชิกทุกคน

สุหนันทา เลานันท์ (2559, หน้า 38) กล่าวว่า ส่วนประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม ต้องมีบุคลากรเริ่มต้น 2 คนขึ้นไป โดยไม่ถูกบังคับให้ถูกปฏิบัติงานร่วมกัน และมีมนุษยสัมพันธ์แก่กันอย่างมีความสุข รู้จักอาศัยกัน มีจุดมุ่งหมาย และเป้าประสงค์เดียวกัน และเตรียมพร้อมจะเผชิญปัญหาร่วมกัน

วารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ส่วนประกอบในการทำงานเป็นทีม ต้องมีดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน มีการรับทราบถึงแนวทางเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน ได้แก่ การมุ่งให้สมาชิกในทีมช่วยกัน ร่วมมือกันปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือบรรลุตามจุดมุ่งหมายของทีม

2. การยอมรับนับถือกัน การรวมกลุ่มการทำงานกันเป็นทีม ภายใต้กรอบความคิดที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน และหวังว่าหากได้การนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ ย่อมทำให้งานของทีมหรืองานกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี

3. การร่วมมือพร้อมใจกันในการทำงานทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประดุงฟันเฟืองของเครื่องจักรกลไก ซึ่งจะขาดไม่ได้แม้แต่ฟันเฟืองตัวเล็กๆ เพียงตัวเดียว งานของกลุ่มก็เช่นเดียวกันกล่าวคือ งานกลุ่มของเราจะมีอาจทำได้สำเร็จเพียงลำพังแค่ความสามารถของคน ๆ เดียวเท่านั้นหากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุก ๆ คน ในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนแนวทาง ช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงานและละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กลุ่มได้ช่วยกันวางแผนเอาไว้ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การแบ่งงานกันทำตามความสามารถการจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม หลักการแบ่งหน้าที่กันทำภายในทีมงานควรยึดหลักการแบ่งความรู้ความสามารถความพึงพอใจ

5. ความรับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกันเพราะความรับผิดชอบของแต่ละคน หมายถึง ความสำเร็จของกลุ่ม/ ทีมงานสมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวม และยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเองจึงจะช่วยให้งานทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกันความเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม จากนักวิชาการต่าง ๆ จะพบว่ามีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป จะเห็นว่ามีกรอบอธิบายอย่างเป็นระบบและไม่เป็นระบบ แต่ส่วนใหญ่จะพบว่ามียอดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Peter (1975) กระทบวงศึกษาธิการ (2560) วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550) และนักวิจัยส่วนมากจะทำการวิจัยโดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องคล้ายคลึงกัน ดังรายละเอียดของการวิเคราะห์นำเสนอในตารางที่ 2



ตาราง 2 แสดงแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ	นักวิชาการ							ความถี่
	Peter (1975)	กมลพร กัลยาณมิตร (2559)	หุสย จำปาเทศ (2548)	กระทรวงศึกษาธิการ (2560)	พรเมณี พุ่มอิม (2547)	สุนันทา เลาहनันทน์ (2549)	วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550)	
การมีเป้าหมายร่วมกัน		✓	✓		✓	✓	✓	5
การมีส่วนร่วมในงาน	✓			✓	✓	✓	✓	4
การติดต่อสื่อสาร	✓		✓		✓		✓	4
การยอมรับนับถือ		✓		✓	✓		✓	4
การวางแผนร่วมกัน	✓		✓		✓			3
การพึ่งพาอาศัยกัน				✓	✓	✓	✓	4
การร่วมมือประสานงาน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
การมีผลประโยชน์ร่วมกัน				✓	✓			2
การมีภาวะผู้นำ		✓						1
การติดตามและพัฒนางาน	✓							1

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านการศึกษา ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ตรงกัน ดังนี้ Peter (1975), กมลพร กัลยาณมิตร (2559), กระทรวงศึกษาธิการ (2560), และวราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550) ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจากค่าความถี่ที่มีองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมซ้ำกันจะได้ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน
2. ด้านการมีส่วนร่วมในงาน
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร
4. ด้านการยอมรับนับถือ
5. ด้านการพึ่งพาอาศัยกัน

#### 6. ด้านการร่วมมือประสานงาน

ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีนักวิชาการที่มีแนวคิดที่สอดคล้องกัน แยกเป็นด้านได้ ดังนี้

##### 1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน จำนวน 5 นักวิชาการ ได้แก่

กมลพร กัลยาณมิตร (2559) และวราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550)

##### 2. ด้านการมีส่วนร่วมในงาน จำนวน 4 นักวิชาการ ได้แก่

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550), Peter (1975) และกระทรวงศึกษาธิการ (2560)

##### 3. ด้านการติดต่อสื่อสาร จำนวน 4 นักวิชาการ ได้แก่

Peter (1975) และวราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550)

##### 4. ด้านการยอมรับนับถือ จำนวน 4 นักวิชาการ ได้แก่

กมลพร กัลยาณมิตร (2559), กระทรวงศึกษาธิการ (2560) และวราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550)

##### 5. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน จำนวน 4 นักวิชาการ ได้แก่

กระทรวงศึกษาธิการ (2560) และวราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550)

##### 6. ด้านการมีส่วนร่วมในงาน จำนวน 6 นักวิชาการ ได้แก่

Peter (1975), กระทรวงศึกษาธิการ (2560), และวราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550)

### บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ประจำปี พ.ศ. 2563-2565 ได้นำบริบทที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการจัดการศึกษาและกฎหมาย นโยบายที่เกี่ยวข้องมากำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ดังนี้

#### กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการจัดการศึกษา

1. รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นการศึกษา ได้แก่ มาตรา 54 ที่บัญญัติให้รัฐบาลต้องดำเนินการให้นักเรียนทุกคนได้รับเรียนต่อเป็นเวลา 12 ปี ตั้งแต่ก่อนปฐมวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐบาลต้องดำเนินการให้ เด็กทุกคนได้รับการดูแล และพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษา ตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วม ในการ

ดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษา ตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน ในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการกำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษา ดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติซึ่งอย่างน้อย ต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติและการดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการ ให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติด้วย และการศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ ตามความถนัดของตนและมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

2. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ดังนี้ วิสัยทัศน์ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) มี 6 ยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชิงราย เขต 2 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1.3 การรักษาความมั่นคงภายใน และความสงบเรียบร้อยภายใน ตลอดจนการบริหารจัดการความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2.5 การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในด้านการขนส่ง ด้านพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม ทัวถึง และยุทธศาสตร์ที่ 3.3 การปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสบนความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 5.1 การจัดระบบอนุรักษ์ พื้นฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 6.1 การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม และยุทธศาสตร์ที่ 6.4 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

### 3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) สำหรับใช้เป็นแผนพัฒนาประเทศไทยในระยะ 5 ปี มียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีเป้าหมายการพัฒนา ให้คนไทยส่วนใหญ่มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมเพิ่มขึ้นคนในสังคมไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น และคนไทยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูง ตามมาตรฐานสากลสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทยและยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม

### 4. นโยบายรัฐบาล (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี)

นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายรัฐบาลต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา ดังนี้

#### การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย

##### 1. ส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย

1.1 จัดให้มีระบบพัฒนาเด็กแรกเกิดอย่างต่อเนื่องจนถึงเด็กวัยเรียนให้มีโอกาสพัฒนาตามศักยภาพ เพื่อสร้างคนไทยที่มีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพผ่านครอบครัวที่อบอุ่นในทุกรูปแบบครอบครัว เพื่อส่งต่อการพัฒนาเด็กไทยให้มีคุณภาพสู่การพัฒนาในระยะถัดไป บนฐานการให้ความช่วยเหลือที่ค้ำประกันถึงศักยภาพของครอบครัวและพื้นที่ เตรียมความพร้อมการเป็นพ่อแม่ ความรู้เรื่องโภชนาการและสุขภาพการอบรมเลี้ยงดู การส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยผ่านการให้บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการยกระดับคุณภาพสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทั่วประเทศให้ได้มาตรฐาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาและผู้ดูแลเด็กปฐมวัยให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

1.2 ส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยคำนึงถึงพหุปัญญาที่หลากหลายของเด็กแต่ละคนให้ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ ผ่านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับระบบโรงเรียนปกติที่เป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน

## 2. พัฒนาบัณฑิตพันธุ์ใหม่

2.1 ปรับรูปแบบการเรียนรู้และการสอนเพื่อพัฒนาทักษะและอาชีพของคนทุกช่วงวัยสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยปรับโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาให้ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอน และปรับระบบดึงดูดการคัดเลือก การผลิตและพัฒนาครู ที่นำไปสู่การมีครูสมรรถนะสูงเป็นครูยุคใหม่ที่สามารถออกแบบและจัดระบบการสร้างความรู้ สร้างวินัย กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจ เปิดโลกทัศน์มุมมองของเด็กและครูด้วยการสอนในเชิงแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น ควบคู่กับหลักการทางวิชาการ

2.2 จัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนทั้งในส่วนฐานความรู้และระบบความคิดในลักษณะสหวิทยาการ และตรงกับความต้องการของประเทศ ในอนาคต และเป็นผู้เรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริงและสามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้ รวมถึงมีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาที่สามที่สามารถสื่อสารและแสวงหาความรู้ได้ มีความพร้อมทั้งทักษะความรู้ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิตก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน

### แนวทางการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ได้ดำเนินการศึกษาสถานภาพของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และได้สรุปผลการประเมินสถานภาพของเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก (STEP) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีสภาพแวดล้อมภายนอก เอื้ออำนวย (โอกาส) หรือสนับสนุนให้ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านสังคม-วัฒนธรรม (S: Social-cultural Factors) พื้นที่ในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นชุมชนที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรม มีการรักษาและสืบสานขนบธรรมเนียมประเพณีของตน สภาพของชุมชนโดยรวมเป็นสังคมเกษตรกรรม ประชาชน น้อมนำศาสตร์พระราชามาปรับใช้ในการดำรงชีพ คือแนวทางการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้เกิดภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม เกษตรกรรมที่หลากหลาย องค์กรสาธารณประโยชน์สนับสนุนช่วยเหลือปัจจัยทางการศึกษาแก่เด็ก

ด้วยโอกาส ช่วยให้เด็กมีความพร้อมและเข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีสถาบันการศึกษารองรับทั้งระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง

2. ด้านเทคโนโลยี (T: Technological Factors) พบว่า นโยบายของรัฐบาลด้านเทคโนโลยีทำให้การจัดการศึกษาดีขึ้น ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเป็นสื่อในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการที่หลากหลาย ส่งผลให้โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้เป็นครูให้ความรู้/เป็นแบบอย่างการเรียนรู้ การดำรงชีวิตที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและความเป็นชาติไทย

3. ด้านเศรษฐกิจ (E: Economic Factors) พบว่า รัฐบาลให้การสนับสนุน ส่งเสริมการลงทุนทางการศึกษาโดยให้น้อมนำศาสตร์พระราชามาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันและการส่งเสริม สนับสนุน ด้านงบประมาณจากภาครัฐและภาคเอกชน ส่งผลให้เยาวชนสามารถสร้างรายได้ระหว่างเรียน และมีประสบการณ์ในการเรียนรู้ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P: Political and Legal Factors) พบว่า นโยบายเรียนฟรี 15 ปี เพื่อใช้ประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างทั่วถึงชัดเจน นโยบายรวมโรงเรียนขนาดเล็ก นโยบายปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาเพื่อการทำงาน รัฐบาลส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสู่ประชาคมอาเซียน แผนพัฒนาเศรษฐกิจ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การแข่งขันด้านการศึกษาและการประกันคุณภาพภายนอก ทั้งในระบบนอกระบบ ตามอัธยาศัย เพื่อให้หน่วยงานองค์กรต่างๆ ร่วมกันจัดการศึกษามากขึ้น

#### **สภาพแวดล้อมภายนอกด้านอุปสรรค**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 มีปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ด้านสังคม-วัฒนธรรม (Social-cultural Factors) พบว่า พื้นที่ในเขตบริการบางส่วนอยู่ในพื้นที่สูง การคมนาคมไม่สะดวก การติดต่อสื่อสารยากลำบาก มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ หลากหลายวัฒนธรรม หลากหลายภาษา เป็นอุปสรรคในการสื่อสารและการจัดการเรียนรู้ สถาบันครอบครัวอ่อนแอผู้ปกครองเข้าใจว่าการจัดการเรียนการสอนเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนเท่านั้น ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาบางส่วนมีความรู้ที่น้อยพื้นที่บางส่วนเป็นพื้นที่เสี่ยงด้านยาเสพติด ประชากรบางส่วนอพยพย้ายถิ่น บางส่วนไปทำงาน

ในเมืองใหญ่ ไม่ได้อยู่กับครอบครัว ส่งผลต่อพฤติกรรมและการเรียนรู้ของเด็ก และค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนนอกระบบ ทำให้เกิดปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) พบว่า สภาพพื้นที่บางแห่งไม่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร ด้าน ICT ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนขาดความรู้เท่าทันต่อการเติบโตของสื่อเทคโนโลยีที่รวดเร็วในการนำไปใช้ให้เหมาะสม ประกอบกับกระแสวัฒนธรรมข้ามชาติและเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีผลกระทบต่อการศึกษาและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) พบว่า รัฐบาลจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ส่วนภาครัฐและเอกชนจัดสรรงบประมาณสนับสนุนล่าช้า ไม่ต่อเนื่อง ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีรายได้น้อย ขาดการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษา

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) พบว่า นโยบายด้านการศึกษามีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง ส่งผลให้การนำนโยบายไปใช้เกิดความไม่ต่อเนื่อง ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้การเตรียมพร้อมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายทางด้านเทคโนโลยีให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย

### สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน (2S4M) ที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร พบในแต่ละประเด็น ดังนี้

#### สภาพแวดล้อมด้านจุดแข็ง (Strengths)

1. โครงสร้างและนโยบาย Structure and Policy (S1. พบว่า โครงสร้างและนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติ แผน โครงการสอดคล้องกับระดับกลยุทธ์ มีโครงสร้างกรอบอัตรากำลังชัดเจน

2. การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน Service and Products (S2. พบว่า นักเรียนมีแนวโน้มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่ให้การส่งเสริมสนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาตระหนักและเน้นความสำคัญของการจัดการศึกษา ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมทั้งมีการให้บริการทั้งระบบข้อมูลสารสนเทศ

ของผู้เรียนรายบุคคล สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและเป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

3. บุคลากร Man (M1) พบว่า ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสังกัด มีการดำเนินการตามระเบียบกฎหมายกำหนด มีคุณวุฒิ ภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะประจำสายงาน รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมและปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

4. การเงิน Money (M2) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีระบบบริหารด้านงบประมาณ การเงิน บัญชีและพัสดุ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รองรับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เบิกจ่ายตามแผนที่กำหนด นอกจากนี้โรงเรียนได้รับจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวโดยตรง เกิดความคล่องตัวในการเบิกจ่าย

5. วัสดุอุปกรณ์ Materials (M3) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัย พร้อมให้บริการสนับสนุนต่อการบริหารจัดการภายในเขตพื้นที่การศึกษาและติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนและหน่วยงานอื่นเนื่องจากมีความเพียงพอด้าน hardware และ software มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาช่วยสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอน ทำให้สร้างโอกาสและยกระดับคุณภาพการศึกษาครอบคลุม ทุกพื้นที่ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

6. การบริหารจัดการ Management (M4) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับระเบียบกฎหมาย มาตรฐานสำนักงาน หลักการกระจายอำนาจ มีศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระจายครอบคลุมทุกพื้นที่ และผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษามีรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้ผู้บริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีนวัตกรรมและเทคนิคในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์สะท้อนถึงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงาน

### การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

แผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563-2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลผลิตการให้บริการการศึกษาที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล

กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดกระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติและปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ตามมาตรฐานสากล
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนแบบมีส่วนร่วม  
ปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา
  1. เขตพื้นที่การศึกษาคูณภาพ มีการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องจริงจังและเป็นระบบ
  2. โรงเรียนคุณภาพ มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ มีความพร้อมด้านทรัพยากร วัสดุเทคโนโลยี งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษา ได้อย่างดี
  3. ห้องเรียนคุณภาพ มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บรรยากาศ เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างขวัญ และกำลังใจให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จ
  4. ผู้เรียนคุณภาพ เป็นคนดี มีปัญญาและทักษะชีวิต ได้รับการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล

### วิสัยทัศน์

ผู้เรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีคุณภาพด้านวิชาการ สื่อสารก้าวหน้า เปี่ยมคุณค่าด้วยคุณธรรม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีการ ทองใบ (2562) ได้ศึกษา บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอาราขบุรี 1 พบว่า บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอาราขบุรี 1 โดยปกติจะแสดงผลในระดับ สูง เมื่อวิจัยแต่ละด้าน พบว่า มี 3 ด้าน เป็นระดับสูงสุด ในขณะที่ 2 ด้านอยู่ใน ระดับสูง โดยใช้ค่าเฉลี่ย จากสูงไปต่ำ ตามผู้อำนวยการ ความสะดวก ผู้นำ ผู้ตาม และที่ปรึกษาตามลำดับ 2. ผลงานของทีมนครุในโรงเรียน โดยทั่วไปแล้ว ผลลัพธ์จะแสดงที่ ระดับสูง โดยแสดงในระดับ สูงสุด 2 ด้าน ส่วน ระดับสูง 9 ด้าน

โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ประสิทธิภาพของผู้นำ วัตถุประสงค์ที่แน่นอนและเป้าหมายที่สามารถยอมรับได้ การทบทวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือและความขัดแย้ง ความสมดุลในการสนับสนุน รวมไปถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การดำเนินงานที่แตกต่างกัน การตัดสินใจที่ถูกต้อง การเปิดเผยและการเผชิญหน้าตามลำดับ

จำลอง อัจฉร (2556) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 พบว่า 1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่สูงไปต่ำ ได้แก่ การทำงานร่วมกัน การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการประนีประนอม 2. การทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่สูงไปต่ำได้แก่ ความเคารพ เป้าหมายของทีมนั้น ความไว้วางใจ การโต้ตอบ และการสื่อสาร 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับการทำงานเป็นทีมของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุดโดยมีระดับนัยสำคัญ .01

นริศร กรุงกาญจน (2558) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับมาก

กมลนันทน์ ศรีจ้อย (2560) ได้ศึกษา การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเทคนิคในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร นั้นมี 9 วิธี คือ ตรงเข้าไปแก้ปัญหา มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน การลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากร ลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง ลดความขัดแย้งด้วยการจัดอุปสรรค ลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ใช้กำลังหรือบีบบังคับ เปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ขณะที่การบริหาร ความขัดแย้งภายในองค์กร พบว่ามี 5 วิธี คือ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมรับ และการประนีประนอม นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งในองค์กรประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและเปิดใจยอมรับฟัง ความคิดเห็นจากบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

โชติพงษ์ ถาวรโชติ (2559) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบ การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เมื่อจำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ธนพงษ์ จอมพระ (2565) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 พบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมและในส่วนรายบุคคล พบได้ในระดับสูง 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมและรายบุคคล อยู่ในระดับสูง 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และทีมงานครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ มีค่าสหสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง ที่ระดับ .01

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีมของครูของนักวิชาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง และองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 4 วิธีการ ประกอบด้วย 1) วิธีการประนีประนอม 2) วิธีการเอาชนะ 3) วิธีการหลีกเลี่ยง และ 4) วิธีการร่วมมือ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านการร่วมมือประสานงาน 2) ด้านการมีส่วนร่วมในงาน 3) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน 4) ด้านการติดต่อสื่อสาร 5) ด้านการยอมรับนับถือ 6) ด้านการพึ่งพาอาศัยกัน ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

## กรอบแนวคิดการวิจัย

### ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้

#### ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

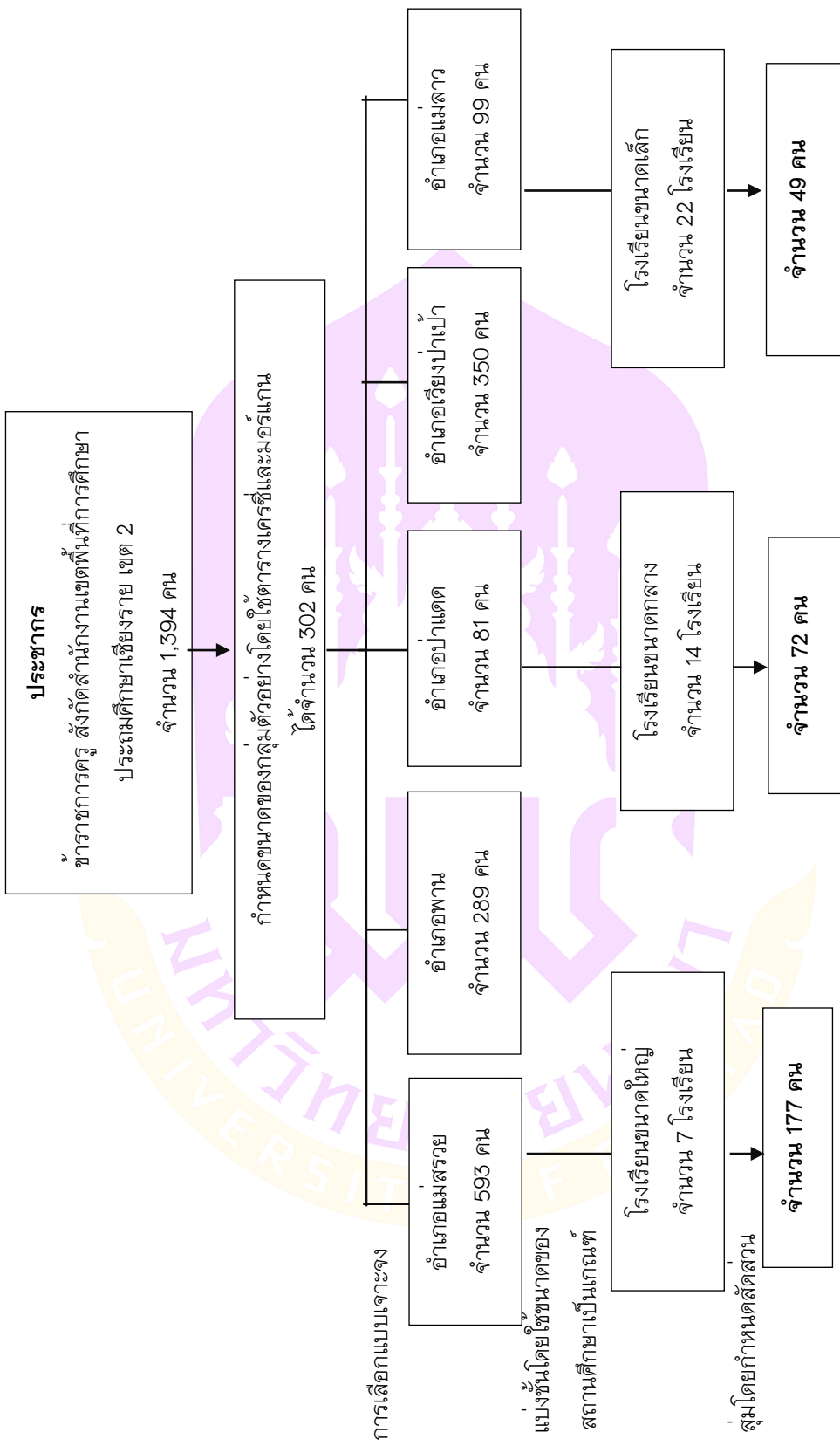
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ประชากร คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ประจำปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,394 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการครู ในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ (Krejcie and Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ในการเลือกอำเภอที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 มา 1 อำเภอ

**ขั้นตอนที่ 2** ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ ทำให้ได้สถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 7 โรงเรียน ขนาดกลางจำนวน 14 โรงเรียน และขนาดเล็ก จำนวน 22 โรงเรียน

**ขั้นตอนที่ 3** ใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละสถานศึกษา ทำให้ได้จำนวนครูผู้สอนจากสถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 177 คน ขนาดกลาง จำนวน 72 คน และขนาดเล็ก จำนวน 49 คน



ภาพ 2 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน เพศ และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert, 1976 อ้างอิงใน บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ, 2553, หน้า 43) จำแนกเนื้อหาตามตัวแปรโดยการสังเคราะห์ของผู้วิจัย ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอม 2) การเอาชนะ 3) การหลีกเลี่ยง และ 4) การร่วมมือ

โดยกำหนดค่าน้ำหนักตามแบบของลิเคิร์ต (Likert, 1976, p. 112) ดังนี้

- 5 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert, 1976 อ้างอิงใน บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ, 2553, หน้า 43) โดยการสังเคราะห์ของผู้วิจัยประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การร่วมมือประสานงาน 2) การมีส่วนร่วมในงาน 3) การมีเป้าหมายร่วมกัน 4) การติดต่อสื่อสาร 5) การยอมรับนับถือ และ 6) การพึ่งพาอาศัยกัน

- 5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีม

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีม โดยการสังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์มาสร้างเครื่องมือ ตามคำนิยามการจัดการความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

## 3. การหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการบริหารงานวิชาการ

3.2 สร้างเครื่องมือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert's type)

3.3 นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

3.4 นำแบบทดสอบที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และตรวจสอบความถูกต้องของภาษา จากนั้นนำคะแนนไปคำนวณ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective congruence: IOC) (สุวิมล ติรกาพันธ์, 2549, หน้า 139) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
วัตถุประสงค์

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ทุกคน

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ  
เกณฑ์การให้คะแนน

ให้คะแนน 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/  
เนื้อหา

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/  
เนื้อหา

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์/  
เนื้อหา

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาความ  
เที่ยงตรงจากดัชนีความสอดคล้อง คือ

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50–1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

ซึ่งจากเครื่องมือการวิจัยนี้มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67–1.00  
จึงถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ซึ่งพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ดังนี้

1. ดร.อนวิช อุ่นกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันติคีรี สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. ดร.พรจรรย์ พัชรมณี ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษสำนักงาน  
ศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
3. ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยประจำ วิทยาลัยการศึกษา  
มหาวิทยาลัยพะเยา

3.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหา  
ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) วิธีการของ

ครอนบาช (มันทนา วัณหนุ, 2551, หน้า 48) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจาก มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามให้กรอกข้อมูลโดยดำเนินการผ่านผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ใช้ google form จำนวน 302 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

### การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของครู ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distributions) และค่าร้อยละ(Percentages)

2. การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามส่วนนี้เป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) เกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานของครู ลักษณะแบบสอบถาม ส่วนนี้เป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายค่าเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์ ค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ครูมีการทำงานเป็นทีมในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ครูมีการทำงานเป็นทีมในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ครูมีการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ครูมีการทำงานเป็นทีมในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ครูมีการทำงานเป็นทีมในระดับน้อยที่สุด

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้ง กับการทำงานเป็นทีม ของครู โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (ไพศาล วรคำ, 2552, หน้า 280) โดยที่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  ความหมายของค่า  $r$  ดังนี้

ค่า  $r$  เป็นลบ แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน

ค่า  $r$  เป็นบวก แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและ มีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้  $-1$  หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันและ มีความสัมพันธ์กันน้อย

ถ้า  $r$  เท่ากับ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ถ้า  $r$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย

การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $\pm 0.71$  ถึง  $\pm 1.00$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $\pm 0.31$  ถึง  $\pm 0.70$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $\pm 0.01$  ถึง  $\pm 0.30$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันใน ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

+ หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวก

- หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางลบ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา และการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม จำนวน 3 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สูงสุด และตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency) และการหาร้อยละ (Percentage)

**ตอนที่ 2** การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

**ตอนที่ 3** การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

**ตอนที่ 4** ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งและการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน แยกพิจารณาตาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency) และการร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียด ตารางที่ 3

**ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	112	37.09
หญิง	190	62.91
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	40	13.25
30-39 ปี	84	27.81
40-49 ปี	94	31.13
50-59 ปี	84	27.81
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	270	89.40
ปริญญาโท	32	10.60
ปริญญาเอก	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน</b>		
ครูผู้ช่วย	28	9.27
ครู	112	37.09
ครูชำนาญการ	94	31.13
ครูชำนาญการพิเศษ	64	21.19
ครูเชี่ยวชาญ	4	1.32
ครูเชี่ยวชาญพิเศษ	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้จำนวนทั้งหมด 302 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.91 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.13 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษา คือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 89.40 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน คือ ตำแหน่งครู ร้อยละ 37.09

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การศึกษากิจการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

การวิเคราะห์การศึกษากิจการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ใน 4 วิธีการ ได้แก่ วิธีการที่ 1 การประเมินประนอม วิธีการที่ 2 การเอาชนะ วิธีการที่ 3 การหลีกเลี่ยง และวิธีการที่ 4 การร่วมมือ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ จำแนกตามรายด้าน

	วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 302		การจัดการ ความขัดแย้ง
		$\bar{X}$	S.D.	
1	วิธีการประนีประนอม	4.60	0.53	มากที่สุด
2	วิธีการเอาชนะ	1.60	0.83	น้อย
3	วิธีการหลีกเลี่ยง	2.23	1.21	น้อย
4	วิธีการร่วมมือ	4.50	0.51	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.23</b>	<b>0.77</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ ,  $SD = 0.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ,  $SD = 0.53$ ) รองลงมา คือ วิธีการร่วมมืออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ,  $SD = 0.51$ ) ถัดมาวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.23$ ,  $SD = 1.21$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.60$ ,  $SD = 0.83$ )

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 วิธีการประนีประนอม

	วิธีการประนีประนอม	n = 302		การจัดการ ความขัดแย้ง
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนวทางในการ แก้ปัญหาระหว่างความคิดเห็นของตนให้กับ คณะครูเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.58	0.61	มากที่สุด

ตาราง 5 (ต่อ)

	วิธีการประนีประนอม	n = 302		การจัดการ
		$\bar{X}$	S.D.	ความขัดแย้ง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเจรจา ในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน	4.56	0.55	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามตกลงกับทั้งสอง ฝ่ายเพื่อประนีประนอม	4.41	0.54	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละงานบางส่วน เพื่อให้ได้งานบางส่วน	4.47	0.62	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คูกรณีทั้งสองฝ่าย ถอยกันคนละครึ่งทางเพื่อได้ข้อยุติที่ทั้งสองฝ่าย พึงพอใจ	4.45	0.68	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บางอย่างเพื่อแก้ปัญหาอย่างสันติ	4.56	0.62	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักสายกลางของ พระพุทธศาสนามาใช้ในการแก้ปัญหา	4.48	0.62	มาก
8	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหายุติธรรม	4.62	0.61	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.60</b>	<b>0.53</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 5 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 วิธีการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด 4 ข้อ และระดับมาก 4 ข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหายุติธรรม ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาระหว่างความคิดเห็นของตนให้กับคณะครูเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.61) ถัดมา ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.55) และรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามตกลงกับทั้งสองฝ่ายเพื่อประนีประนอม ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.54)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2 วิธีการเอาชนะ

วิธีการเอาชนะ	n = 302		การจัดการ ความขัดแย้ง
	$\bar{X}$	S.D.	
1 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเอาชนะโดยใช้ การตัดสินใจของตนเองเท่านั้น	1.61	0.89	น้อย
2 ผู้บริหารสถานศึกษาเอาแต่ใจของตนเองเป็น สำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	1.78	1.22	น้อย
3 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุเป้าหมาย	1.66	0.94	น้อย
4 ผู้บริหารสถานศึกษามักอ้างเหตุผลในการเลื่อน ขึ้นเงินเดือนเพื่อให้เกิดการแข่งขันกันในการ ปฏิบัติงาน	1.58	0.97	น้อย
5 ผู้บริหารสถานศึกษามักให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอ้าง ผู้บริหารแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้รับชัยชนะ	1.54	0.91	น้อย
6 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิเสธความคิดเห็นของ ผู้อื่น	1.54	0.74	น้อย
7 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจความผิดโดยเอียง ในฝั่งที่ตนเห็นชอบ	1.53	0.87	น้อย
8 ผู้บริหารสถานศึกษายืนยันในการบรรลุ เป้าหมายของตนเอง และโรงเรียนให้ได้	1.66	1.05	น้อย
9 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนใจข้อเสนอแนะ หรือ วิธีการแก้ปัญหาของผู้อื่น	1.56	0.90	น้อย
10 ผู้บริหารสถานศึกษามักหาผู้รับผิดชอบต่อความ เสียหายที่เกิดขึ้นโดยอ้างโทษทางวินัย และ กฎหมายทุกครั้ง	1.60	0.92	น้อย
<b>รวม</b>	<b>1.60</b>	<b>0.83</b>	<b>น้อย</b>

จากตาราง 6 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการเอาชนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.60$ , S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับน้อยทุกข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ย ผู้บริหารสถานศึกษาเอาแต่ใจของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 1.78$ , S.D. = 1.22) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 1.66$ , S.D. = 0.94) ถัดมา ผู้บริหารสถานศึกษายืนยันในการบรรลุเป้าหมายของตนเอง และโรงเรียนให้ได้ ( $\bar{X} = 1.66$ , S.D. = 1.05) และ ผู้บริหารสถานศึกษามักให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อ้างผู้บริหารแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้รับชัยชนะ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.54$ , S.D. = 0.91)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการหลีกเลี่ยง

	วิธีการหลีกเลี่ยง	n = 302		การจัดการความขัดแย้ง
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการปะทะกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	2.52	1.25	ปานกลาง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงคำพูดที่ผิดใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	3.90	1.33	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการพูดคุย อภิปรายปัญหาโดยตรงไปตรงมา	2.31	1.25	น้อย
4	ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น	2.27	1.28	น้อย
5	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนตนเอง	2.19	1.32	น้อย
6	ผู้บริหารสถานศึกษาปิดบังปัญหาโดยหวังว่าปัญหาจะยุติ	2.09	1.32	น้อย

ตาราง 7 (ต่อ)

วิธีการหลีกเลี่ยง	n = 302		การจัดการ ความขัดแย้ง
	$\bar{X}$	S.D.	
7 ผู้บริหารสถานศึกษาปัตยกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.06	1.36	น้อย
8 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีที่เกิด ใจกัน	1.95	1.30	น้อย
9 ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวโทษผู้อื่นว่าเป็นผู้ทำ ผิดเพื่อที่ตนจะไม่ต้องเข้ามารับผิดชอบ	1.94	1.35	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.23</b>	<b>1.21</b>	<b>น้อย</b>

จากตาราง 7 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการหลีกเลี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.23$ , S.D. = 1.21) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงคำพูดที่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 1.33) รองลงมา คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการปะทะกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.52$ , S.D. = 1.25) ถัดมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการพูดคุยก อภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.31$ , S.D. = 1.25) และผู้บริหารสถานศึกษากล่าวโทษผู้อื่นว่าเป็นผู้ทำผิด เพื่อที่ตนจะไม่ต้องเข้ามารับผิดชอบต่อ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.94$ , S.D. = 1.35)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2 วิธีการร่วมมือ

	วิธีการร่วมมือ	n = 302		การจัดการ ความขัดแย้ง
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูรวมกันแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง	4.36	0.65	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามชักจูงครูในแต่ละฝ่าย ให้รับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน	4.44	0.64	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม และไม่แบ่งพรรคพวก	4.47	0.64	มาก
4	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการ ครองตน ครองคน ครองงาน	4.60	0.52	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายในการสร้างความ ร่วมมือในการทำงานระหว่างครู	4.48	0.60	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน การคิดวางแผนแก้ปัญหาต่าง ๆ	4.61	0.51	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และร่วมกับ ผู้อื่นหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น	4.65	0.53	มากที่สุด
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจรับฟังปัญหาของคู่กรณี ทั้งสองฝ่ายเพื่อช่วยกันค้นหาแนวทางในการ แก้ปัญหา	4.60	0.59	มากที่สุด
9	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานประโยชน์ของทุกฝ่าย ในการจัดการความขัดแย้ง	4.63	0.61	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.50</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาตามรายละเอียด พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ  
ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และร่วมกับผู้อื่นหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยไม่กล่าวโทษ

ผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.53) รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษา ประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.61) ถัดมา ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน แก้ปัญหาต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.51) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.65)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การร่วมมือประสานงาน ด้านที่ 2 การติดต่อสื่อสาร ด้านที่ 3 การมีส่วนร่วมในงาน ด้านที่ 4 การมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านที่ 5 การพึ่งพาอาศัยกัน และด้านที่ 6 การยอมรับนับถือ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 9

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตาม รายด้าน

	การทำงานเป็นทีม	n = 302		ระดับการ ทำงาน เป็นทีม
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านการร่วมมือประสานงาน	4.52	0.49	มากที่สุด
2	ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.50	0.49	มาก
3	ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	4.58	0.45	มากที่สุด
4	ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน	4.64	0.44	มากที่สุด
5	ด้านการพึ่งพาอาศัยกัน	4.53	0.50	มากที่สุด
6	ด้านการยอมรับนับถือ	4.57	0.61	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 9 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.44) รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในงาน ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.45) ถัดมา คือ ด้านการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.61) และด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.49)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการ ร่วมมือประสานงาน

ด้านความร่วมมือประสานงาน	n = 302		ระดับการทำงานเป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.	
1 คณะครูในสถานศึกษามีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.51	0.55	มากที่สุด
2 คณะครูในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.58	0.55	มากที่สุด
3 คณะครูในสถานศึกษามีการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	4.52	0.53	มากที่สุด
4 คณะครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในการพัฒนางาน	4.48	0.62	มาก
5 คณะครูในสถานศึกษามีการรับฟังปัญหาซึ่งกันและกัน	4.48	0.60	มาก
6 คณะครูในสถานศึกษาเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาความผิดพลาดภายในโรงเรียน	4.54	0.64	มากที่สุด
7 คณะครูในสถานศึกษามีความจริงใจต่อการทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ	4.54	0.60	มากที่สุด
8 คณะครูในสถานศึกษามีการแบ่งปันทรัพยากรให้ความช่วยเหลือ ในการสนับสนุนกันและกัน	4.60	0.59	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านกรรรมมือประสานงาน	n = 302		ระดับการ ทำงาน เป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.	
9 คณะครูในสถานศึกษาเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของตนเอง และทีมงาน	4.59	0.51	มากที่สุด
10 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถไว้วางใจได้ว่าคณะ ครูสามารถทำงานให้เสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย	4.53	0.62	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 10 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านกรรรมมือประสานงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด  
เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ คณะครูในสถานศึกษามีการแบ่งปันทรัพยากร ให้ความช่วยเหลือ ในการ  
สนับสนุนกันและกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ คณะครูใน  
สถานศึกษาเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของตนเอง และทีมงาน ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.51)  
ถัดมา คือ คณะครูในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.55) และ คณะครู  
ในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ,  
S.D. = 0.62)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการ  
ติดต่อสื่อสาร

ด้านการติดต่อสื่อสาร	n = 302		ระดับการ ทำงาน เป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.	
1 คณะครูในสถานศึกษามีการรับทราบข้อมูล ข่าวสารอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน	4.45	0.60	มาก
2 คณะครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนและ ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน	4.56	0.55	มากที่สุด

ตาราง 11 (ต่อ)

	ด้านการติดต่อสื่อสาร	n = 302		ระดับการ ทำงาน เป็นทีม
		$\bar{X}$	S.D.	
3	คณะครูในสถานศึกษามีโอกาสรับรู้ข่าวสารในการ ทำงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.59	0.54	มากที่สุด
4	คณะครูในสถานศึกษามีการแสดงความคิดเห็นที่ แตกต่างกันอย่างเปิดเผย	4.46	0.55	มาก
5	คณะครูในสถานศึกษาใช้หลักการและเหตุผลใน การปรึกษาหารือกัน	4.62	0.51	มากที่สุด
6	เมื่อมีปัญหา และอุปสรรค คณะครูในสถานศึกษา สามารถซักถามได้อย่างเปิดเผย	4.52	0.60	มากที่สุด
7	คณะครูในสถานศึกษาสามารถตรวจสอบข้อสงสัย ได้อย่างเปิดเผย	4.51	0.60	มากที่สุด
8	คณะครูในสถานศึกษาได้รับข้อมูลการทำงาน พร้อมเพรียงกัน	4.50	0.64	มากที่สุด
9	คณะครูและผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการ สื่อสารที่ดีทำให้งานประสบความสำเร็จ	4.51	0.57	มากที่สุด
10	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการ ติดต่อสื่อสารที่ดี เข้าใจ ถูกต้อง ตรงกัน	4.54	0.57	มาก
<b>รวม</b>		4.50	0.49	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ,  
S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับมาก เรียงตาม  
ค่าเฉลี่ย คือ คณะครูในสถานศึกษาใช้หลักการและเหตุผลในการปรึกษาหารือกัน มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.51) รองลงมา คือ คณะครูในสถานศึกษามีโอกาสรับรู้ข่าวสาร  
ในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.54) ถัดมา คือ คณะครูในสถานศึกษามี  
การแลกเปลี่ยนและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.55) และคณะครู

ในสถานศึกษามีการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.60)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วมในงาน

	ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	n = 302		ระดับการทำงานเป็นทีม
		$\bar{X}$	S.D.	
1	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารของสถานศึกษา	4.52	0.53	มากที่สุด
2	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมและสามารถแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา	4.61	0.59	มากที่สุด
3	คณะครูในสถานศึกษามีการประเมินผลการทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ	4.48	0.64	มาก
4	คณะครูในสถานศึกษามีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของสถานศึกษา	4.52	0.60	มากที่สุด
5	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC	4.52	0.55	มากที่สุด
6	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงาน	4.54	0.53	มากที่สุด
7	คณะครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของส่วนรวม	4.60	0.52	มากที่สุด
8	คณะครูในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	4.53	0.57	มากที่สุด
9	คณะครูในสถานศึกษามีความรักใคร่ สามัคคี และมีส่วนร่วมในงานรวมกัน	4.59	0.54	มากที่สุด
10	คณะครูในสถานศึกษามีความรับผิดชอบของการทำงานร่วมกัน	4.64	0.53	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.58</b>	<b>0.45</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 12 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วมในงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารของ สถานศึกษา คณะครูในสถานศึกษามีความรับผิดชอบของการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.53) รองลงมา คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมและสามารถ แสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.59) ถัดมา คณะครูในสถานศึกษา ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.52) และ คณะครูใน สถานศึกษามีการประเมินผลการทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.64)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมี เป้าหมายร่วมกัน

	ด้านกรมีเป้าหมายรวมกัน	n = 302		ระดับการ ทำงาน เป็นทีม
		$\bar{X}$	S.D.	
1	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนในการกำหนด เป้าหมายในการทำงาน	4.64	0.53	มากที่สุด
2	คณะครูในสถานศึกษาเข้าใจทิศทางการดำเนินงาน ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและตรงกัน	4.63	0.54	มากที่สุด
3	คณะครูในสถานศึกษาให้ความสนใจกับเป้าหมาย ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.56	0.57	มากที่สุด
4	คณะครูในสถานศึกษายอมรับวัตถุประสงค์การ ทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น	4.56	0.55	มากที่สุด
5	คณะครูในสถานศึกษามีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นข้างมาก	4.52	0.53	มากที่สุด
6	คณะครูในสถานศึกษา สามารถร่วมกันประเมินผล เป้าหมายความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	4.58	0.55	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านกรมีเป้าหมายรวมกัน	n = 302		ระดับการ ทำงาน เป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.	
7 คณะครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายด้วย ความเสียสละ และเต็มใจ	4.59	0.57	มากที่สุด
8 คณะครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับ รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ	4.68	0.49	มากที่สุด
9 คณะครูในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของคน ส่วนใหญ่	4.65	0.51	มากที่สุด
10 คณะครูในสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายที่ กำหนดร่วมกันอย่างตรงกัน และทั่วถึง	4.66	0.50	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.64</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 13 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษายะลา เขต 2 ด้านกรมีเป้าหมายรวมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด  
ทุกข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ คณะครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับ  
รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ คณะครู  
ในสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันอย่างตรงกัน และทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.66$ ,  
S.D. = 0.50) ถัดมา คณะครูในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{X} = 4.65$ ,  
S.D. = 0.51) และคณะครูในสถานศึกษามีความเป็นประชาธิปไตยยอมรับความคิดเห็นข้างมาก  
มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.53)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการ  
พึงพาอาศัยกัน

ด้านกรพึ่งพาอาศัยกัน	n = 302		ระดับการ ทำงาน เป็นทีม
	$\bar{X}$	S.D.	
1 คณะครูในสถานศึกษามีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน	4.47	0.62	มาก
2 คณะครูในสถานศึกษามีความรักและความเมตตาต่อกัน	4.56	0.55	มากที่สุด
3 คณะครูในสถานศึกษาให้ความสนใจกับเป้าหมาย ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.49	0.60	มาก
4 คณะครูในสถานศึกษามีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานโดยไม่ เกี่ยงสถานะ	4.48	0.55	มาก
5 คณะครูในสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษาหารือซึ่งกัน และกันอย่างจริงใจ	4.55	0.70	มากที่สุด
6 คณะครูในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.48	0.60	มาก
7 คณะครูในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันอย่างมี ความสุข	4.56	0.62	มากที่สุด
8 คณะครูในสถานศึกษามีน้ำใจไมตรีที่ดีต่อกัน	4.50	0.64	มาก
9 ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาทำงานร่วมกันด้วย ความเป็นกันเอง	4.60	0.57	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 14 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการพึ่งพาอาศัยกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับ  
มากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาทำงานร่วมกันด้วยความ  
เป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.57) รองลงมา คือ คณะครูในสถานศึกษา  
มีความรักและความเมตตาต่อกัน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.55) ถัดมา คณะครูในสถานศึกษา

มีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.62) และคณะครูในสถานศึกษา มีการพึงพาอาศัยกันและกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.62)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นที่มของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านกรยอมรับนับถือ	n = 302		ระดับการทำงานเป็นที่ม
	$\bar{X}$	S.D.	
1 คณะครูในสถานศึกษายอมรับความรูความสามารถของกันและกัน	4.60	0.61	มากที่สุด
2 คณะครูในสถานศึกษามีความตระหนักว่าทุกคนมีความเสมอภาคกันในการทำงาน	4.66	0.58	มากที่สุด
3 คณะครูในสถานศึกษาให้การยอมรับเหตุผลของกันและกัน และมีการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์	4.50	0.62	มาก
4 คณะครูในสถานศึกษาเคารพในบทบาทและหน้าที่การตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน	4.48	0.60	มาก
5 คณะครูในสถานศึกษามีความเชื่อว่าทุกคนสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	4.59	0.59	มากที่สุด
6 คณะครูในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.63	0.65	มากที่สุด
7 คณะครูในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.65	0.55	มากที่สุด
8 คณะครูในสถานศึกษาเข้าใจ และยอมรับในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.62	0.65	มากที่สุด
9 คณะครูในสถานศึกษาให้เกียรติกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.53	0.72	มากที่สุด
10 คณะครูในสถานศึกษาตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน	4.57	0.61	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.60</b>	<b>0.61</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 15 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการยอมรับนับถือโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ คณะครูในสถานศึกษามีความตระหนักว่าทุกคนมีความเสมอภาคกัน ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ คณะครู ในสถานศึกษารับฟังข้อคิดเห็นของทุกคน ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.55) ถัดมา คือ คณะครู ในสถานศึกษาเข้าใจ และยอมรับในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.65) และคณะครูในสถานศึกษาเคารพในบทบาทและหน้าที่การตัดสินใจของเพื่อน ร่วมงาน ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.60)

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงาน เป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีม ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

##### สมมติฐานทางสถิติ

$H_0$ : การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

$H_1$ : การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

และกำหนดให้

$X_1$  = วิธีการประนีประนอม

$X_2$  = วิธีการเอาชนะ

$X_3$  = วิธีการหลีกเลี่ยง

$X_4$  = วิธีการร่วมมือ

$X_{tot}$  = วิธีการจัดการความขัดแย้งรวม

$Y_1$  = ด้านการร่วมมือประสานงาน

$Y_2$  = ด้านการติดต่อสื่อสาร

$Y_3$  = ด้านการมีส่วนร่วมในงาน

$Y_4$  = ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน

$Y_5$  = ด้านการพึงพาอาศัยกัน

$Y_6$  = ด้านการยอมรับนับถือ

$Y_{tot}$  = การทำงานเป็นทีมรวม

ตาราง 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

วิธีการจัดการ ความขัดแย้ง (X)	การทำงานเป็นทีม (Y)						
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$	$Y_6$	$Y_{tot}$
$X_1$	.530**	.601**	.560**	.525**	.595**	.574**	.609**
$X_2$	-.615**	-.536**	-.578**	-.518**	-.683**	-.741**	-.753**
$X_3$	-.387**	-.390**	-.366**	-.246**	-.503**	-.448**	-.463**
$X_4$	.519**	.582**	.686**	.519**	.553**	.618**	.631**
$X_{tot}$	.577**	.651**	.662**	.574**	.632**	.655**	.682**

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ( $r = .682$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมกับการทำงานเป็นทีมของครูรายด้าน พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วมในงาน โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .662$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมกับการทำงานเป็นทีมของครูรายด้าน พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ วิธีการเอาชนะมีความสัมพันธ์ทางลบระดับสูงกับการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.753$ )

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา และการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม จำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และตอนที่ 3 การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วิธีการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ วิธีการร่วมมืออยู่ในระดับมาก ถัดมา วิธีการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับน้อย และวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ วิธีการเอาชนะ อยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณา เป็นรายวิธีการสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาอย่างยุติธรรม

มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และ ข้อมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามตกลงกับทั้งสองฝ่ายเพื่อประนีประนอม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการเอาชนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเอาแต่ใจของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย และ ข้อมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามักให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอ้างผู้บริหารแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้รับชัยชนะ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1.3 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการหลีกเลี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงคำพูดที่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และ ข้อมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวโทษผู้อื่นว่าเป็นผู้ทำผิดเพื่อที่ตนจะไม่ต้องเข้ามารับผิดชอบต่อความขัดแย้ง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.4 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิธีการร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และร่วมกับผู้อื่นหาแนวทางแก้ไข ปัญหาโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และ ข้อมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูรวมกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการพึ่งพาอาศัยกัน ด้านการร่วมมือประสานงาน และด้านการติดต่อสื่อสาร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการร่วมมือประสานงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะครูในสถานศึกษามีการแบ่งปันทรัพยากร ให้ความช่วยเหลือ ในการสนับสนุนกันและกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และ ข้อมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คณะครู

ในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในการพัฒนางาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2.2 การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะครูในสถานศึกษาใช้หลักการและเหตุผลในการปรึกษาหารือกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คณะครูในสถานศึกษามีการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2.3 การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ด้านการมีส่วนร่วมในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารของสถานศึกษา คณะครูในสถานศึกษามีความรับผิดชอบของการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คณะครูในสถานศึกษามีการประเมินผลการทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2.4 การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คณะครูในสถานศึกษามีความเป็นประชาธิปไตยยอมรับความคิดเห็นข้างมาก มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

2.5 การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ด้านการพึ่งพาอาศัยกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาทำงานร่วมกันด้วยความเป็นกันเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คณะครูในสถานศึกษามีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2.6 การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ด้านการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะครูในสถานศึกษามีความตระหนักว่าทุกคนมีความเสมอภาคกันในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คณะครูในสถานศึกษาเคารพในบทบาทและหน้าที่การตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ( $r = .682$ )

3.1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง กับการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วมในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .662$ ) และการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีสัมพันธ์ทางลบระดับสูงกับการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.753$ )

3.2 เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นรายด้านกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า การจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมสูงสุด คือ การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะมีความสัมพันธ์ทางลบระดับสูงกับการทำงานเป็นทีมด้านการยอมรับนับถืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.741$ ) รองลงมา คือ การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะมีความสัมพันธ์ทางลบระดับปานกลางกับการทำงานเป็นทีมด้านการพึ่งพาอาศัยกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.683$ ) และการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการทำงานเป็นทีมด้านการมีส่วนร่วมในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .686$ ) ตามลำดับ ส่วนการจัดการความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมระดับต่ำสุด คือ การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำ กับการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.246$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบประเด็นที่น่าสนใจ ควรแก่การนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ ทั้งนี้ เพราะ การบริหารสถานศึกษาและการบริหารบุคลากรจำเป็นต้องมีวิธีการที่ช่วยกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ อาจจะเนื่องจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ความขัดแย้งมักเกิดเสมอเพราะการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน ตลอดเวลา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมักพบเสมอและสร้างปัญหาให้กับการทำงานของครู เป็นอย่างมาก ความขัดแย้งมีผลต่อบรรยากาศการศึกษาให้เต็มไปด้วยความอึดอัด บั่นทอนสุขภาพจิตของครู ขาดขวัญกำลังใจในการทำงานซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องหาหนทางในการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานเพื่อเบาบางลง หรือไม่ให้เกิดขึ้นในการทำงาน การจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม มีความหลากหลายผสมผสานรูปแบบการจัดการ ความขัดแย้งโดยมองทั้งประสิทธิภาพของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยให้ทุกฝ่าย มีความพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางการจัดการความขัดแย้งของโทมัสและราฟ (Thomas and Ralph, 1991, pp. 11-16) กล่าวว่า เครื่องมือที่จะใช้วัดวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งจะสามารถประเมินพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ของความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎี 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งเอาชนะสามารถนำมาใช้เป็นวิธีแก้ ความขัดแย้งหรือวิธีจัดการความขัดแย้งเป็น 5 วิธี คือ การเอาชนะการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กมลนันทน์ ศรีจ้อย (2560) พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในจังหวัดอุทัยธานีอยู่ในระดับปานกลาง โดยการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด รองลงมา คือ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเอาชนะ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีการบริหารจัดการความขัดแย้งเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม รองลงมาด้านการร่วมมือ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเอาชนะ และสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ จำลอง อ้นจร (2556, หน้า 56) พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของครู สังกัดวิทยาลัยเทคนิค เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการร่วมมือ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการเอาชนะ

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 โดยภาพรวมทุกวิธีการอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการพึ่งพาอาศัยกัน ด้านการร่วมมือประสานงาน และด้านการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากการ

ทำงานเป็นทีมที่มุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นจะเป็นการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีม สมาชิกในทีมจะช่วยกันคิดช่วยกันตัดสินใจ และช่วยกันทำงาน เพราะทุกคนจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกันความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงานจะเป็นผลจากการปฏิบัติงานของทีมงานโดยตรง ทำให้ทีมงานทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างเต็มที่ และถ้าการทำงานนั้นมีปัญหาเกิดขึ้นทีมงานทุกคนจะต้องทำการประชุมเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา ร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกของทีมงานทุกคนได้ช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนวัฒน์ มณี และอารยา ผลธัญญา (2562, หน้า 3) ที่ได้อธิบายทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไว้ว่า ความคาดหวัง (Expectancy) ของบุคคลว่าเกิดจากระดับคุณค่าหรือความชอบของผลลัพธ์หรือสิ่งที่ตอบแทนที่บุคคลต้องการ (Valence) กับความน่าจะเป็นตามการรับรู้กับความสามารถในการทำงานหรือการปฏิบัติงานที่ดีที่นำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างจากการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจูงใจลูกทีมได้เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด และที่สำคัญคือลูกทีมจะต้องมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนพงษ์ จอมพระ (2565) พบว่าการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยรายด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายของทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เอมอร บุญพิโย (2560) พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยรายด้าน ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการร่วมมือประสานงาน และด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวรรณณา พงษ์ผ่องพูล (2558) พบว่า การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยรายด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายของทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวม พบว่า การจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) อยู่ในระดับ 0.682

ที่ผลปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบหลายปัจจัย ทีมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญแก่การศึกษาองค์ประกอบพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมให้ลึกซึ้ง จะได้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสอดคล้องกับพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม (อัญชมา เวสารัชช์, 2533 อ้างอิงใน จำลอง อันจร, 2556 หน้า 60) ได้ดังนี้ มีวัตถุประสงค์ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม มีการติดต่อสื่อสารภายในทีมอย่างรวดเร็ว และถูกต้อง มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม มีการวางแผนในการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ และกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมทุกคนอย่างชัดเจน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างรวดเร็ว และเหมาะสม มีผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ มีการประเมินผลเป็นระบบ มีกฎเกณฑ์ระเบียบ หรือมาตรฐานต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกทีมมีการพัฒนาหาสมาชิกในทีมเพิ่มขึ้น สมาชิกแสดงบทบาทเหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน มีวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมมีการทบทวน และประเมินผลงานเป็นระยะซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดการความขัดแย้งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนพงษ์ จอมพระ (2565) ที่พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวก มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับการศึกษาของจำลอง อันจร (2556) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดวิทยาลัยเทคนิค เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาวิธีการเอาชนะเป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดควรจะมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาทุกคนอย่างเท่าเทียม และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าวิธีการทำงานเป็นทีม ด้านการติดต่อสื่อสารเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดควรจะมีการส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูในสถานศึกษาใช้หลักการ และเหตุผล รวมไปถึงการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ผู้วิจัยเสนอให้มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครูหรือบุคลากรทางการศึกษา โดยการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ครูเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เข้าใจแนวทางปฏิบัติในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดประโยชน์ทางอ้อมขึ้นมาอีกประการหนึ่งคือ ทุกคนได้พบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แสดงตัวตนที่แท้จริงออกมาในบรรยากาศที่ไม่มีเรื่องของงานเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่มีต่างวัยวุฒิ ไม่มีต่างคุณวุฒิ ไม่มีตำแหน่ง สิ่งที่จะได้รับคือการลดความขัดแย้งในตัวบุคคลได้ เมื่อครูมีความสัมพันธ์อันดีมากขึ้น การเกิดความขัดแย้งก็จะเบาบางลงประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องอาศัยทีมต้องอาศัยการประสานงานกันก็จะเกิดผลสำเร็จดียิ่งขึ้น

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งกับสุขภาพองค์กร เพื่อช่วยกันส่งเสริมให้สถานศึกษามีการจัดการความขัดแย้งที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ครูแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้ง และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในการปฏิบัติงาน



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลนันทน์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,  
ปทุมธานี.
- กมลนิตย์ วิสัยแสง. (2559). ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนใน  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง. งานนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา,  
ชลบุรี.
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจสองปัจจัยพลังสู่ความสำเร็จ. วารสารวไลยอลงกรณ์  
ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 4(8), 14-25.
- กรรณิการ์ ทองใบ. (2562). บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม  
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). พลังที่สร้างความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ซี.เอ็ด.บุ๊คส์ เซ็นเตอร์.
- กิตติทัช เขียวฉะอ้อน และธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลใน  
การทำงาน. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11(1), 335-370.
- จำลอง อันจร. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีม  
ของครู สังกัดวิทยาลัยเทคนิค เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริบุญกุล. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42. การศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2556). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากร  
ทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสาร  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15(3), 108-123.
- ชัยมงคล ศรีนิวล. (2559). การศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5.  
วารสารการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,  
4(14), 40-49.

- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โชติพงษ์ ถาวรโชติ. (2559). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- ชนพงษ์ จอมพระ. (2565). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา** ปราชินบุรี เขต 1. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 19(85), 110-120.
- ชนวัฒน์ มณี และอารยา ผลธัญญา. (2562). **การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดความคาดหวังในตนเอง สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน**. **วารสารจิตวิทยาคลินิกไทย**, 50(2), 1-16.
- ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และล้มมา รณิธย์. (2545). **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้อ**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นพวรรณ คงพริ้ว. (2563). **การศึกษาบทบาทการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- นริศร กรุงกาญจน. (2558). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2**. วิทยานิพนธ์ คช.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). **สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.
- พรมณี พุ่มอิม. (2557). **การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานกิจการสตรี และสถาบันครอบครัว**. วิทยานิพนธ์ สส.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ไพศาล วรรคាំ. (2552). **การวิจัยทางการศึกษา**. กอพิมพ์: ประสานการพิมพ์.
- มนัส พลายนุ่ม. (2560). **ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการบริหารโรงเรียน**

- มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.
- มันทนา วุ่นหนู. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ บธ.ม.,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- รัฐพล เย็นใจมา. (2561). ความขัดแย้งในสังคม: ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข. วารสารวิจัย มจร  
สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 7(2), 224-238.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: นาน  
มีบุ๊คส์.
- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส  
อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วรจักร จอมทรัพย์. (2555). การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของ  
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. วารสาร  
วิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย, 4(1), 52-66
- วรภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2550). จิตวิทยาการปรับตัว. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2525). ศิลปศาสตร์น่านูสำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2558). การบริหาร: หลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- วิไล ธนวิวัฒน์. (2551). การศึกษาสภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อน  
ประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุด  
วิชาการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ  
การอุดมศึกษา.
- สุนทร พลวงศ์. (2551). อิทธิพลของทรัพยากรทางสังคมของทีม ลักษณะของทีม ความยึด  
มั่นผูกพันในทีมและการสื่อสารของทีม ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีม.

- วิทยานิพนธ์ บธ.บ., มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, นครราชสีมา.
- สุนันทา เลาหันนันทน์. (2559). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: ดี.ดี บุ๊คส์สโตร์.
- สุรพล พุฒคำ. (2559). **หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. ลพบุรี: เทพสตรี.
- สุวรรณธนา พงษ์พองพูล. (2558). **การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**
- เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2549). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิเยาว์. (2551). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หลุย จำปาเทศ. (2540). **จิตวิทยาการบริหาร**. กรุงเทพฯ: สถาบันการบริหารและจิตวิทยา.
- หวน พิณรุฬพันธ์. (2564). **การบริหารโรงเรียน**. นนทบุรี: พิมพ์ลักษณ์.
- อริศษรา อุ่มสิน. (2560). **การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทู ยู.
- เอมอร บุญพิโย. (2560). **การทำงานเป็นทีมของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24**. **วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 11(4), 265–276.
- Blake, R. and Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid**. Houston: Gulf Publishing.
- Campbell, R. F. (1983). **Introduction to educational administration**. Boston: Allyn and Bacon.
- David, B. L. (1983). **Managing Conflict at Organizational Interfaces**. New York: Addison–Wesley.
- Frederick, W. T. (1911). **The Principles of Scientific Management**. New York: McMillan.
- Gardner, H. (1993). **Multiple Intelligence: The Theory in Practice**. New York: Basic Books.
- Georg, S. (1971). **The Metropolis and Mental life**. Chicago: University of Chicago Press.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw–Hill.
- Gulick, L. and Urwick, L. (1937). **Paper on the Science of Administration**. New York:

Augustus M. Kelley.

Harris, A. J. and Sipay, E. (1990). **How To Increase Reading Ability: A Glide to Developmental Remedial Methods.** New York: Longman.

Hersey, P. and Blanchard, H. B. (1988). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.** Boston: PWS–Kent.

Howat, G. and London, M. (1980). Attributions of conflict management strategies in supervisor subordinate dyads. **Journal of Applied Psychology**, 65(2), 335–380.

Johnson, D. W. and Johnson R. T. (1987). Research Shows the Benefits of Adult Cooperation. **Educational Leadership**, 45, 75–82.

Kimbrough, R. B. and Nunnery, M. Y. (1976). **Educational Administration an Introduction.** New York: Macmillan.

Kimbrough, R. B. and Nunnery, M. Y. (1983). **Educational administration.** New York: McMillan.

Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.

Lewis, A. C. (1956). **The Function of Social Conflict.** New York: The Free Press.

Likert, R. (1976). **The Method of Comstouching and Arttitude Scale.** New york: McGraw–Hill.

Lipham, J. M and Hoeh, J. A. (1974). **The Principalship: Foundations and Functions.** Michigan: Harper & Row.

March, J. and Simon, H. (1960). **Administrative Behavior.** New York: The Free Press.

Mary, P. F. (1941). **Dynamic Administration.** New York: Harper and raw.

Peter, F. D. (1975). **The Practice of Management.** New York: Harper and Row.

Ramseyer, J. A. and Other. (1995). **Factor Affecting Educational Administration.** Ohio: Ohio State University.

Sergiovanni, T. J. and others. (1980). **Education Governance and Administration.** New Jersey: Prentice–Hall.

Smith, D. H. (1974). **Becoming modern.** London: Heinemann Educational Books.

Smith, E. W., et al. (1961). **The education is encyclopedia.** New York: Methuen.

Thomas, K. (1976). **Conflict and Conflict Management in Marvin D. Dunnette.**

Chicago: Rand McNally.

Thomas, K. and Ralph, K. (1991). **Business Services. Industry and Innovation.**

**Mackenzie Holmic Processes for Ensuring Competitiveness.** New York: The Free Press.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

**ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย**

1. ดร.พรจรรย์ พัชรฉวี ศึกษานิเทศน์ กลุ่มงานวัด และประเมินผล สำนักงาน  
ศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษา  
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
3. ดร.อนวัช ชูนกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันติคีรี อำเภอแม่ฟ้าหลวง  
จังหวัดเชียงราย



ภาคผนวก ข ผลการตรวจสอบความสอดคล้องข้อคำถามการวิจัยผลการตรวจความ  
สอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Item Congruence  
Index: IOC)

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3			
<b>วิธีการที่ 1 การประนีประนอม</b>							
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนวทางในการ แก้ปัญหาหระหวางความคิดเห็นของตน ให้กับคณะครูเพื่อแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้ง	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเจรจาในสิ่งที่ ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายาม ตกลงกับทั้งสองฝ่ายเพื่อประนีประนอม	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพระหว่างครู ที่มีความไม่ตรงกัน	✓	-	-	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละงาน บางส่วนเพื่อให้ได้งานบางส่วน	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาหาวิธีการให้ผู้ ขัดแย้งมาพูดคุยกันอย่างมีนนวนล โดยตนเป็นผู้ช่วยเหลือ	-	✓	-	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ถอยกันคนละครึ่งทางเพื่อได้ข้อยุติที่ทั้ง สองฝ่ายพึงพอใจ	-	-	✓	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษายอมปรับเปลี่ยน เป้าหมายบางอย่างเพื่อแก้ปัญหา อย่างสันติ	-	✓	✓	2	0.67	สอดคล้อง

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3			
9	ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักสายกลางของ พระพุทธศาสนามาใช้ในการแก้ปัญหา	-	✓	✓	2	0.67	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาอย่าง ยุติธรรม	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
<b>วิธีการที่ 2 การเอาชนะ</b>							
11	ผู้บริหารสถานศึกษารมุงเอาชนะโดยการ ใช้การตัดสินใจของตนเองเท่านั้น	✓	-	✓	2	0.67	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษาเอาแต่ใจของตนเอง เป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวม	✓	-	✓	2	0.67	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย	✓	-	✓	2	0.67	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารสถานศึกษามักอ้างเหตุผลในการ เลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อให้เกิดการแข่งขันกัน ในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสถานศึกษามักให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อ้างผู้บริหารแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ตนได้ ประโยชน์และได้รับชัยชนะ	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
16	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิเสธความคิดเห็น ของผู้อื่น	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
17	บริหารสถานศึกษาตัดสินความผิดโดยเอน เอียงในฝั่งที่ตนเห็นชอบ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารสถานศึกษายืนยัน ในการบรรลุเป้าหมายของตนเอง และโรงเรียนให้ได้	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3			
19	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนใจข้อเสนอแนะ หรือวิธีการแก้ปัญหาของผู้อื่น	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสถานศึกษามักหาผู้รับผิดชอบต่อ ความเสียหายที่เกิดขึ้นโดยอ้างโทษทาง วินัย และกฎหมายทุกครั้ง	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
<b>วิธีการที่ 3 การหลีกเลี่ยง</b>							
21	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการปะทะ กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยง คำพูดที่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	✓	-	-	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
23	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยง การพูดคุย อภิปรายปัญหาอย่าง ตรงไปตรงมา	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนไม่รับรู้ว่ามี ปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่น รับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนตนเอง	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารสถานศึกษาปิดบังปัญหาโดยหวัง ว่าปัญหาจะยุติ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
27	ผู้บริหารสถานศึกษาปิดกั้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวโทษผู้อื่นว่าเป็น ผู้ทำผิดเพื่อที่ตนจะไม่ต้องเข้ามา รับผิดชอบ	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เผชิญหน้ากับ คู่กรณีที่ทำให้ใจกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3			
30	ผู้บริหารพยายามปลีกตัวจากการตัดสินใจ ปัญหาโดยตัดสินใจหาอย่างยุติธรรม	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
<b>วิธีการที่ 4 การร่วมมือ</b>							
31	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูรวมกันแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
32	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการแสดง ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของครู	✓	-	-	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
33	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามชักจูงครูใน แต่ละฝ่ายให้รับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
34	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยความ ยุติธรรมและไม่แบ่งพรรคพวก	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
35	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างใน การ ครองตน ครองคน ครองงาน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายในการสร้าง ความร่วมมือในการทำงานระหว่างครู	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
37	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในการคิดวางแผนแก้ปัญหาต่าง ๆ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
38	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และร่วมกับผู้อื่นหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
39	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจรับฟังปัญหา ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อช่วยกันค้นหา แนวทางในการแก้ปัญหา	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
40	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานประโยชน์ ของทุกฝ่ายในการจัดการความขัดแย้ง	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3			
<b>ด้านที่ 1 การร่วมมือประสานงาน</b>							
1	คณะครูในสถานศึกษามีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
2	คณะครูในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
3	คณะครูในสถานศึกษามีการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
4	คณะครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในการพัฒนางาน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
5	คณะครูในสถานศึกษามีการรับฟังปัญหาซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
6	คณะครูในสถานศึกษาเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาความผิดพลาดภายในโรงเรียน	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
7	คณะครูในสถานศึกษามีความจริงใจต่อการทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
8	คณะครูในสถานศึกษามีการแบ่งปันทรัพยากร ให้ความช่วยเหลือในการสนับสนุนกันและกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
9	คณะครูในสถานศึกษาเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของตนเองและทีมงาน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถไว้วางใจได้ว่าคณะครูสามารถทำงานให้เสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3			
<b>ด้านที่ 2 การติดต่อสื่อสาร</b>							
11	คณะครูในสถานศึกษามีการรับทราบข้อมูล ข่าวสารอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
12	คณะครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยน และยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
13	คณะครูในสถานศึกษามีโอกาสรับรู้ข่าวสาร ในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
14	คณะครูในสถานศึกษามีการแสดงความ ความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างเปิดเผย	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
15	คณะครูในสถานศึกษาใช้หลักการและ เหตุผลในการปรึกษาหารือกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
16	เมื่อมีปัญหา และอุปสรรค คณะครูใน สถานศึกษาสามารถซักถามได้อย่างเปิดเผย	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
17	คณะครูในสถานศึกษาสามารถตรวจสอบ ข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
18	คณะครูในสถานศึกษาได้รับข้อมูลการ ทำงานพร้อมเพรียงกัน	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
19	คณะครูและผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะใน การสื่อสารที่ดีทำให้งานประสบ ความสำเร็จ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการ ติดต่อสื่อสารที่ดี เข้าใจ ถูกต้อง ตรงกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
<b>ด้านที่ 3 การมีส่วนร่วมในงาน</b>							
21	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วม ในการวางแผนการบริหารของ สถานศึกษา	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3			
22	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนรวมและ สามารถแสดงความคิดเห็นในการ แก้ปัญหา	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
23	คณะครูในสถานศึกษามีการประเมินผล การทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ	✓	-	✓	2	0.67	สอดคล้อง
24	คณะครูในสถานศึกษามีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของ สถานศึกษา	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
25	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนรวมในการ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
26	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนรวมในการ ตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงาน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
27	คณะครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อ เป้าหมายของส่วนรวม	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
28	คณะครูในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
29	คณะครูในสถานศึกษามีความรักใคร่ สามัคคี และมีส่วนรวมในงานร่วมกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
30	คณะครูในสถานศึกษามีความรับผิดชอบของ การปฏิบัติงานร่วมกัน	✓	-	✓	2	0.67	สอดคล้อง
<b>ด้านที่ 4 การมีเป้าหมายร่วมกัน</b>							
31	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนในการกำหนด เป้าหมายในการทำงาน	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
32	คณะครูในสถานศึกษาเข้าใจทิศทางการ ดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและ ตรงกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3			
33	คณะครูในสถานศึกษาให้ความสนใจกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
34	คณะครูในสถานศึกษายอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
35	คณะครูในสถานศึกษามีความเป็นประชาธิปไตยยอมรับความคิดเห็นข้างมาก	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
36	คณะครูในสถานศึกษา สามารถร่วมกันประเมินผลเป้าหมายความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
37	คณะครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายด้วยความเสียสละ และเต็มใจ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
38	คณะครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
39	คณะครูในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
40	คณะครูในสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันอย่างตรงกันและทั่วถึง	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
<b>ด้านที่ 5 การพึ่งพาอาศัยกัน</b>							
41	คณะครูในสถานศึกษามีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
42	คณะครูในสถานศึกษามีความรักและความเมตตาต่อกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
43	คณะครูในสถานศึกษามีอิสระในการทำงานที่ตนเองได้รับผิดชอบ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปรผล
		1	2	3			
44	คณะครูในสถานศึกษามีน้ำใจต่อเพื่อน ร่วมงานโดยไม่เกี่ยงสถานะ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
45	คณะครูในสถานศึกษาสามารถให้คำ ปรึกษาหารือซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
46	คณะครูในสถานศึกษามีการช่วยเหลือซึ่ง กันและกันเป็นอย่างดี	✓	-	-	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
47	คณะครูในสถานศึกษามี ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
48	คณะครูในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุข	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
49	คณะครูในสถานศึกษามีน้ำใจไมตรี ที่ดีต่อกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
50	ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาทำงาน ร่วมกันด้วยความเป็นกันเอง	✓	✓	-	2	0.67	สอดคล้อง
<b>ด้านที่ 6 การยอมรับนับถือ</b>							
51	คณะครูในสถานศึกษายอมรับความรู้ ความสามารถของกันและกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
52	คณะครูในสถานศึกษามีความตระหนัก ว่าทุกคนมีความเสมอภาคกัน ในการทำงาน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
53	คณะครูในสถานศึกษาให้การยอมรับ เหตุผลของกันและกัน และมีการ แลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
54	คณะครูในสถานศึกษาเคารพ ในบทบาทและหน้าที่การตัดสินใจ ของเพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
55	คณะครูในสถานศึกษามีความเชื่อว่าทุกคนสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
56	คณะครูในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
57	คณะครูในสถานศึกษารับฟังข้อคิดเห็นของทุกคน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
58	คณะครูในสถานศึกษาเข้าใจ และยอมรับในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
59	คณะครูในสถานศึกษาให้เกียรติกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง
60	คณะครูในสถานศึกษาตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	3	1	สอดคล้อง



ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	เบญจมาศ จุมปู
วัน เดือน ปี เกิด	28 พฤษภาคม 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 ค.บ. (ภาษาไทย), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	48 หมู่ 18 ซอย 8 ตำบลเจริญเมือง อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	เบญจมาศ จุมปู. (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการทำงานเป็นทีม ของครู ลังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 432-443). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

